



# Jaarverslag PGGM N.V.

2020



**2020 was een bijzonder jaar. Een zwaar jaar ook, voor de meesten van ons. Tegelijkertijd was het een jaar om trots op te zijn. Ondanks de COVID-19-maatregelen is onze dienstverlening vlekkeloos doorgegaan. Binnen een paar weken tijd wisten onze IT'ers thuiswerken op grote schaal mogelijk te maken. Die continuïteit van onze dienstverlening in moeilijke omstandigheden waarderen onze opdrachtgevers, de deelnemers, gepensioneerden en werkgevers waarvoor we werken.**

## Ondersteuning zorg en welzijn

In 2020 hebben we hard gewerkt om relevante diensten voor de sector zorg en welzijn te ontwikkelen. En met succes. De overname van Vernet verzuimnetwerk B.V. was een schot in de roos. Het onderzoeksbureau is gespecialiseerd in het verzamelen en analyseren van gegevens over ziekteverzuim in de zorgsector. Dit sluit naadloos aan bij de diensten voor werkgevers die we ontwikkelen. Mensen weten ons te vinden, niet alleen werkgevers, maar ook het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Zo is PGGM&CO gevraagd om een programma te ontwikkelen voor de psychische nazorg van zorgwerkers die in de COVID-19-frontlinie staan. We gaan verder met deze ondersteuning van de sector zorg en welzijn, want de noodzaak is groter dan ooit.

## Afscheid klanten

Naast de COVID-19-pandemie, waren er andere tegenvallers. Stichting Pensioenfonds Philips vertrok en ook Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen heeft haar vertrek aangekondigd. Van Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling hebben we zelf besloten afscheid te nemen.

## Uitdagingen

De verplichtstelling lijkt overeind te blijven in de ontwikkeling van ons pensioenstelsel. Maar het nieuwe stelsel zal waarschijnlijk ook leiden tot verdere standaardisering van pensioenregelingen. Het wordt dan ook een grotere uitdaging competitief te zijn. We hoeven niet de goedkoopste te zijn, maar we moeten wel een excellente dienstverlening bieden tegen een scherpe prijs die de concurrentie aan kan gaan. Een andere belangrijke reden om onze kosten waar mogelijk te verlagen: onze maatschappelijke opdracht om goed te zorgen voor het geld van deelnemers.

## Klaar voor de toekomst

Afgelopen jaar hebben we veel werk verzet op de drie domeinen waarop we actief zijn: vermogensbeheer, pensioenbeheer en het versterken van de sector zorg en welzijn. Voor en met Pensioenfonds Zorg en Welzijn herijkten we het beleggingsbeleid voor de periode tot en met 2025. We bereidden ons voor op de Brexit en in het project Back to the Future bij Vermogensbeheer brachten we onze IT-infrastructuur up-to-date. Binnen pensioenbeheer zorgden onze investeringen van de afgelopen jaren in het basisadministratiesysteem, de IT-Infrastructuur en datamanagement voor een goede basis.

## Dank en welkom

Eloy Lindeijer heeft PGGM na negen jaar als chieft investment management verlaten. We zijn Eloy zeer dankbaar voor de bijdrage die hij heeft geleverd aan onze organisatie en zijn hulp bij de stappen die we zetten in een voortdurend veranderende en uitdagende omgeving.

Het is fijn en belangrijk dat we het vertrek van Eloy goed hebben kunnen opvangen met de komst van Geraldine Leegwater. Zij brengt pensioen kennis, beleggingsexpertise en bestuurservaring. Dat kunnen we goed gebruiken nu we gaan toewerken naar een heel nieuw pensioencontract. We heten Geraldine van harte welkom.

Laten we er samen een mooi en impactvol jaar van maken!

### Het executive committee

Edwin Velzel

Willem Jan Brinkman

Gerko Baarslag

Geraldine Leegwater

Jeroen de Munnik

Alexandra Phillippi

<b>Bestuursverslag</b>	<b>05</b>
Over PGGM	06
PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn	13
Belangrijke ontwikkelingen voor PGGM	17
Onze klanten	21
Onze medewerkers	31
Milieu en maatschappij	37
Corporate governance	46
<b>Verslag van de raad van commissarissen</b>	<b>64</b>
<b>Jaarrekening</b>	<b>75</b>
<b>Overige gegevens</b>	<b>124</b>



## Over PGGM

**PGGM is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie zonder winst-oogmerk. Vanuit PGGM bieden we onze klanten de diensten pensioenbeheer, vermogensbeheer en beleidsadvisering & bestuursondersteuning.**

### Pensioenbeheer

We helpen onze klanten met de uitvoering van de pensioenregeling en de communicatie met hun werkgevers en deelnemers. Onze administratie-systemen zijn ontwikkeld vanuit het belang van een adequate en efficiënte uitvoering van pensioen-administratie. In de uitvoering streven we met onze klanten naar een excellente dienstverlening met een passend kostenniveau. Onze klanten hebben toegang tot onze kennis, pensioenervaring en de ervaring met communicatie met werkgevers en deelnemers.

Lees meer over pensioenbeheer op [www.pggm.nl/pensioenbeheer](http://www.pggm.nl/pensioenbeheer)

### Vermogensbeheer

We ondersteunen onze klanten met fiduciair management en vermogensbeheer. Het collectieve pensioenvermogen beleggen we op een kosten-efficiënte wijze. Het beleggingsbeleid stemmen we af op de wensen van onze klanten, de pensioen-fondsen, waarbij we aandacht hebben voor een goed financieel en maatschappelijk verantwoord rendement met een goede beheersing van de risico's. Fiduciair management en advies ondersteunt onze klanten in hun rol als opdrachtgever, zowel met advisering als de implementatie ervan.

De beheeractiviteiten met betrekking tot de uitvoering zelf worden vormgegeven door het beheer van overlayportefeuilles en de selectie en monitoring van externe managers en risicomangement. Voor een belangrijk deel van de beleggingen voeren wij het vermogensbeheer zelf uit binnen PGGM.

Lees meer over vermogensbeheer op [www.pggm.nl/vermogensbeheer](http://www.pggm.nl/vermogensbeheer)

### Beleidsadvisering en bestuursondersteuning

We adviseren onze klanten over hun pensioen-regeling en de financiering daarvan. Dat doen we door middel van juridisch, fiscaal en actuariel advies en aanbevelingen over asset-liability-management, risicomangement, financierings-beleid en actuele thema's. Daarbij besteden we veel aandacht aan de uitvoerbaarheid en begrijpelijkheid van het advies en het daarop te baseren pensioen- en financieringsbeleid. Ook bieden we organisatorische ondersteuning voor de bestuurlijke cyclus van onze klanten.

Lees meer over beleidsadvisering en bestuursondersteuning op [www.pggm.nl/beleidsadviseringbestuursondersteuning](http://www.pggm.nl/beleidsadviseringbestuursondersteuning)

## PGGM Coöperatie

PGGM Coöperatie U.A. (PGGM Coöperatie) is in 2007 opgericht door de sociale partners in de sector zorg en welzijn. Werknemers en gepensioneerden uit de sector zijn de leden van de coöperatie. PGGM Coöperatie is de enige aandeelhouder van PGGM N.V. PGGM Coöperatie kent twee bestuursorganen: de ledenraad en het coöperatiebestuur. PGGM&CO is de ledenorganisatie van PGGM Coöperatie.

### Ledenraad

De ledenraad is het hoogste orgaan van PGGM Coöperatie, bestaat uit 45 leden en heeft daarnaast een onafhankelijk voorzitter. De ledenraad vertegenwoordigt de ruim 765.000 leden van PGGM Coöperatie.

### Coöperatiebestuur

Het coöperatiebestuur is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van PGGM Coöperatie en legt hierover verantwoording af aan de ledenraad.

### PGGM&CO

PGGM&CO zorgt voor binding met PGGM N.V. en tussen leden onderling. Daarnaast ontwikkelt PGGM&CO in samenwerking met partners aanvullende producten en diensten voor haar leden gericht op mentale, fysieke en financiële fitheid.

## PGGM N.V.

PGGM N.V. (PGGM) is de uitvoeringsorganisatie en een 100 procent-dochter van PGGM Coöperatie. Vanuit PGGM zetten we ons in voor onze klanten. Pensioenuitvoering is onze kernactiviteit. PGGM is gevestigd in Nederland en is werkzaam voor Nederlandse klanten. Actief beleggen doet PGGM wereldwijd.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (RvC) bestaat uit zes leden en heeft twee commissies: de audit-, risk- en compliance-commissie (auditcommissie) en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (remuneratiecommissie). De RvC houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur (RvB) van PGGM en op de algemene zaken van de vennootschap. Daarnaast houdt de RvC toezicht op het waarborgen van de deskundigheid en verantwoordelijkheden van het executive committee (EC). Bij vergaderingen van de RvC zijn, naast RvB-leden indien uitgenodigd, ook leden van het EC aanwezig. Naast gesprekken met leden van de RvB voert de remuneratiecommissie jaarlijks ook gesprekken met de leden van het EC. Tot slot heeft de RvC directe betrokkenheid bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van de leden van de RvB en in voorkomend geval het EC.

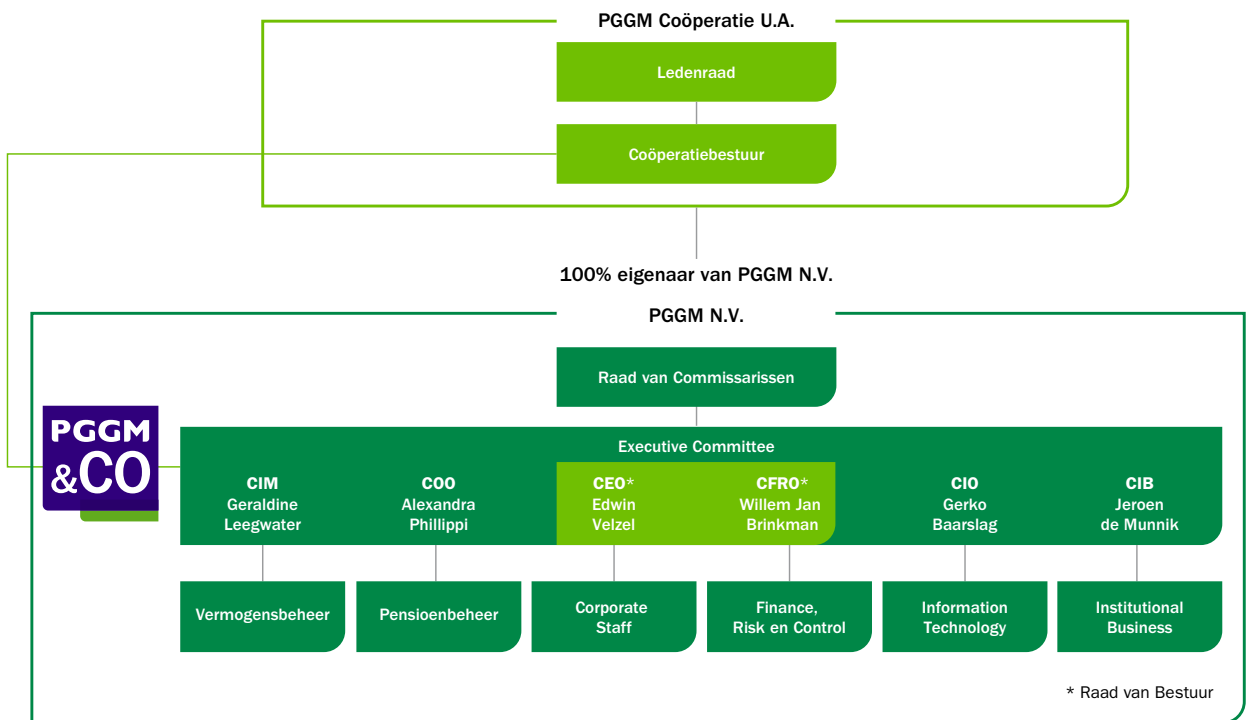
### Executive committee

Het EC is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM. Het EC bestaat uit zes leden, waaronder twee RvB-leden: de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO).

Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de businessunits op het gebied van pensioenbeheer (chief operations officer), vermogensbeheer (chief investment management), institutionele klanten (chief institutional business) en informatietechnologie (chief information officer) zitting in het EC. De RvB is eindverantwoordelijk voor PGGM. Zowel de aandeelhouder als de RvC kan de RvB hierop aanspreken.

We hebben voor het EC-model gekozen, omdat hiermee het bestuur en de bedrijfsvoering van PGGM samenkomen in één team. Hierin zijn de kernfuncties van PGGM vertegenwoordigd en staat de klant centraal.

## Organisatiestructuur PGGM



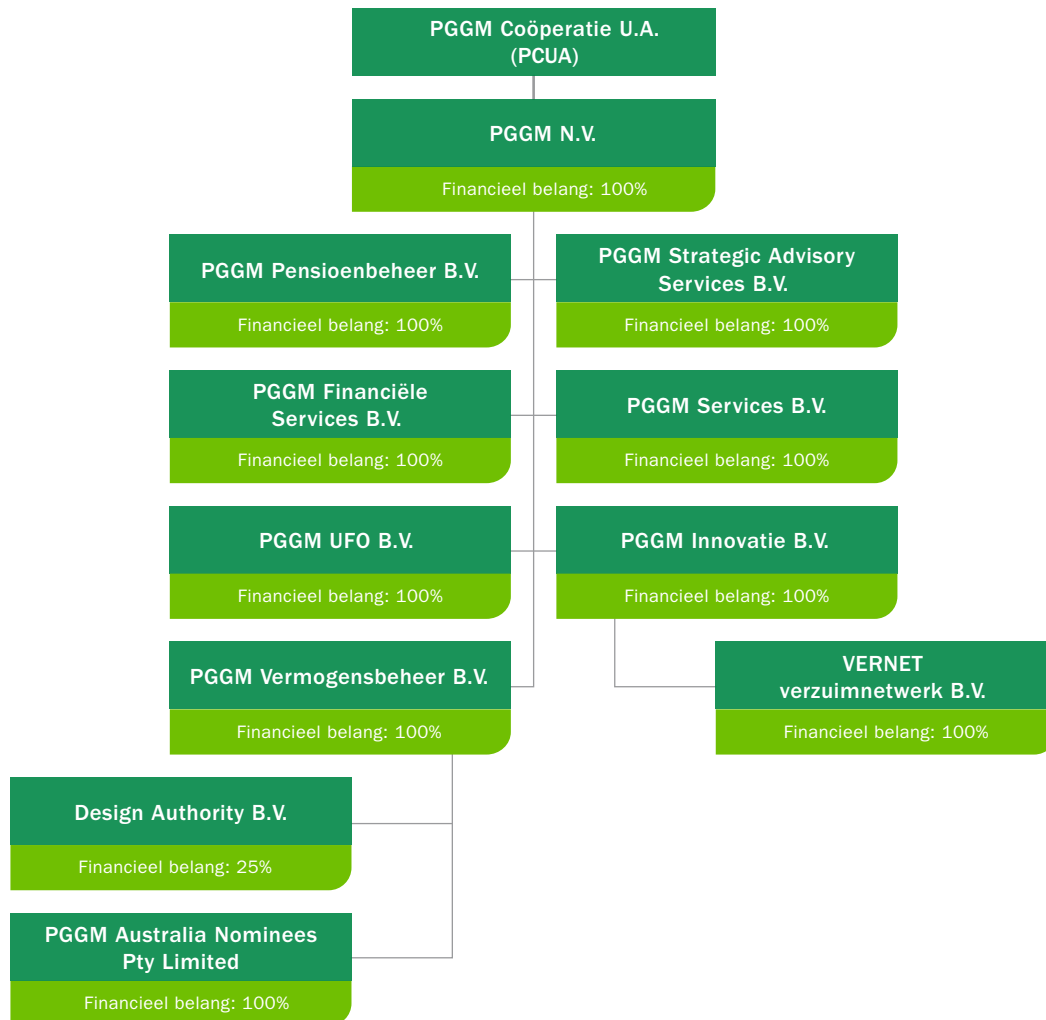


## Groepsstructuur

De uitvoeringsorganisatie PGGM is een structuurvennootschap en de houdster van negen (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang per 31 december 2020. Samen met aandeelhouder PGGM Coöperatie vormen we de PGGM Groep. Een aantal

dochtervennootschappen heeft de beschikking over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij de inrichting van de juridische structuur is ervoor gekozen de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen.

## Groepsstructuur

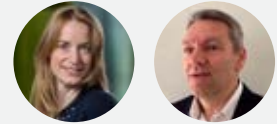


## Wijzigingen in de groepsstructuur

Met de overname van Vernet verzuimnetwerk B.V. (Vernet) in 2020 zijn er meer data beschikbaar over ziekteverzuim in zorg en welzijn. Hiermee kunnen we zorginstellingen meer inzicht geven in diverse vraagstukken over verzuim. Ons aandeel

in ESG-beoordelaar Sustainalytics Holding B.V. (Sustainalytics) hebben we verkocht in 2020. We blijven klant bij Sustainalytics. Daarnaast is PGGM Treasury B.V. (Treasury) per 31 december 2020 gefuseerd met Vermogensbeheer.

## De ontmanteling van Treasury



Anja Kleefsman, senior investment manager Treasury Trading & Commodities, en Marcel Rijnsburger, expert projectmanager, Project Management & Implementatie:

‘De afgelopen tien jaar werden geld- en valutamarkttransacties van onze klanten eerst samengevoegd, voordat ze werden uitgevoerd op de financiële markten. Een zeer efficiënte oplossing die echter onvoldoende toekomstvast is, gezien de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving. In de nieuwe situatie is deze Treasury-dienstverlening ingericht op klantniveau, waardoor we bij PGGM veel beter in staat zijn flexibel, wendbaar en schaalbaar invulling te geven aan de individuele klantwensen. In een eendrachtige samenwerking tussen verschillende afdelingen hebben we de afgelopen twaalf maanden hard en succesvol gewerkt aan het realiseren van Treasury 2.0. Daarbij hadden we ook nog COVID-19, waardoor de projectgroep op afstand van elkaar moest werken. Echt een prestatie waar we trots op mogen zijn.’

## Kerncijfers

Kerncijfers	2020	2019
Jaaromzet (* miljoen euro)	309	298
Netto Resultaat (* miljoen euro)	29,0	7,6
Beleggingsrendement	5,6%	18,7%
Aantal klanten	10	11
Aantal deelnemers (* miljoen)	4,4	4,4
Beheerd vermogen (* miljard euro)	268	252
Klanttevredenheid	7,4	7,2
Aantal FTE per jaareinde	1.491	1.459
Verhouding man/vrouw generiek	62%/38%	62%/38%
Verhouding man/vrouw op managementniveau	71%/29%	71%/29%
Personeelskosten (* miljoen euro) 1)	180,0	171,0
Aantal leden PGGM&CO	Ca 765.000	Ca 764.000

1) Betreft salariskosten, pensioenlasten, sociale lasten en overige personeelskosten

## Financiële resultaten

### Robuuste bedrijfsvoering

Ondanks de COVID-19-epidemie is onze bedrijfsvoering stabiel gebleven. De financiële bedrijfsvoering is positief ten opzichte van het budget door een strakkere sturing op de kosten. Ook hebben we extra omzet gegenereerd door aanvullende dienstverlening aan verschillende klanten. Onze financiële positie is gezond en vormt een solide basis voor de toekomst.

In 2019 zijn we gestart met het programma Financiële sturing dat al vrij snel verbreed is tot het strategisch programma Besturing 2021. Door invoering in 2021 van een nieuw besturingsmodel worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden explicieter bij de business units belegd. Met resultaatverantwoordelijkheid lager in de organisatie, zullen klantgerichtheid en ondernemerschap worden vergroot. Vermogensbeheer, Pensioenbeheer en Institutional Business werken daarbij niet apart als losse business units, maar samen als één organisatie (PGGM). De beweging naar een meer wendbare organisatie wordt versterkt vanuit langere termijn (financiële) plannen, passende management informatie en een heldere planning & control-cyclus.

### Financiële resultaten

In 2020 was ons resultaat voor belastingen € 19,9 miljoen positief (2019: € 9,2 miljoen). Dit operationele resultaat ligt boven onze financiële doelstelling van € 15 miljoen zoals geformuleerd als onderdeel van de Strategie 2023. Dit is een gevolg van hogere omzet tegen relatief lagere kosten. De verbetering van het resultaat voor belastingen ten opzichte van 2019 ontstaat door de lagere afschrijvingen in 2020 op de immateriële activa en door het drukkende effect op het resultaat 2019 door vorming van voorzieningen voor verlieslatende contracten.

In 2019 vond de laatste afschrijving op de goodwill plaats (€ 14,9 miljoen). Deze goodwill was ontstaan na onze overname van de uitvoeringsorganisatie in 2008. Voor de verlieslatende contracten van de aflopende klanten Stichting Pensioenfonds Philips (Philips), Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen (Loodsen) en Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen (Volo) waren in 2019 aanvullende voorzieningen opgenomen voor de onvermijdbare kosten (totaal € 2,7 miljoen).

In 2020 is met de koper van de levensverzekeringsportefeuille overeenstemming bereikt over het afwikkelen van de overeengekomen garanties welke bij de verkoop waren afgegeven. Dit heeft in 2020 geresulteerd in een positief resultaatteffect van € 0,3 miljoen.

Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen (SPH) heeft in 2020 besloten per 1 januari 2022 te stoppen met het afnemen van onze dienstverlening voor het pensioenbeheer. Daarnaast heeft PGGM op basis van de strategische heroverweging besloten om te stoppen met de Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling (Rabo PGGM PPI). De dienstverlening aan SPH en PPI loopt in 2021 nog door. Als de dienstverlening verlieslatend is, is daarvoor een voorziening getroffen. Per saldo is de financiële impact in 2021 daarom beperkt.

Het nieuwe pensioenakkoord zal naar verwachting leiden tot standaardisering van de pensioenregelingen. Wij verwachten een dalende trend in werkgelegenheid bij Pensioenbeheer. Dit is verwerkt in een meerjarenplan (2026) voor Pensioenbeheer dat aanleiding is tot een extra dotatie aan de reorganisatievoorziening van € 5,3 miljoen over 2020. Binnen Vermogensbeheer zien we een toename van het aantal medewerkers in de aankomende jaren als gevolg van onze ambitie om best-in-class vermogensbeheerder te zijn.

Het resultaat na belastingen voor heel 2020 bedraagt € 29,0 miljoen en is daarmee fors hoger dan in 2019 (2019: € 7,6 miljoen). De verbetering van het resultaat na belastingen komt voornamelijk door een incidentele bate uit de verkoop van het belang in Sustainalytics in 2020 (€ 13,6 miljoen). Het netto resultaat over 2020 wordt aan het eigen vermogen toegevoegd en geeft ruimte voor de investeringskalender van de toekomstige jaren voor investeringen in IT-systemen, nieuwe pensioenregeling, verduurzaming en verbeterlagen passend bij onze ontwikkeling naar een meer wendbare organisatie.

Het eigen vermogen eind 2020 is € 230,8 miljoen (2019: € 210,9 miljoen). Tegenover de toename van het eigen vermogen door het positieve nettoresultaat staat een negatieve impact van € 10,0 miljoen als gevolg van herwaardering van het pand door de marktontwikkelingen op de kantorenmarkt.

### **Solvabiliteit**

De solvabiliteit van PGGM per 31 december 2020 is ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar (2020: 62,4 procent, 2019: 62,4 procent) en voldoet hiermee ruimschoots aan de eisen van de toezichthouder. De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. Ondanks de toename van het nettoresultaat ligt de solvabiliteit in lijn met 2019. Dit wordt veroorzaakt door de daling van de herwaarderings-reserve als gevolg van een lagere taxatie van het pand.

### **Liquide middelen en geldmarktfondsen**

De liquide middelen inclusief de geldmarktfondsen per 31 december 2020 bedragen € 190,9 miljoen (2019: € 144,9 miljoen). De toename is met name het gevolg van een verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten. Daarbij gaat het om de vooruitgefactureerde en ontvangen fees van klanten. Kasstroom uit investeringsactiviteiten betreft met name de verkoop van Sustainalytics met hiertegenover de aankoop van Vernet en andere investeringen.

PGGM heeft in 2019 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. Eind 2020 is € 59,8 miljoen (2019: € 30,1 miljoen) in geldmarktfondsen belegd. Deze beleggingen zijn in de jaarrekening onder de effecten toegelicht. Door te beleggen in geldmarktfonds wordt het individueel bancair tegenpartij risico ingeruild voor een gespreid product. Investeren in geldmarktfondsen biedt relatief stabiele rendementen, gecombineerd met een laag risico en met mogelijkheden om snel in en uit te stappen om het risico te beperken.

PGGM behoudt op elk moment ruim voldoende liquide middelen om aan haar verplichtingen te voldoen. In 2020 was de liquiditeitspositie van PGGM voldoende en is er geen aanvullende financieringsbehoefte.



## **PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn**

**Wij zijn PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn. We zetten ons in voor een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze klanten en hun deelnemers. Daarnaast dragen we bij aan een leefbare wereld, gezond werken en vitaal ouder worden.**

### **Zorg en welzijn**

Met onze strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' hebben we een duidelijke keuze gemaakt. Samen met Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) staan we voor de financiële toekomst van mensen die in deze sector werken of gewerkt hebben en dragen we bij aan een gezonde en vitale sector.

Om de binding met de sector zorg en welzijn te versterken, werken we in de eerste plaats aan toonaangevend pensioen- en vermogensbeheer. Daarnaast zetten we onze deskundigheid in op het gebied van arbeidsmarktdata, financieringsvraagstukken en aanvullende personeelsdiensten voor aantrekkelijk werkgeverschap, werkplezier en dragen we bij aan een toekomstbestendige sector zorg en welzijn.

### **Pensioenbeheer**

Sinds de zomer van 2020 is er een uitgewerkt pensioenakkoord. Een aantal zaken is duidelijk, maar er moeten ook nog delen verder uitgewerkt worden. Als PGGM leveren we onze denkracht en analyses in het publieke debat en met sociale partners. Daarmee leveren we een bijdrage aan een toekomstbestendig pensioenstelsel dat verder reikt dan de dienstverlening aan onze klanten.

We blijven streven naar de beste dienstverlening en zijn scherp op de kosten. We bieden excellente pensioenuitvoering en dienstverlening aan werkgevers, werknemers en gepensioneerden. We adviseren onze klanten over hun pensioenregeling en de financiering daarvan. Dat doen we door middel van juridisch, fiscaal en actuariel advies en aanbevelingen over asset liability-management, risicomanagement, financieringsbeleid en actuele thema's. Daarbij besteden we veel aandacht aan de uitvoerbaarheid en begrijpelijkheid van het advies en het daarop te baseren pensioen- en financieringsbeleid.

## Vermogensbeheer

We zetten de toon in duurzaam beleggen met een hoog en stabiel rendement tegen een aanvaardbaar risico. Best-in-class-vermogensbeheer is waar we voor staan en waar we voor gaan. Tegelijkertijd weten we samen met PFZW dat een goed pensioen meer waard is in een leefbare wereld. Daarom beleggen we namens onze klanten voor de lange termijn, waarbij we rekening houden met de effecten op mens en milieu met speciale aandacht voor gezondheidszorg, klimaat en armoedebestrijding. Als belegger hebben we wereldwijd invloed op een groot aantal ondernemingen. Die invloed benutten we om sectoren in de goede richting te bewegen.

Het collectieve pensioenvermogen beleggen we op een kostenefficiënte wijze. Het beleggingsbeleid stemmen we af op de wensen van onze klanten. Fiduciair management en advies ondersteunt onze klanten in hun rol als opdrachtgever, zowel met advisering als de implementatie ervan.

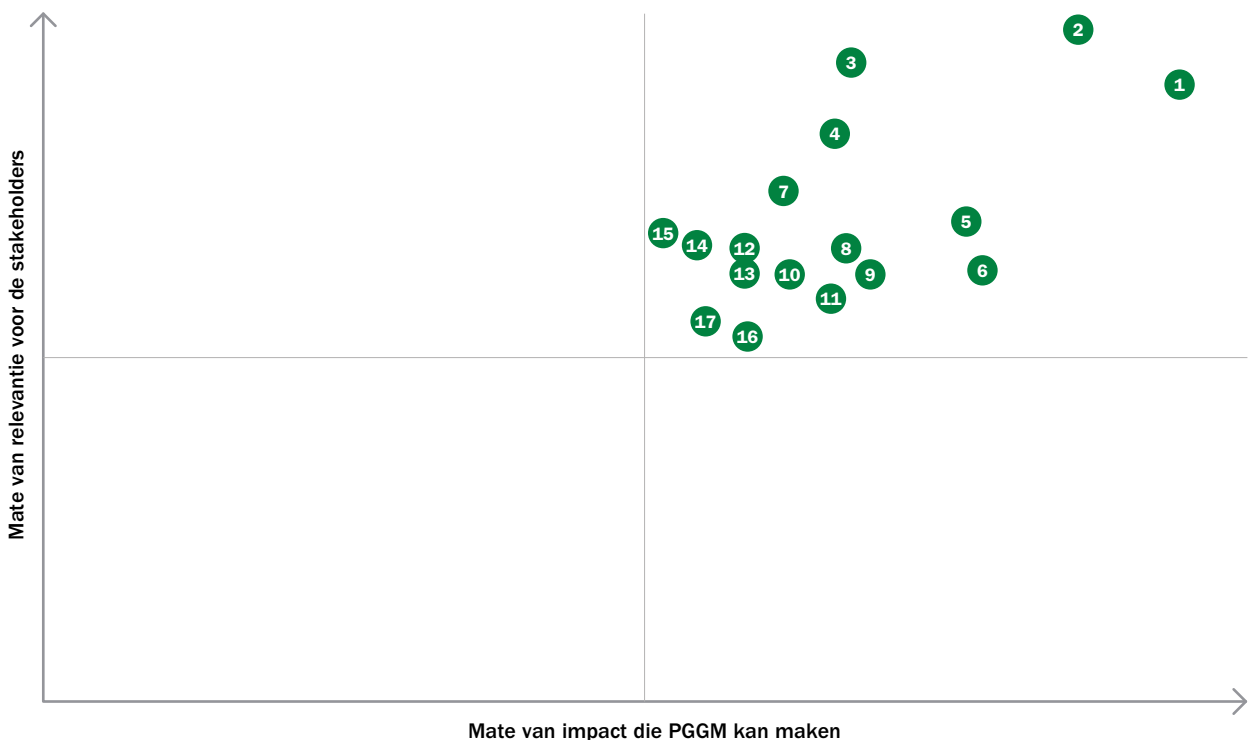
## Belangen van onze stakeholders

Om te waarborgen dat onze strategie goed aansluit op de eisen en wensen van onze belangrijkste stakeholders (sociale partners, PFZW, overige klanten, deelnemers van onze klanten, werkgevers, medewerkers, leveranciers en verzekeraars), hebben we in 2020 aan de hand van interviews met onze interne en externe stakeholders een materialiteitmatrix opgesteld. Daarin staan de zeventien thema's die voor ons van materieel belang zijn en waaraan onze belangrijkste stakeholders de meeste waarde hechten. De horizontale as van de matrix beschrijft hoe belangrijk een bepaald thema voor onze organisatie is.

### Materialiteitsmatrix PGGM

#### De materiële thema's

1 Goed pensioen	5 Sterke sector zorg en welzijn	9 ESG integratie	14 Compliance & integriteit
2 Betrouwbare pensioenuitvoering	6 Impact investeringen	10 Duurzame bedrijfsvoering	15 Financiële inclusie
3 Toekomstbestendige architectuur	7 Financiële prestatie	11 Goed werkgeverschap	16 Innovatieve diensten voor de sector zorg en welzijn
4 Klantgericht	8 Strategische relaties voor de sector zorg en welzijn	12 Data & digitalisatie	17 Risicomanagement



Als een onderwerp uiterst rechts in de matrix staat, wil dat zeggen dat wij hier veel impact kunnen maken. De verticale as verwijst naar het belang van het thema voor onze stakeholders. Daarbij geldt: hoe hoger in de matrix, hoe belangrijker.

Uit de materialiteitsmatrix blijkt dat een goed pensioen en betrouwbare uitvoering bovenaan staan voor ons en onze stakeholders. Daarnaast willen we graag de nadruk leggen op een sterke sector zorg en welzijn.

## Hoe we waarde creëren

Het waardecreatiemodel maakt inzichtelijk welke economische, sociale en milieu-gerelateerde kapitalen we benutten, hoe wij daar waarde aan toevoegen en wat dat onze klanten, de deelnemers van onze klanten, onze medewerkers en de maatschappij oplevert. We hebben daarbij, in lijn met onze strategie, een langetermijnvisie die past bij de horizon van onze klanten zonder de realiteit van vandaag uit het oog te verliezen.

### Bedrijfsmodel

Centraal in het waardecreatiemodel staat ons bedrijfsmodel. Dit sluit aan bij onze visie en geeft weer wat we doen. We richten ons daarbij op de markten waarin we actief zijn: vermogensbeheer, pensioenbeheer en de sector zorg en welzijn, voor wie we betekenisvolle diensten willen bieden nu en in de toekomst.

### Input

Om ons bedrijfsmodel optimaal te laten functioneren hebben we belangrijke bronnen nodig, zoals mensen en een goede financiële basis. Als PGGM zouden we bijvoorbeeld niet kunnen werken zonder onze mensen en hun specialistische kennis. Maar ook andere bronnen zijn belangrijk, zoals thuiswerkmogelijkheden en professioneel datamanagement.

### Output

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende interne en externe uitkomsten. Met die output creëren wij waarde. Waarde voor onze klanten en hun deelnemers door voor hen pensioen veilig te stellen, voor de bedrijven en markten waarin we investeren door hen te laten groeien. Voor onze medewerkers door hen een prettige, veilige en inclusieve werkplek te bieden. En niet in de laatste plaats voor onze omgeving omdat we met onze investeringen kunnen bijdragen aan innovatieve en duurzame oplossingen om klimaatverandering en grondstoffenschaarste tegen te gaan.

### Onze impact

Als een van de grootste pensioenuitvoerders van Nederland, met een beheerd vermogen van ruim €268 miljard, hebben wij een grote impact op onze omgeving en de samenleving. Onze langetermijnbijdrage aan de samenleving hebben wij gekoppeld aan Sustainable Development Goals (SDG's). SDG's zijn een set van zeventien ambitieuze doelen om wereldwijd duurzame ontwikkeling te bevorderen, opgesteld door de Verenigde Naties. Als PGGM zetten we ons in om een positieve impact te maken op SDG 1 (geen armoede), 3 (goede gezondheid en welzijn) en 13 (klimaatactie).

Inputs

**Sociaal kapitaal**

- Reputatie van PGGM
- Samenwerken en relaties onderhouden met belangrijke stakeholders van en voor sociale partners

**Menselijk kapitaal**

- Meer dan 1.500 medewerkers met ambities die aansluiten op onze missie
- PGGM Academie gericht op opleiding en ontwikkeling

**Intellectueel kapitaal**

- Robuuste IT
- Meer dan 100 jaar kennis en ervaring op het gebied van pensioenwetgeving, financieringsvraagstukken, vermogensbeheer en arbeidsmarktdata
- Professioneel datamanagement

**Financieel kapitaal**

- Financieel verantwoord beleid
- Premies
- Fees van klanten

**Natuurlijk en geproduceerd kapitaal**

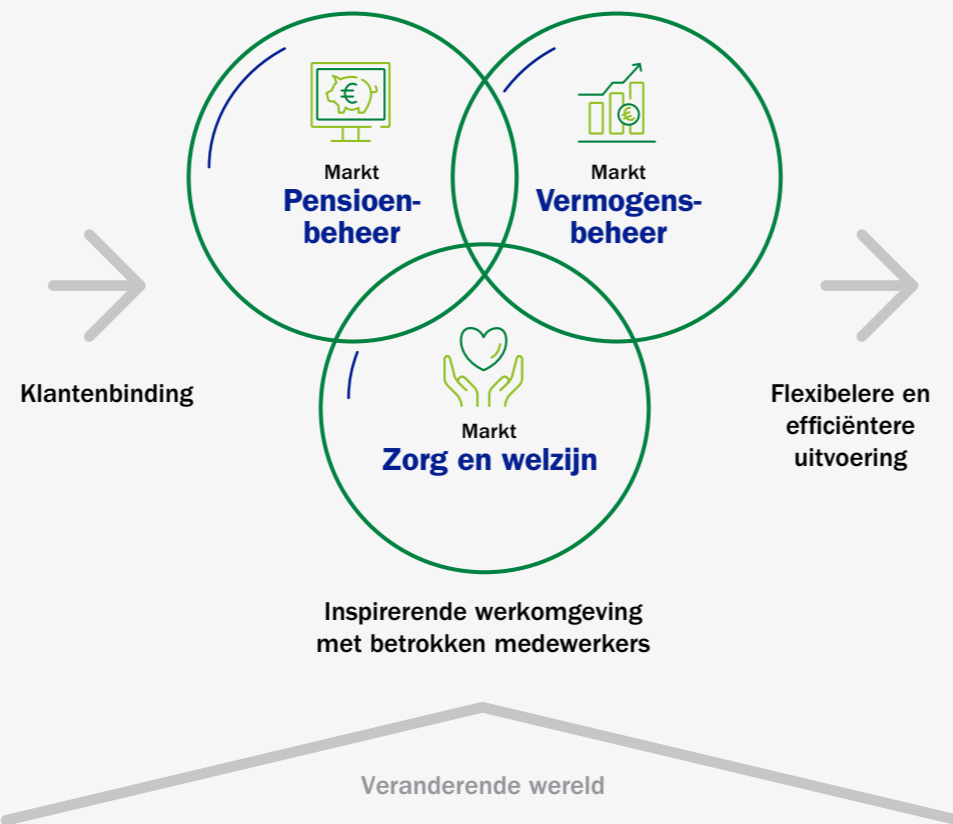
- Eén kantoor
- Thuiswerkmogelijkheden
- Apparatuur zoals laptops en telefoons
- Wagenpark met elektrisch vervoer

Governance/Bedrijfsmodel

**PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn**

Wij zetten ons in voor een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze opdrachtgevers en hun deelnemers en dragen bij aan een gezonde en vitale sector. Hierbij houden we rekening met mens en milieu.

**Strategische pijlers**



**Economisch**  
Niet nakomen indexatiebelofte en dreigende tekorten leidt tot ontevreden klanten.

**Sociaal/cultureel**  
Afnemend vertrouwen in de nieuwe pensioenregeling en hoge verwachtingen over maatschappelijke rol.

**Technologisch**  
Opkomst nieuwe technologieën.

**Politiek/juridisch**  
Wijzigingen in wet en regelgeving pensioenstelsel, de Green Deal en toenemende regeldruk vermogensbeheer.

Output

**Klant**

- Klanttevredenheid van de pensioen- en vermogensbeheerklanten: 7,4
- Beheerd vermogen: € 268 miljard
- Behaald rendement met beheerd vermogen: 5,6 %
- Verdere stappen richting datagedreven organisatie, zoals de opzet van een Artificial Intelligence (AI)-programma en datagedreven klantreizen

**Medewerker**

- Medewerkersonderzoek Betrokken en bevlogen > 32,2%
- Diverse en inclusieve organisatie [man/vrouw 62%/38%]
- Vernieuwing digitale werkplek
- Marktconform beloningsbeleid

**Milieu en maatschappij**

- Inspelen op de zorgkloof langs de thema's werkplezier, goed werkgeverschap en toekomstvast sector
- Halvering van de voetafdruk van aandel en beleggingen
- Impact beleggingen verviervoudigd naar € 20,8 miljard
- CO2-voetafdruk PGGM bedrijfsvoering: minus 54%

Impact (SDG's)



Bijdragen aan armoedebestrijding onder ouderen door het leveren van een goed, betaalbaar en duurzaam pensioenproduct, waarin onze sociale partners, werkgevers en werknemers vertrouwen hebben.



Bijdragen aan een toekomstbestendige sector zorg en welzijn door de (door)ontwikkeling van de pensioenregeling, het aanbieden van werknemersdiensten, inzicht geven in arbeidsmarktstukken en participeren in investeringsvraagstukken.



Bijdragen aan de klimaatdoelen door duurzame beleggingen en een duurzame bedrijfsvoering.





## Belangrijke ontwikkelingen voor PGGM

**Om ons heen hebben tal van ontwikkelingen direct en indirect impact op ons werk en de hoogte van de pensioenen. Factoren zoals het nieuwe pensioenakkoord, de lage rente, de Brexit en COVID-19 zijn en blijven van invloed op PGGM. We bereiden ons voor op uiteenlopende scenario's zodat we snel en adequaat kunnen inspelen op een veranderende context.**

### Nieuw pensioenakkoord

Vlak voor de zomer 2020 kwam het nieuwe pensioenakkoord rond. Als PGGM zijn we positief over het feit dat er een uitgewerkt akkoord ligt en over de inhoud ervan. De beoogde vernieuwing leidt tot een transparanter en persoonlijker

pensioenstelsel dat beter past bij de huidige arbeidsmarkt. Het draagt daarmee bij aan het herstel van vertrouwen in en het draagvlak voor de secundaire arbeidsvoorwaarde pensioen. Terwijl we aanpassingen in het systeem voorbereiden, onderhandelen de sociale partners over de uitwerking. Wij zitten daarbij als adviseur aan tafel.

### Onze bijdrage aan een toekomst-vast pensioenstelsel



Pascal Janssen, manager Actuarieel Advies & ALM: 'We staan in Nederland aan de vooravond van een van de grootste wijzigingen van ons pensioenstelsel uit de geschiedenis. Het is inspirerend om te zien hoe we hier de afgelopen jaren, en zeker in 2020, vanuit PGGM hebben kunnen bijdragen. Vanuit mijn afdeling Actuarieel Advies & ALM, zitten we in verschillende landelijke gremia waarin het nieuwe stelsel uitgewerkt wordt. We leveren onze denkkracht en analyses aan de stakeholders die bepalend zijn voor de uitwerking. Daarbij zijn wij gewend om verschillende terreinen met elkaar te verbinden. Naast het financiële vakmanschap leggen we, in nauwe samenwerking met andere PGGM-collega's, de link met de juridische invalshoek, de uitvoering en de communicatie. Deze combinatie van vakgebieden leidt tot rijkere inzichten en praktisch toepasbare denkrichtingen. Op die wijze leveren we een bijdrage aan een toekomstbestendig pensioenstelsel, die verder reikt dan de dienstverlening aan onze klanten.'

### **Impact op onze propositie en bedrijfsvoering**

De overgang naar de nieuwe pensioenregeling heeft grote impact op onze bedrijfsvoering. Mogelijke opeenstapeling van nieuwe wet- en regelgeving in zowel het huidige als het nieuwe pensioenstelsel vergroot de complexiteit en de risico's van deze meerjarige transitie. Inmiddels zijn initiatieven gestart om de organisatie voor te bereiden op verschillende toekomstscenario's. Deze initiatieven zijn onder andere gericht op het verbeteren van de wendbaarheid en stuurbaarheid en het stimuleren van werken onder architectuur.

### **Betekenis voor onze klanten**

In nauwe samenwerking met onze klanten hebben we een programma opgezet om de nieuwe pensioenregeling en bijbehorende ontwikkelingen adequaat te vertalen naar strategie en bedrijfsvoering. Daarin zijn de keuzes die onze verschillende klanten te maken hebben en de gevolgen van die keuzes, opgenomen. We hebben al onze klanten periodiek geïnformeerd over de betekenis en impact van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel en de keuzes die zij moeten maken.

### **Excellente dienstverlening tegen een scherpe prijs**

Het nieuwe pensioenstelsel zal waarschijnlijk leiden tot verdere standaardisering en vermindering van complexiteit van pensioenregelingen. De verwachting is dat de pensioenregelingen daarmee op termijn eenvoudiger in de uitvoering worden en meer op elkaar gaan lijken. Dit zal de markt voor pensioenadministratie dynamischer maken. PGGM bereidt zich hierop voor door een in hoge mate competitieve partij te zijn: op kwaliteit, maar zeker ook op prijs. We zullen een excellente dienstverlening bieden vanuit een efficiënte organisatie met een scherpe en concurrerende marktprijs.

Voor het realiseren van onze geambieerde marktpositie is voor pensioenbeheer een meerjarenplan 2026 opgesteld. In de eerste twee jaar ligt de focus op verdere ontwikkeling van efficiënte processen die leiden tot excellente klantbediening. Voor het continu verbeteren van dienstverlening zal onder meer verdere digitalisering en robotisering nodig zijn, waarbij we steeds vanuit de blik van de werkgevers en deelnemers van de fondsen handelen. Dit zal mede effect hebben op de werkgelegenheid.

We zien daarin tot 2026 een vermindering van het aantal arbeidsplaatsen met circa 20-25 procent. Dit is inclusief de afschaling als gevolg van het vertrek van Rabo PGGM PPI en SPH. Samen met Mens & Organisatie (HR) zullen we de medewerkers hier op een goede en transparante manier in begeleiden. Gedwongen ontslagen zijn helaas onvermijdelijk. De voorziening die we hiervoor hebben getroffen, is opgenomen in de jaarrekening.

### **COVID-19**

Eind 2019 werd duidelijk dat er mensen besmet waren met COVID-19. In het eerste kwartaal van 2020 verspreidde het virus zich wereldwijd. In veel landen, waaronder Nederland, kwam de samenleving tot stilstand om verdere verspreiding van het virus tegen te gaan. In oktober 2020 volgde een tweede besmettingsgolf en de pandemie is nog niet verslagen.

Onze sector zorg en welzijn kenmerkte zich door grote contrasten: stilte bij organisaties in cultuur en sport en grote druk op de zorg. In eerste instantie kreeg vooral de geneeskundige zorg het zwaar te verduren, maar vervolgens kreeg ook de langdurige zorg het steeds moeilijker. Daarnaast zorgt COVID-19 voor meer verzuim en grotere personeelskrapte in de zorg. Gemeten over het hele jaar waren dagelijks gemiddeld 63 duizend werknemers in de zorgsector niet inzetbaar. Gepensioneerde zorgmedewerkers wilden graag aan de slag gaan om tekorten in de zorg op te vullen.

De onzekerheid over de economische gevolgen van de crisis blijft onverminderd groot. COVID-19-maatregelen en zorgen over oplopende werkloosheid zorgen voorlopig voor een onvolledig herstel van de Nederlandse economie, waardoor de financiële positie van pensioenfondsen onder druk staat. De aanhoudend lage rente in 2020 heeft de dekkingsgraden van pensioenfondsen verder onder druk gezet. Onze afdeling Vermogensbeheer heeft ook na de tweede coronagolf het herbalanceringsbeleid aangehouden; als de markt omlaag gaat kopen we mondjesmaat bij. Dit heeft tot nu toe goed gewerkt.

De pandemie manifesteerde zich ook op meerdere vlakken in onze organisatie. Het crisismanagementteam (CMT) is geactiveerd om ervoor te zorgen dat de overgang van werken op kantoor naar thuiswerken soepel verliep, zonder dat onze klanten hier last van hadden. We hebben verschillende maatregelen genomen om de overgang van 1.491 medewerkers soepel en vooral veilig te laten verlopen. Naast IT- en cyberrisico's, is ook veel aandacht uitgegaan naar het welzijn van de medewerkers in deze lastige situatie en het kunnen bieden van een arbo-technisch verantwoorde thuiswerkplek.

### Corona-risicobeeld

Vanaf eind maart 2020 stelden we een coronarisicobeeld op dat we tot begin juli 2020 wekelijks actualiseerden en vaststelden in het CMT. Dit risicobeeld is opgebouwd langs de risicotaal van PGGM, waarbij voor elk risico de mogelijke (negatieve) gebeurtenissen en mitigerende maatregelen zijn vastgelegd en gemonitord.

De belangrijkste verhoogde risico's als gevolg van COVID-19 waren:

- HR-risico: aanvankelijk het risico van besmetting en mortaliteit met mogelijk impact op de bedrijfsvoering. Gedurende het jaar heeft dit risico zich verschoven naar uitval van medewerkers door gezondheidsklachten als gevolg van het langdurig thuiswerken en verlies aan binding met PGGM;
- cyberrisico: het risico dat er verstoringen optreden bij het thuiswerken waardoor de processen stilvallen en het ontstaan van beveiligingskwetsbaarheden in de thuissituatie; en
- omgevingsrisico: het risico op een totale lockdown waardoor wij, als PGGM, niet in staat zijn onze processen te continueren.

Voor alle coronarisico's hebben we extra beheersmaatregelen getroffen. Daarnaast hebben we in de crisisfase de monitoring op processen en leveranciers in omvang en frequentie opgevoerd. Zo hielden we goed zicht op de impact van het thuiswerken en konden we waar nodig bijsturen.

In oktober 2020 hebben we besloten de fase van thuiswerken in ieder geval tot en met maart 2021 te continueren en het dragen van mondkapjes bij bewegingen in pand verplicht te stellen.

### Brexit

Eind 2020 is het de Europese Unie en het Verenigd Koninkrijk gelukt om onder grote tijdsdruk een no-deal-Brexit te voorkomen. De onderhandelaars zijn het eens geworden over een handelsakkoord. Om de risico's rondom de Brexit voor PGGM te volgen en te mitigeren hebben we een multi-disciplinaire Brexit-werkgroep samengesteld. Deze groep kwam en komt periodiek bij elkaar om de Brexit-ontwikkelingen waar nodig te vertalen naar aanvullende acties.

Ondanks dat er een handelsdeal tot stand is gekomen, zijn de voorbereidingen op een zogenoemde no-deal Brexit - waar PGGM vermogensbeheer telkens vanuit is blijven gaan - zeer noodzakelijk gebleken. Om onder alle omstandigheden onze vermogensbeheerdienstverlening aan onze klanten te continueren was het noodzakelijk om juridische contracten te vernieuwen naar aangewezen EU27 hubs van de VK-dienstverleners. Dit betroffen contracten met externe managers, maar ook bijvoorbeeld contracten met tegenpartijen om derivaten of repo-transacties mee te kunnen handelen. Ook zijn nieuwe relaties gelegd met EU27 hubs of met een andere vestiging met juiste vergunning voor de handel in aandelen en obligaties. Naast het vele juridische werk, had dit ook aanzienlijke administratieve- en systeemaanpassingen tot gevolg. Door al deze acties was de continuïteit van de dienstverlening van PGGM eind december 2020 goed geborgd.

## (Cyber)dreiging

Ten aanzien van informatiebeveiliging en (cyber) security blijft het dreigingsniveau wereldwijd toenemen. De effectiviteit van maatregelen voor onszelf en onze stakeholders heeft voortdurend prioriteit. In 2020 zijn diverse maatregelen ingevoerd om de beveiliging structureel te versterken.

In 2021 loopt dit versterkingsproces door. Aan de hand van het PGGM Security Control Framework bewaken we actief de volwassenheid en aantoonbaarheid van onze securityprocessen.



## Onze klanten

**We willen de banden met de sector zorg en welzijn versterken en focussen op de dienstverlening aan PFZW. Tegelijkertijd bedienen we ook andere klanten. Ieder pensioenfonds is uniek. Voor al onze klanten en hun deelnemers werken we aan excellente dienstverlening. We willen toonaangevend zijn in duurzaam beleggen met een hoog en stabiel rendement tegen een aanvaardbaar risico. Daarvoor blijven we innoveren en digitaliseren.**

### Onze klanten

Wij zijn de op een na grootste pensioenuitvoeringsorganisatie in Nederland. In 2020 telden we tien klanten: PFZW, SPH, Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf (BPF Schilders), Rabo PGGM PPI, Philips, Stichting Pensioenfondsen Smurfit Kappa Nederland, Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor de Particuliere Beveiliging, Stichting Pensioenfondsen voor de Architectenbureaus (Pensioenfondsen Architectenbureaus) en Volo en Stichting Pensioenfondsen voor Personeelsdiensten.

De dienstverlening aan SPH voor het pensioenbeheer stopt per 1 januari 2022. Voor een aantal vermogensbeheerproducten blijft SPH nog klant, ook blijven we de ALM-dienstverlening verzorgen. De komende periode kijken we naar de effecten van dit besluit op onze bedrijfsvoering en hoe we hier zorgvuldig invulling aan kunnen geven.

Mede naar aanleiding van de ontwikkelingen rondom het nieuwe pensioenakkoord hebben we een heroverweging gemaakt van de strategische waarde van de Rabo PGGM PPI. Op basis van deze strategische heroverweging is het besluit genomen te stoppen met de Rabo PGGM PPI. Om de belangen van de bestaande werkgevers en deelnemers te borgen, is in goed overleg tussen de Rabo PGGM PPI, Rabobank en PGGM in Allianz een nieuwe partner voor de Rabo PGGM PPI gevonden. De overname door Allianz moet nog worden goedgekeurd door toezichthouders.

De combinatie van het vertrek van Philips, SPH en het besluit om te stoppen met de Rabo PGGM PPI, maakt dat de werkzaamheden van een aantal medewerkers komt te vervallen. Voor hen hebben we een sociaal plan opgesteld. Onderdeel van het plan is medewerkers te begeleiden van werk naar werk, zowel in- als extern. De voorziening die we hiervoor hebben getroffen, is opgenomen in de Jaarrekening.

Klanten PGGM in 2020					
	Diensten			Aantal deelnemers per 31-12-2020	Beheerd vermogen per 31-12-2020 (in mln)
	Beleids-advisering en bestuurs-ondersteuning	Pensioen-beheer	Vermogens-beheer		
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn	✓	✓	✓	2.913.300	253.900
Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen *	✓	✓	✓	21.200	1.148
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf	✓	✓	✓	108.800	8.636
Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling *	✓	✓		57.000	n.v.t.
Stichting Philips Pensioenfonds *	✓	✓		97.600	n.v.t.
Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland	✓		✓	n.v.t.	820
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging			✓	n.v.t.	515
Stichting Pensioenfonds voor Architectenbureaus			✓	n.v.t.	3.271
Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen *	✓			0	n.v.t.
Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten	✓	✓		1.159.300	n.v.t.

\* De contracten van deze klanten zijn opgezegd, lopen af en/of worden niet verlengd

## Vertrek SPH

Jeroen de Munnik, chieff institutional business: ‘We betreuen het vertrek van SPH enorm. Ook omdat de huisartsen als zorgverleners een belangrijke rol spelen in onze strategie. We hadden ook daarom graag de dienstverlening voortgezet. Tegelijkertijd zijn we trots op de wijze waarop we de afgelopen jaren onze diensten hebben verleend aan SPH en de waardering die we van hen daarvoor ontvingen. In het hercontracteringstraject hebben wij ons van onze beste kant laten zien. Daar ben ik trots op. Hoe groot de teleurstelling ook is, we zullen zorgen voor een goede afronding en overdracht naar hun nieuwe uitvoeringsorganisatie”.

## Het beleggingsbeleid voor onze klanten

De beleggingsovertuigingen en principes van onze klanten bepalen onze uitvoering. We zijn de integrale beheerder van het vermogen van PFZW. Het beleggingsbeleid van PFZW bepaalt daarom in grote mate de wijze waarop we beleggen. Maar PFZW is niet onze enige klant. Het feit dat we meerdere klanten hebben, houdt ons scherp op ontwikkelingen in de markt en zorgt er daarmee voor dat onze dienstverlening optimaal blijft.

Financieel rendement staat voorop. Het is namelijk de primaire verantwoordelijkheid van onze klanten om hun deelnemers van een goed en bestendig pensioen te voorzien. Daarnaast omarmen onze klanten een duurzame visie op beleggen en nemen de verantwoordelijkheid om een positieve bijdrage te leveren aan deze wereld. Ze doen dit vanuit de overtuiging dat verantwoord beleggen en een goed rendement op de lange termijn waarde creëren. Dit leidt tot een betere verhouding tussen risico en rendement.

Hierdoor zijn klanten bereid keuzes te maken in hun beleggingsbeslissingen. Zo beleggen ze bijvoorbeeld niet in controversiële wapens. Voor de uitvoering van hun beleid vertrouwen onze klanten op PGGM Vermogensbeheer B.V. (PGGM Vermogensbeheer). Ze geven hiervoor langjarige mandaten af. Voor elk mandaat wordt een benchmark (meetlat) gekozen. Dit is een objectieve maatstaf waarmee de prestaties van de beleggingsportefeuille vergeleken worden. Een dergelijke benchmark is veelal gelijk aan een bepaalde marktindex (samenstelling van een groot aantal ondernemingen). Generieke marktindices sluiten echter niet altijd aan bij de duurzame ambitie of de identiteit van onze klant. Het komt voor dat ondernemingen in een benchmark zijn opgenomen waar onze klant om principiële redenen niet in wil beleggen. Om hierop in te spelen heeft onze afdeling Vermogensbeheer zelf ook passende benchmarks geconstrueerd waarin onze klanten kunnen beleggen.

## Beleggingsbeleid 2025: een aangescherpt duurzaamheidsbeleid



Harrie Dielen, investment manager Strategy: 'Toen het beleggingsbeleid 2020 van PFZW de einddatum naderde, werd het tijd voor een vervolg. PGGM-experts uit verschillende bedrijfsonderdelen hebben hierbij in nauwe samenwerking met het bestuursbureau en het bestuur van PFZW gewerkt aan een nieuw duurzaamheidsbeleid.

Daarbij gaan we weer een flinke stap verder als het bijvoorbeeld gaat om de vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen de beleggingen en meer euro's die we beleggen in zaken die aantoonbaar bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties (SDG's). Ook zijn we strenger met betrekking tot de zaken waar we in willen beleggen.

9 oktober 2020 was het zo ver. Toen werd het nieuwe beleid goedgekeurd door PFZW, waarbij het bestuur de waardering uitsprak voor al het werk wat wij als PGGM hier hadden geleverd. Een mooi voorbeeld hoe je iets moois kunt bereiken als je alle kennis die aanwezig is binnen PGGM op verschillende gebieden op een goede manier weet te bundelen.'

### Vermogensbeheer PFZW

Iedere zes jaar kijken we opnieuw naar de contracten voor de overeengekomen diensten tussen PFZW en PGGM. In 2020 bereikten we een akkoord met PFZW over het businessplan voor de hercontracteringsperiode 2021-2026. Daarmee is de hercontractering van de vermogensbeheerketen een feit.

Daarnaast hebben we voor en met PFZW het beleggingsbeleid herijkt, voor de periode tot en met 2025. Belangrijk onderdeel is een ambitieuze verdere verduurzaming van onze beleggingen. Komend jaar werken we dat verder uit en gaan we implementeren.

### Goed rendement binnen risicokader

Onze primaire taak is het zorgen voor een goed pensioen. We beleggen de premie, door werkgevers en werknemers ingebracht, duurzaam én zodanig dat een hoog, stabiel en verantwoord rendement wordt nagestreefd. Dit doen we met het oog op de lange termijn en tegen aanvaardbare risico's en kosten. Op deze manier dragen we zorg voor een pensioen dat bijdraagt aan duurzame financiële waardecreatie voor de samenleving.

Het geld wordt belegd in verschillende beleggingscategorieën, zoals vastgoed, aandelen en obligaties. Het pensioenvermogen wordt beheerd op basis van mandaten die onze klanten ons geven. Binnen de kaders van die mandaten streven wij naar een optimale uitvoering, hiervoor hebben wij onder meer een centrale tradingdesk. We voeren zowel het beheer van derivatenportefeuilles uit, als de selectie en monitoring van externe managers en risicomanagement. Daarnaast voeren wij voor een belangrijk deel van de beleggingen het asset-management zelf uit binnen Vermogensbeheer.

### Best-in-class

Het is onze ambitie om best-in-class vermogensbeheer te leveren aan onze klanten, zowel op prijs als kwaliteit. Wij willen onszelf meten met de beste teams ter wereld. Door een integrale benadering en beheer van de totale portefeuille zorgen we dat vermogensbeheer meer is dan de som van de losse delen.



De verschillende factoren die impact hebben op de beleggingen van onze klanten worden over de gehele portefeuille bekeken en niet apart per beleggingscategorie. De integrale benadering stelt ons in staat om op portefeuilleniveau in te spelen op de ontwikkelingen op het gebied van economie, duurzaamheid en klimaat en technologie. Deze brede kennis gebruiken wij om uitvoering van mandaten en individuele transacties op het juiste niveau uit te oefenen.

### Prijzen

In 2020 hebben we samen met Alecta de IPE Innovation award gewonnen. Daarnaast mochten we de SCI Investor of the Year award in ontvangst nemen. Namens onze grootste klant ontvingen we een Pensioen Pro Award voor onze impact-beleggingen. Een tweede Pensioen Pro Award was voor onze klimaatrisicoanalyse van de vastgoedbeleggingen.

### Publieke en private markten

Vermogensbeheer is onderverdeeld in publieke en private markten. Het grootste gedeelte van de portefeuilles van onze klanten bestaat uit beleggingen binnen publieke markten, die we zowel intern en extern als actief en passief beheren.

Binnen het platform publieke markten investeren we voor onze klanten in beleggingscategorieën als beursgenoteerde aandelen, staatsleningen en bedrijfsobligaties.

Binnen het platform private markten beleggen we actief voor onze klanten in niet-beursgenoteerde beleggingscategorieën, zoals infrastructuur, vastgoed en private equity. Private beleggingen helpen onze klanten bij het behalen van het vereiste beleggingsrendement en het realiseren van tastbare impact op de reële economie, ook in Nederland. We hebben in 2020 32 transacties verricht in de private markten. Vanwege hun langetermijnkarakter sluiten private beleggingen ook goed aan op de langetermijnverplichtingen van de pensioenfondsen.

We spelen in op 'structurele trends' waarvan we zien dat ze drijfveren zijn voor rendement. In 2020 hebben we wereldwijd nieuwe investeringen gedaan in logistiek vastgoed, waarmee we verder inspelen op de almaar groeiende vraag. Die wordt onder andere gedreven door de groeiende e-commerce sector. We hebben als voordeel dat we al jaren samenwerken met gerenommeerde partijen in de sector. Daarom waren we in staat bestaande mandaten uit te breiden in de VS en in Europa, en nieuwe mandaten met bestaande partners op te zetten in Europa en in Azië.

## Beleggingen in duurzaam vastgoed in Zuid-Korea



Ping Ip en Ronald Bausch, Investment Managers Private Real Estate:

'Ondanks dat voor velen van ons thuiswerken het nieuwe normaal werd in 2020 hebben we opnieuw een prachtig resultaat gehaald met onze kantoren beleggingsmandaat in Seoul, Zuid Korea. Het mandaat heeft tot doel om op goede locaties in de stad zeer duurzame kantoorgebouwen te (her)ontwikkelen. Dit type gebouw is voornamelijk in trek bij bedrijven die het als hoofdkantoor en daarmee als uithangbord van hun organisatie gebruiken.

In Seoul is een tekort aan dergelijke gebouwen en de vraag blijft onverminderd groot. Door zeer nauwe samenwerking vanuit Nederland met een lokaal team zijn we al jaren in staat om mooie resultaten te boeken. In 2019 werd er al een nettorendement behaald van € 43 miljoen op een mandaat van € 300 miljoen. In 2020 liep het nettorendement over het jaar op tot € 58 miljoen. Dat het ook echt om duurzaam vastgoed gaat, blijkt uit het gegeven dat deze belegging ook al jaren een van de best presterende deelnemers is aan de wereldwijde duurzaamheidsbenchmark voor vastgoed, de Global Real Estate Sustainability Benchmark.'

Pensioenbeleggers opereerden in een omgeving van lage rentes en een wereldwijde 'search for yield', het is in de wereld van vandaag moeilijker dan ooit om beleggingen te vinden die voldoende rendement opleveren. Hierdoor is het een uitdaging om aan de financiële ambities van klanten te voldoen. Zowel binnen publieke- als private markten is dit zichtbaar. Publieke markten staan nu voor hoge waarderingen. Het blijft, ondanks actief beheer, een uitdaging om waarde toe te voegen ten opzichte van de markt.

Binnen private markten ontstaat steeds meer concurrentie voor het vinden van aantrekkelijk geprijsde transacties. Een van de gevolgen is dat de inspanningen en kosten stijgen. Zo is intensief vermogensbeheer steeds belangrijker om rendement op bestaande beleggingen te vergroten. Deze ontwikkelingen onderstrepen het belang van een kostenefficiënte uitvoering met voldoende schaalgrootte, om concurrerend te blijven.

Het door ons beheerde vermogen is in 2020 gestegen met € 16 miljard ten opzichte van 2019 en kwam daarmee uit op € 268 miljard. Het rendement op de beleggingen is positief en kwam in 2020 uit op 5,6 procent (2019: 18,7 procent).

## Beleggen in Nederland

Een sterke en duurzame Nederlandse economie draagt bij aan een waardevolle toekomst voor de pensioendeelnemers. Daarom vinden wij en onze klanten het belangrijk in Nederland te investeren. Het gaat hier om beleggingen in vastgoed, infrastructuur en bedrijven. We beleggen 7,4 procent (€ 18,9 miljard) van de reguliere beleggingen in Nederland. De beleggingen in Nederland zijn qua omvang zeer stabiel gebleven.

Namens onze klanten hebben we in 2020 bijvoorbeeld € 125 miljoen extra geïnvesteerd in BAM PPP, een onderneming waarin we samen met bouwbedrijf BAM infrastructuurprojecten aangaan. Een voorbeeld is de Afsluitdijk waar BAM PPP een ontwikkel- en onderhoudscontract heeft gesloten met een looptijd van dertig jaar. De lange adem en financiële kracht die we inbrengen, zorgt dat BAM PPP zich voor de hele levenscyclus aan projecten kan verbinden wat nieuwe en unieke oplossingen mogelijk maakt. Dit werkt tot voordeel van beide partijen en versterkt de economische structuur van Nederland.

## Met pensioenkapitaal de Nederlandse economie versterken



Erik van de Brake, hoofd PGGM Infrastructure Fund: 'Dit jaar heeft ons fonds een materieel minderheidsbelang in Eurofiber gekocht. Dit belang in Eurofiber brengt onze klanten wat ze zoeken: met hun pensioenkapitaal bijdragen aan het versterken van de Nederlandse economie door middel van verdere digitalisering.

Dit doen ze via een belegging met goede en stabiele rendementsverwachtingen op de lange termijn. COVID-19 heeft het grote belang van een sterke digitale infrastructuur onderstreept. Bijvoorbeeld in de zorgsector waar Eurofiber een vooraanstaande marktpositie inneemt.'

Eurofiber is een Nederlands bedrijf dat een – voor zakelijke klanten – toegankelijk glasvezel- en datacenternetwerk exploiteert. Daarnaast heeft het bedrijf activiteiten in België, Frankrijk en Duitsland. Met deze investering nemen we voor onze klanten een belang in een door de Nederlandse overheid aangewezen vitale infrastructuur. Eurofiber voorziet ongeveer driekwart van de Nederlandse gezondheidszorginstellingen en universiteiten van hoogwaardige glasvezelverbindingen. Daarnaast is ongeveer 80 procent van de energienetwerkbeheerders in ons land aangesloten op het netwerk van Eurofiber en loopt meer dan de helft van het mobiele telefoonverkeer in Nederland via haar netwerk. Ook voorziet Eurofiber diverse Nederlandse gemeenten van hoogwaardige glasvezelverbindingen, waarmee zij de infrastructurele basis legt voor diverse smart city-oplossingen.

## Verantwoord beleggen

In 2020 hebben we ons beleggingsbeleid nog duurzamer gemaakt. We zijn trots op de resultaten: we hebben de voetafdruk van onze aandelen beleggingen ruim gehalveerd en onze beleggingen met impact bijna verviervoudigd naar € 20,8 miljard euro. De komende vijf jaar gaan we verder met het verduurzamen van onze beleggingen.

## Pensioenbeheer: klantbediening en uitbreiding dienstverlening

Met onze klanten blijven we werken aan kwalitatief hoogstaande dienstverlening. In 2020 hebben we de klantreizen van deelnemers en werkgevers verder doorontwikkeld. 80 procent van de deelnemers ervaart gemak bij het doorlopen van hun klantreis. Ook zijn we medeoprichter van en aangesloten op het platform mijnwaardeoverdracht, waardoor de gemiddelde doorlooptijd van zeven maanden is teruggebracht naar tien dagen. Hoewel de dreiging van een verlaging van de pensioenen niet heeft doorgezet, hebben we alle voorbereidingen getroffen om actieve en voormalige deelnemers en gepensioneerden van onze klanten te informeren (aanpassingen aan ons systeem, de communicatie en onze website). De mijn-omgeving van gepensioneerden is daarvoor ingrijpend verbeterd en biedt nu blijvend meer inzicht. De waardering voor onze werkzaamheden zien we terug in hogere klanttevredenheid.

### Meer betalingsregelingen vanwege het coronavirus

Als gevolg van het coronavirus zijn veel werkgevers in de zorg in financiële nood gekomen. Gelukkig heeft de overheid waar mogelijk een helpende hand geboden. Namens onze klanten zijn we daarnaast de werkgevers van onze klanten tegemoet gekomen in deze bijzondere tijden met betalingsregelingen. Veel werkgevers hebben hiervan gebruikgemaakt.

## Accountmanagers en voorlichters bezoeken klanten digitaal

Jaarlijks worden veel werkgevers van onze klanten persoonlijk bezocht door een van onze accountmanagers of voorlichters. De werkgevers worden tijdens die bezoeken bijgepraat over de ontwikkelingen bij onze klanten en de pensioensector in het algemeen. Daarnaast wordt ingegaan op specifieke ontwikkelingen bij de werkgever en treden onze accountmanagers op als sparringpartner op diverse terreinen.

Onze voorlichters geven jaarlijks tientallen voorlichtingsbijeenkomsten bij de werkgevers van onze klanten of algemene bijeenkomsten voor deelnemers van de pensioenfondsen. Na de uitbraak van COVID-19 zijn nagenoeg alle fysieke bezoeken en voorlichtingsbijeenkomsten afgezegd. Wij merkten dat op het hoogtepunt van de epidemie in april en mei de werkgevers met andere zaken dan pensioen bezig waren. Daarna hebben wij onze fysieke bezoeken omgezet in digitale bezoeken en bijeenkomsten.

Hoewel het aantal digitale afspraken en bijeenkomsten nog steeds lager is dan gebruikelijk voor de COVID-19-pandemie, merken wij ook hier dat werkgevers onze inspanning enorm waarderen en inmiddels de weg goed weten te vinden naar ons digitale alternatief.

## Ontwikkeling en uitbreiding dienstverlening

### E-learning-module

Werkgevers zijn een belangrijk aanspreekpunt om hun medewerkers te helpen bij pensioenvragen, zoals: Hoeveel pensioen krijg ik? Kan ik eerder of gedeeltelijk stoppen met werken? En waar moet ik rekening mee houden als ik ziek of arbeidsongeschikt word? Met de nieuwe e-learning, Pensioen bij PFZW, kunnen werkgevers zelf snel pensioenkennis opdoen over thema's zoals pensioen op AOW-leeftijd, eerder stoppen met werken, ziekte en arbeidsongeschiktheid, en overlijden en pensioen. Werkgevers kunnen zelf bepalen welke thema's ze willen volgen, op een moment dat het voor hen uitkomt.

### Pilot videobellen

Videobellen of beeldbellen is in tijden van COVID-19 het ideale alternatief voor een fysiek gesprek met deelnemers. Op deze wijze kunnen onze pensioenadviseurs hen toch persoonlijk te woord staan. BPF Schilders, SPH en PFZW zijn op 1 september 2020 met een pilot videobellen gestart. Voorheen organiseerde BPF Schilders pensioensprekuren op locatie, voor SPH en voor PFZW kwamen er regelmatig deelnemers naar ons kantoor in Zeist. De COVID-19-crisis zorgde ervoor dat het videogesprek als een goed alternatief werd aangemerkt. Deelnemers waardeerden deze dienstverlening gemiddeld met een cijfer rond de 9,5.

### Nieuw klantsysteem

In september 2020 zijn we overgegaan op een nieuw klantsysteem (CRM-systeem). In dit systeem leggen we alle klantcontacten met deelnemers en werkgevers vast. In totaal werken ruim vierhonderd medewerkers binnen PGGM met dit systeem.

Er waren meerdere redenen om het oude systeem te vervangen, waaronder het verhogen van onze wendbaarheid. Het oorspronkelijke systeem

bevatte veel maatwerk, waardoor aanpassingen veel tijd in beslag namen en relatief kostbaar waren. In het nieuwe systeem is het eerdere maatwerk vrijwel volledig gestandaardiseerd. Daarnaast vraagt het nieuwe CRM-systeem veel minder onderhoud. Toekomstige upgrades, verbeteringen en nieuwe features krijgen we automatisch geleverd vanuit de leverancier. Tot slot helpt de nieuwe applicatie ons beter om een integraal klantbeeld te creëren, zodat we de klant, deelnemers en werkgevers excellent kunnen bedienen.

### Klanttevredenheid

We hebben met onze klanten afspraken gemaakt over de kwaliteit van onze dienstverlening. Ieder kwartaal rapporteren wij hierover door middel van Service Level Rapportages (SLR's). Over 2020 laten de rapportages een positief beeld zien op alle gebieden waarop wij diensten leveren: pensioenbeheer, vermogensbeheer en beleidsadvisering en bestuursondersteuning. De gemiddelde klanttevredenheidsscore is per saldo licht gestegen ten opzichte van 2019 en komt uit op een 7,4 (2019: 7,2).

## Het Gouden Oor: Echt luisteren naar de klant



Feedbackmanager Mellyora Adams: 'Om onze klanten goed te kunnen bedienen, moeten we goed luisteren naar de klant en ook echt iets doen met de feedback van de klant. En niet alleen vanuit collega's met klantcontact, maar integraal door de hele organisatie. Het Gouden Oor toetst ons hier jaarlijks op voor de klantlijn PFZW. En vanaf 2018 hebben we – als één van twee organisaties in Nederland – het hoogste niveau: niveau 3. Daar zijn we heel trots op en dat is ook meteen een uitdaging om vast te houden. De audit voor 2020 was extra spannend vanwege alle COVID-19-maatregelen, maar het is gelukt! In twee dagen tijd hebben twee auditors 33 collega's gesproken, afwisselend online via Teams en live. Uit de werkgevers- en deelnemersketen, van producteigenaar en innovatie tot klantenservice, van klantreis tot sociale partners en accountmanagers. Een citaat uit het eindrapport: 'Leer- en verbeterprocessen vanuit de klant zitten als vanzelfsprekend verankerd in de organisatie. En de wijze waarop klanttevredenheid en gebruiksgemak voor de klant consequent in de mindset zit, meetbaar en integraal als uitgangspunt naar voren komt, ongeacht plaats of positie in de organisatie, is uitzonderlijk. We zijn op 47 eisen beoordeeld en hebben niet alleen het hoogste niveau behouden, maar ook een hogere score gekregen.'

## Doorontwikkeling

### Klaar voor de toekomst

We zullen de komende jaren, naast advisering over bestaande regelingen, veel inspanning moeten leveren om onze klanten te adviseren op weg naar een volledig nieuwe pensioenregeling, het invaren van oude rechten en de compensatie die daarbij nodig is. Dat doen we onder meer in thematische sessies samen met de fondsbesturen.

Binnen Pensioenbeheer en Vermogensbeheer hebben we een solide basis, die tot uiting komt in een goedlopende dagelijkse operatie. Onze investeringen van de afgelopen jaren in het MAP-systeem, de IT-Infrastructuur en datamanagement zorgen voor een goede basis om de veranderingen aan te kunnen die een nieuw pensioenstelsel brengt.

### Datagedreven organisatie

We willen een ultieme klantbeleving, massa-maatwerk, best-in-class vermogensbeheer en binding met werkgevers realiseren. Verdergaande digitalisering kan ons daarbij helpen. Daarom hebben we in 2020 verdere stappen gezet richting een datagedreven organisatie. Om dit op een gestructureerde manier aan te pakken, hebben we eind 2019 het Artificial Intelligence (AI)-programma opgezet.

Voor elk van de doelen is een stip op de horizon gedefinieerd met een duidelijke roadmap van specifieke AI-gerelateerde cases. Een gezamenlijke PGGM-PFZW-stuurgroep prioriteert en bepaalt welke cases per businessunit worden opgepakt. Het Datalab-team, bestaande uit meerdere datascientists, houdt zich bezig met het ontwikkelen en invoeren van AI-cases, het aanleren van de bijbehorende competenties voor de medewerkers en het bouwen en onderhouden van een AI-ecosysteem.

Verschillende cases zijn in 2020 opgeleverd. Voor het strategische doel best-in-class vermogensbeheer hebben we beleggingsprocessen gedigitaliseerd van traditionele processen naar slimme algoritmen en cloud-oplossingen. Zodra de traditionele processen zijn omgebouwd in bijvoorbeeld Python, is het proces minder foutgevoelig, zijn controlesporen (audit trails) mogelijk en is er betere input voor het maken van beleggingsbeslissingen.

Om de ultieme klantbeleving te realiseren is een stem-gestuurde dienst ontwikkeld die pensioengerelateerde vragen kan beantwoorden en een menselijke dialoog kan voeren. Hiermee wordt PFZW continu beschikbaar voor deelnemers en worden herhaalde vragen afgevangen door middel van AI. Ook wordt een hulpmiddel ingevoerd waarmee elke afdeling een zoekmachine tot zijn beschikking krijgt. Dit bespaart veel tijd. Tenslotte is voor het doel om binding met de werkgevers uit de zorg te versterken, een AI-model ontwikkeld wat functieprofielen kan voorspellen. Een zeer waardevolle toevoeging aan de reeds bestaande dataset. Met toevoeging van functieprofielen krijgt de werkgever nog gerichtere stuurinformatie om arbeidsmarktvragestukken aan te pakken.

Binnen Pensioenbeheer hebben een aantal disciplines die zich richten op data en nieuwe technologieën de krachten gebundeld. Hiermee zetten we de ambitie van het leveren van een ultieme klantbeleving en massa-maatwerk kracht bij. Binnen deze afdeling, Data & Analytics, verzorgt het Datamanagement Office (DMO) het fundament van de data. Een goede beheersing van de data, ook wel datamanagement genoemd, is essentieel om door te groeien naar een top-of-class datagedreven organisatie.

Vanuit dit gedegen fundament werken de disciplines Data Science en Robotisering in nauwe samenwerking met elkaar aan het optimaliseren van de processen en klantreizen binnen Pensioenbeheer. Zowel vanuit klant- als procesperspectief, worden mogelijkheden om datagedreven te digitaliseren inzichtelijk gemaakt.

Data Science en Robotisering zijn met nieuwe technologieën in staat om klantreizen datagedreven in te richten en daarmee zowel klantbeleving als efficiency in de bedrijfsvoering naar een hoger niveau te tillen. Momenteel worden meer dan 70 robots actief ingezet in de bedrijfsprocessen. Door de samenwerking tussen Data Science en Robotisering kunnen de robots ook ingezet worden voor complexere handelingen. Zo wordt met behulp van Optical Character Recognition (OCR) door Data Science gegevens gehaald uit (fysiek) binnenkomende aansprakenopgaven voor Inkomende Waardeoverdrachten. De geëxtraheerde gegevens, afkomstig van een groot aantal verschillende pensioenverzekeraars, worden vervolgens door een robot in het systeem ingevoerd.

### De Pensioenchecker

In 2020 hebben we de Pensioenchecker-app geïntroduceerd. Deze app is een nieuw middel, dat inzicht geeft in het pensioen dat mensen later krijgen. De app geeft een compleet overzicht, inclusief AOW en pensioen bij andere fondsen. De Pensioenchecker is ontstaan uit een initiatief van de Pensioenfederatie en Nederlandse pensioenuitvoeringsorganisaties en grote pensioenfondsen zoals ABP, PME, PMT en PFZW. Voor de bouw van de app is gebruik gemaakt van de infrastructuur van de Toekomstverkenner die we eerder hebben ontwikkeld. Met de Toekomstverkenner kunnen deelnemers eenvoudig, snel en veilig zien wat eventueel vervroegd met pensioen gaan of minder werken betekent voor hun totale financiële huishouding. De app viel bij introductie tijdens de Pensioen3Daagse direct in de prijzen met de PensioenWegwijzer-award.

### HR-dataportaal

Voor PFZW hebben we het PFZW HR-dataportaal live gebracht. De modules Inzicht, Benchmark en Analyse bieden zowel de beginnende als gevorderde HR-professional inzicht in hun personele kengetallen.

Daarnaast maakte de overname van Vernet het mogelijk om de verzuimdata te koppelen met het portaal. Dit aanbod wordt aangevuld met workshops scenario-denken, HR-analytics en de scenariotool om de werkgevers aanvullende ondersteuning te bieden bij het maken van de juiste beleidskeuzes op HR-gebied. Tot slot werd een partnership gesloten met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Vanuit dit partnership wordt maandelijks data geleverd voor het arbeidsmarktdashboard en werken we aan maatwerkverzoeken zoals het inzichtelijk maken van de personele capaciteit in de laboratoria.

Het jaar 2021 zal in het teken staan van verder doorontwikkeling en groei van de bestaande dienstverlening. Zo staat de ontwikkeling van de voorspelmodule, het ontwikkelen van een best practice-methodiek en uitrol van twee lerende netwerken op het programma. Dit biedt werkgevers nog meer aanvullende ondersteuning bij het maken van de juiste beleidskeuzes op HR-gebied.

## Onze medewerkers

### Wendbaarheid en gedrag

Een wendbare organisatie is een organisatie die veranderingen efficiënt kan doorvoeren en strategisch experimenteert en innoveert. In een wendbare organisatie bewegen de medewerkers mee met wat de situatie van ze vraagt. Zij zijn hierin onze belangrijkste succesfactor en helpen ons klantgericht, goedkoper en wendbaarder te worden.

### Digitale werkplek

Begin dit jaar hebben we, als gevolg van Covid-19, grote stappen gezet in het vernieuwen van onze digitale werkplek. Dit heeft ervoor gezorgd dat we digitaal en plaatsonafhankelijk kunnen werken. Zo konden en kunnen alle collega's tijdens de lockdown-periode blijven (samen)werken vanuit huis.

### Thuiswerken met de juiste digitale middelen



Rick Hagen, Product Owner & Teamlead, Solution Group Generiek – IT Operations:

'In de strijd tegen COVID-19 besloten we half maart 2020 het kantoor voor een belangrijk deel te sluiten. Vanaf dat moment zijn collega's massaal thuis gaan werken. Thuiswerken heeft natuurlijk een aanzienlijke impact op de wijze waarop we met elkaar samenwerken. Zo waren er geen fysieke vergaderingen meer, hadden we geen informele gesprekjes op de gang en konden we niet meer fysiek bij elkaar zitten en samenwerken aan projecten.

We hebben PGGM-medewerkers in staat gesteld om ook vanuit de thuiswerkplek (digitaal) te blijven samenwerken met collega's, door middel van digitaal (video)vergaderen, chatten en delen van bestanden. Het Team Digitaal Samenwerken SGG heeft een belangrijke rol gespeeld bij het faciliteren, ondersteunen en optimaal gebruiken van de computersystemen. Zo is PGGM als organisatie volledig up-and-running gebleven. Het gebruik van deze samenwerkingstools heeft in deze periode een enorme vlucht genomen. Was het gebruik hiervan in het vierde kwartaal van 2019 nog beperkt, in het derde kwartaal van 2020 hebben er 150.000 online vergaderingen plaatsgevonden en waren er meer dan twee miljoen chats. En dat allemaal zonder dat er zich noemenswaardige problemen hebben voorgedaan.

Ook voor grotere bijeenkomsten, productpresentaties en informatiesessies, met zowel interne als externe deelnemers, zorgen de tools voor continuïteit van bedrijfsvoering. Door middel van webinars hebben deze bijeenkomsten gewoon doorgang kunnen vinden, met als mijlpaal de online bijeenkomst 'Pensioen op Komst' op 4 november 2020 voor de PFZW-deelnemers. Met een opkomst van 750 online deelnemers en een hoge waardering is dit iets om oprecht trots op te zijn.'

### **De juiste mensen op de juiste plek**

Medewerkers worden gestimuleerd voortdurend te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Zo bevorderen we de in-, door- en uitstroom. In 2020 is de bestaande bezetting in onze organisatie opnieuw afgezet tegen de gewenste situatie over een periode van enkele jaren. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Daarmee ontstaat een beeld van het verschil tussen de huidige en gewenste bezetting, de verschillenanalyse. Op basis hiervan zullen we de komende jaren samen met de medewerkers sturen op de bezetting, zodat de juiste mensen met de juiste competenties en het juiste gedrag op de juiste plek terechtkomen.

### **Ontwikkeling van medewerkers**

Met de PGGM Academy bieden we opleidingen die bijdragen aan de professionele groei van onze medewerkers. Deze opleidingen moeten collega's helpen hun functie goed te blijven uitvoeren, of door te groeien naar een andere functie binnen of buiten onze organisatie. Het opleidingsaanbod van de Academy wordt afgestemd op de behoefte van medewerkers en onze strategische doelstellingen. Voor het aanbod werken we samen met gerenommeerde opleiders. Ook worden regelmatig interne medewerkers ingezet om zo de kennis die al in huis is te delen. In 2020 zijn er bijna 2.800 aanvragen van medewerkers geweest om gebruik te maken van het opleidingsaanbod van PGGM Academy. De grootste behoefte ging uit naar datamanagement, kennis in het kader van (verplichte) vakbekwaamheid en pensioenkennis. Leidinggevenden hebben verzuimtrainingen gevolgd om signalen bij medewerkers te herkennen door de nieuwe manier van werken en de druk die voelbaar kan zijn als gevolg van COVID-19.

PGGM heeft een traineeprogramma dat twee jaar duurt. Elk jaar in september starten zes nieuwe trainees. Een belangrijk wervingsinstrument is de jaarlijkse PGGM-business course, die de trainees zelf organiseren. In 2020 vond de selectie vanwege de COVID-19-maatregelen plaats via online meet & greet-sessies. Uit meer dan honderd sollicitanten hebben we zes gemotiveerde en getalenteerde trainees met een diverse studieachtergrond kunnen selecteren. Gedurende de twee jaar doen de corporate-, investment- en quant-trainees veel kennis en werkervaring op en volgen daarnaast een persoonlijk ontwikkeltraject. Ze werken aan diverse projecten, die gaandeweg steeds meer worden afgestemd op hun persoonlijke competenties en ambities. Op deze manier ontdekt de trainee wat voor hem of haar de beste plek is binnen PGGM. Meer dan 90 procent van de trainees blijft in dienst bij PGGM.

We vinden het belangrijk dat medewerkers vanuit kracht en energie (samen)werken aan de doelstellingen van PGGM en onze klanten. Dat vraagt van medewerkers niet alleen dat zij hun vak verstaan, maar ook dat zij werken aan hun verandervermogen en vitaal blijven. Bij PGGM doen we dit met het programma 'Fit for the Future'. Medewerkers worden hiermee aangemoedigd na te denken over hun 'fit' met het werk: hoe ze deze kunnen bewaken en behouden. Maar ook over de vitale kant: hoe blijven medewerkers fit aan het werk nu we in Nederland allemaal langer doorwerken?

### **Resultaat- en relatiegericht werken**

Om onze jaardoelen te realiseren, investeren we in een verzakelijking van de cultuur. We werken resultaat- en relatiegericht. Daarnaast bevorderen we een klimaat waarin collega's in de hele keten samenwerken, de dialoog met elkaar aangaan en elkaar aanspreken op ongewenst gedrag.



## Medewerkers en opleidingskosten

	2020	FTE's	2019	FTE's
	Aantallen		Aantallen	
<b>Verdeling medewerkers per afdeling</b>				
Institutional Business	144	139	158	155
Pensioenbeheer	622	581	492	447
Vermogensbeheer	424	440	381	399
Ledenorganisatie PGGM&CO	15	14	17	15
Information, Finance, Control	236	227	358	350
Corporate Staf diensten	95	90	100	94
<b>Totaal</b>	<b>1.536</b>	<b>1.491</b>	<b>1.506</b>	<b>1.459</b>
<b>Verdeling fulltime/parttime</b>				
Fulltime	1.132		1.104	
Parttime	404		402	
<b>Totaal</b>	<b>1.536</b>		<b>1.506</b>	
<b>Verdeling man/vrouw</b>				
Man	945		934	
Vrouw	591		572	
<b>Totaal</b>	<b>1.536</b>		<b>1.506</b>	
<b>Leeftijdsopbouw</b>				
Jonger dan 25	24		26	
25-34	324		323	
35-44	408		399	
45-54	492		491	
55 jaar en ouder	288		267	
<b>Totaal</b>	<b>1.536</b>		<b>1.506</b>	
<b>Verloop personeel</b>				
Beginstand	1.506		1.497	
In dienst	179		189	
Uit dienst	-149		-180	
<b>Eindstand</b>	<b>1.536</b>		<b>1.506</b>	
<b>Ziekteverzuim over het jaar</b>				
	3,4%		3,0%	
<b>Opleidingskosten (* miljoen)</b>				
	€ 2,2		€ 2,9	

### Werken na COVID-19

Met PFZW en onze andere klanten zijn we door de coronaperiode gegaan. Het is nu tijd om na te denken over hoe ons bedrijf eruitziet na de pandemie. COVID-19 zullen we uiteindelijk de baas worden. Ook in Nederland gaan we beginnen

met vaccineren. Maar ook als we allemaal een vaccin krijgen, is thuiswerken bij PGGM niet meer weg te denken. We zullen dan ook streven naar een optimale mix van thuiswerken en elkaar op kantoor ontmoeten.

## Diversiteit

De samenleving is zeer divers en wij als organisatie willen hier een weerspiegeling van zijn. We kunnen ons op die manier beter verplaatsen in de wensen en behoeften van onze klanten en hun deelnemers. Daarom geven we uiting aan inclusief werkgeverschap met de slogan: Diversiteit van Denken. Bij de benoeming van zijn leden streeft de EC naar een complementaire samenstelling. Dit is opgenomen in de profielschets van de EC. Daarbij hoort diversiteit in cultuur, leeftijd, opleiding, werkervaring en geslacht.

### De units aan zet

Vanaf 2020 bepaalt iedere unit zelf hoe ze uitvoering wil geven aan diversiteit en inclusiviteit. Dat kan dus betekenen dat er verschillende initiatieven binnen PGGM ontstaan. In de Diversity Board onder voorzitterschap van een EC-lid worden de activiteiten van de units gemonitord en dagen we elkaar uit als het gaat om de voortgang op diversiteit en inclusie. Op die manier houden we het overzicht en kunnen we leren van elkaar.

### Genderdiversiteit

De huidige samenstelling van het EC voldoet aan de vereisten voor evenwichtige verdeling van zetels vanuit de Governance Code, zoals deze tot 1 januari 2020 gold (minimaal 30 procent wordt bezet door vrouwen en minimaal 30 procent door mannen). In de RvC is het percentage vrouwen 50 procent. In 2020 is het percentage vrouwen op managementposities circa 26 procent. We blijven de cijfers monitoren, op unit- en PGGM-breed niveau.

### Make It Possible

Ook in 2020 heeft PGGM zich stevig ingezet op het aanbieden van arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met het programma Make It Possible (MIP) bieden we werkervaringsplaatsen die toegespitst worden op de kwaliteiten en de werkervaring van de MIP-kandidaten. Het vertrekpunt daarbij is niet het vacatureaanbod bij PGGM, maar we creëren proactief echte arbeidsplaatsen op diverse plekken in de organisatie voor potentiële MIP-kandidaten. Mede door de COVID-19-maatregelen

is daarnaast veel tijd besteed aan het arbeidsfit houden van de bestaande MIP-medewerkers.

In 2020 zijn dertien MIP-collega's aan de slag (geweest) binnen de organisatie. Het plaatsen van MIP-collega's in coronatijd is moeilijk gebleken. PGGM heeft in 2020 voor het merendeel vanuit huis gewerkt, dit had ook zijn impact op het aannemen van MIP-kandidaten. Voor het eerst zijn ervaringen opgedaan met proefplaatsingen. Dit heeft positief uitgepakt; de kandidaten zijn daarna in dienst gekomen en hebben in uren opgebouwd. Ook is het MIP-programma wederom besproken met het coöperatiebestuur van PGGM. Het bestuur blijft als aandeelhouder waarde hechten aan een doorlopende inspanning op dit programma. Ook de vakbonden hebben dit aangegeven.

## Medezeggenschap

Medezeggenschap is binnen PGGM een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ondernemingsraad (OR), management en medewerkers. We hanteren hierbij een model van moderne, proactieve medezeggenschap. Naast de twaalf kernleden van de OR is ruimte voor buitengewone leden om in een van de monitoringscommissies mee te denken en mee te besluiten. Daarnaast maakt de OR gebruik van relevante specifieke kennis van medewerkers. Daarmee kunnen alle medewerkers, managers en het EC bij alle instemmings- en adviesaanvragen betrokken zijn.

Voor de OR is 2020 een actief jaar geweest. De ontwikkelingen rondom de COVID-19-crisis vragen om een andere werkwijze en manier van behandeling van advies- en instemmingsaanvragen, onder meer ten aanzien van het betrekken van de PGGM-medewerkers. Sinds oktober 2020 is een nieuwe OR gestart: ondanks de beperkingen van de COVID-19-situatie hebben tien enthousiaste medewerkers zich kandidaat gesteld voor de OR. Verkiezingen waren daarom niet nodig. De OR en de bestuurder zetten zich in om de twee resterende vacante posities voor OR-leden in te vullen.

De OR is in 2020 bij een groot aantal zaken betrokken geweest, niet alleen wanneer dit formeel vereist was, maar ook wanneer dit door de OR of het EC gewenst was. Zo worden tijdens de reguliere overlegvergaderingen niet alleen de onderhanden advies- en instemmingsaanvragen besproken, maar spreken de OR en de voorzitter van de RvB ook vrij met elkaar over een relevant thema of een ontwikkeling binnen PGGM. Beide partijen hebben de gelegenheid om dilemma's te bespreken en signalen te delen.

Met de inzet van de OR en input van de PGGM-medewerkers voorzien we op die manier grote en kleine(re) vraagstukken van een gedegen advies of standpunt. Door het overnemen van aanvullende en soms afwijkende adviezen van de OR worden besluiten verbeterd. Door signalen vanuit onze medewerkers worden sommige voornemens herzien. Hun betrokkenheid en feedback bij advies- en instemmingsvragen, maar ook de dagelijkse besluitvorming, is de kernfactor voor succesvolle en transparante medezeggenschap.

### Aanpassingen in het beloningsbeleid

In 2020 hebben we het beleid op belonen en beoordelen herzien. Marktconform belonen en het loskoppelen van belonen en beoordelen staat daarin centraal. In plaats van achteraf te beoordelen en te belonen, stellen we in het nieuw beleid persoonlijke ontwikkeling en groei nadrukkelijker centraal met aandacht voor prestaties passend bij de context van het werk. Hierbij is ook gekeken naar de beloningen in relatie tot de markt.

We kiezen naar de toekomst toe voor drie referentiemarkten: de Algemene Markt, de Asset Management Markt en de Back- en Mid-Office Markt. In alle markten willen we gemiddeld op mediaan niveau belonen. Voor vermogensbeheer is het nieuwe beloningsbeleid en beoordelingsbeleid per 2021 ingevoerd. Voor onze overige medewerkers is enkel het aangepast beoordelingsbeleid per 2021 ingevoerd. Over de beloning wordt in 2021 verder gesproken met vakbonden en medewerkers.

Vanaf 2021 is ook het beleid rond de eenjarige variabele beloning binnen PGGM aangepast. Vanaf 2021 komen niet langer alle senior-medewerkers uit de vermogensbeheerketen in aanmerking voor deze vorm van variabele beloning maar alleen medewerkers die werkzaam zijn in een front-office functie binnen de vermogensbeheerketen. Deze eenjarige variabele beloning is gemaximeerd op 20 procent van het vaste jaarsalaris.

### Deferred variable income

Naast de eenjarige variabele beloning van maximaal 20 procent, bestaat de mogelijkheid om aan een beperkte groep van medewerkers binnen de beleggingsketen een deferred variable income (DVI) toe te kennen. De DVI is een vorm van uitgestelde beloning.

Deze wordt uitgekeerd na een meerjarige uitstelperiode, na het jaar waarin de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) zijn behaald die van toepassing zijn op het behalen van de DVI. Daarnaast mogen er zich sinds de toekenning van de DVI geen bijzonderheden hebben voorgedaan, die de toekenning ter discussie kunnen stellen. Het totaal van de eenjarige variabele beloning en de DVI is op jaarbasis niet meer dan 100 procent van het vaste salaris. De KPI's voor de eenjarige variabele beloning en de DVI moeten een afgeleide zijn van de doelstellingen van de klanten, PGGM, het bedrijfsonderdeel en de afdeling. Ook moeten de KPI's voor ten minste 50 procent gebaseerd zijn op niet-financiële criteria.

## Uitgekeerde variabele beloning (x €1.000)

Verdeling variabele beloning per soort	2020	2019
Uitgekeerde eenjarige variabele beloningbeleggingsketen *	4.079	3.780
Uitgekeerde DVI **	1.142	1.048
Uitgekeerde gratificatie	419	547
<b>Totaal uitgekeerde variabele beloning ***</b>	<b>5.640</b>	<b>5.375</b>

## Aantal gerechtigden

Verdeling aantal medewerkers per uitgekeerde variabele beloning	2020	2019
Eenjarige variabele beloning beleggingsketen	210	199
DVI	35	31
Gratificatie	156	202
<b>Totaal aantal gerechtigden</b>	<b>401</b>	<b>432</b>

\* Betreft uitgekeerde eenjarige variabele beloning die betrekking heeft op voorgaand boekjaar. Uitgekeerde eenjarige variabele beloning in 2020 heeft derhalve betrekking op prestatiejaar 2019 en uitgekeerde eenjarige variabele beloning 2019 heeft betrekking op prestatiejaar 2018.

\*\* Uitgekeerde DVI in 2020 heeft betrekking op toegekende DVI in 2016

\*\*\* Bedragen zijn exclusief pensioen- en sociale lasten.

### Gratificatie

Medewerkers die geen vorm van individuele variabele beloning ontvangen, kunnen een gratificatie toegekend krijgen wegens buitengewone toewijding en/of taakvervulling.

## Milieu en maatschappij

We zijn een van de grootste pensioenuitvoeringsorganisaties van ons land en zijn betrokken bij vier belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. Ten eerste werken we samen aan de uitvoering van de pensioenen van 4,4 miljoen Nederlanders die voor een groot deel in de sector zorg en welzijn werken. Ten tweede drukken we met het vermogen dat wij beleggen voor onze klanten wereldwijd een stempel op wat mag groeien en wat niet. Door onze omvang en inhoudelijke expertise, spelen we bovendien een grote rol in het toekomstbestendig maken van het Nederlandse pensioenstelsel. Tot slot kunnen we de sector zorg en welzijn helpen zichzelf te vernieuwen met onze kennis en data over de deelnemers die via ons pensioen opbouwen.

### Een goede oude dag voor 4,4 miljoen mensen

Samen werken we aan de uitvoering van de pensioenen van 4,4 miljoen Nederlanders die voor een groot deel in de sector zorg en welzijn werken. Daarmee zijn we verantwoordelijk voor het vertrouwen binnen een van de grootste - en voor het welzijn van Nederland - belangrijkste sectoren.

Op het moment dat de intelligente lockdown in maart 2020 een feit was, heeft onze ledenorganisatie PGGM&CO besloten alle focus te leggen op het helpen van de sector. In de piek van de COVID-19-crisis hebben alle leden veertien weken lang wekelijks een nieuwsbrief ontvangen met actuele informatie, concrete tips en adviezen om het vol te houden, programma's om fit te blijven en ervaringsverhalen van medecollega's uit de zorg. Veel zorgprofessionals voelden zich verder geholpen en gaven een gemiddelde waardering van een 8,5 aan het initiatief.

### Extra waarde voor de sector zorg en welzijn

We hebben veel initiatieven genomen om extra waarde te creëren voor de sector zorg en welzijn in deze coronatijd. Zo steunen we de stichting Zorg na Werk in Coronazorg (ZWIC). ZWIC helpt (familie van) zorgverleners die – als gevolg van werk in de frontlinie van de coronazorg – zelf ziek zijn

geworden of zijn overleden, zowel financieel als door middel van procesondersteuning. Ook steunen we de stichting Hulptroepen Alliantie met het beschikbaar stellen van persoonlijke beschermingsmiddelen, waaronder mondkapjes die voldoen aan de eisen van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM).

### Onderzoek als basis

Om tijdens de COVID-19-crisis de vinger aan de pols te houden van werknemers in zorg en welzijn en van waarde te blijven voor de sector, heeft PGGM&CO in juni 2020 een breed onderzoek gedaan in de hele sector. Hier hebben uiteindelijk ruim negenduizend leden aan deelgenomen. De onderzoeksresultaten hebben veel inzicht gegeven in de uitdagingen van de medewerkers op dit moment. Zo zien we dat de crisis vooral impact heeft op hun mentale fitheid, 58 procent ervaart negatieve gevolgen op dit vlak. De fysieke fitheid staat het meest onder druk ten opzichte van voor de COVID-19-crisis. Waar de behoeftes en uitdagingen liggen? Balans is het woord dat zorgmedewerkers benoemen als hun uitdaging. De behoeftes liggen in ogenschijnlijk basale zaken: ontspannen, (nacht)rust, gezonde voeding, grenzen aangeven. Deze thema's hebben we uitgediept en een prominente plek gegeven op onze website en in onze nieuwsbrieven.

### **Stress de Baas**

Zelfs (of juist) in tijden van crisis kunnen mooie initiatieven ontstaan, zo ook voor PGGM en PGGM&CO. Samen met IZZ en PFZW hebben we de handen ineengeslagen om zorgprofessionals te helpen om juist nu zelf mentaal fit te blijven. En hebben we het Platform Stress de Baas opgericht. Wij werken hiervoor samen met de MGGZ (Militaire Geestelijke Gezondheidszorg) en ARQ IVP (expert bij ingrijpende gebeurtenissen), Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) en Het Landelijk Operationeel Team Corona (LOT-C). Het platform is gericht op zorgprofessionals en werkgevers in zorg en welzijn en is tot dusverre door ruim 100.000 zorgprofessionals bezocht.

### **Speciaal voor leden van PGGM&CO: Attens**

Ondanks (of juist dankzij) de COVID-19-crisis is in 2020 een grote vraag naar hypotheek ontstaan in de Nederlandse markt, wat ook een positief effect heeft gehad op Attens. De Attens-leden-hypotheek is speciaal ontwikkeld voor medewerkers in de sector en sluit aan bij hun specifieke behoeften. Zo worden onregelmatigheidstoelagen en overuren in de maximale hypotheeksom meegenomen. Al meer dan 10.000 mensen hebben een Attens-leden-hypotheek afgesloten. Het afgelopen jaar hebben we dan ook ingezet op de verdere versteviging en bekendheid van het Attens-merk binnen de sector en zijn diverse nieuwe campagnes en klantreizen gerealiseerd.

### **Samen sterk met werkgevers, ook in 2020**

Werkgevers zijn voor ons een belangrijke partner om samen te werken aan fitte medewerkers. Juist nu is dat extra belangrijk. We richten ons allereerst op de financiële fitheid van medewerkers, omdat uit eigen onderzoek blijkt dat 55 procent van de zorgmedewerkers zich wel eens zorgen maakt over zijn of haar huidige financiële situatie. Ook maakt 84 procent zich wel eens zorgen over zijn of haar toekomstige financiële situatie. Bovendien leiden geldzorgen bij medewerkers tot een verlies aan arbeidsproductiviteit, gemiddeld vier extra dagen ziekte en verhoogde werkstress.

### **Bundel**

Met PFZW en PGGM&CO bundelen we onze krachten en hebben we één centrale online plek ontwikkeld, een platform voor maatschappelijke betrokkenheid: Bundel. Hierop matchen we hulpvragen van werkgevers uit de sector met het aanbod van inzet door collega's. Onze collega's krijgen zestien maatschappelijke uren per jaar om zich in te zetten. Na de introductie van Bundel in oktober hebben 350 collega's zich aangemeld, en hebben 60 collega's zich actief ingezet voor een activiteit in november en december 2020.

## Een van de initiatieven op maatschappelijk platform Bundel



Cécile Rozé, manager corporate duurzaamheid: 'Een van de eerste initiatieven op Bundel was het ontzorgen van het zorgpersoneel van Accolade Zorg, een zorginstelling in Bosch en Duin vlak bij ons kantoor in Zeist. Samen met mij hebben nog twaalf collega's hun zestien maatschappelijke uren hier ingezet. Ik help om de week op de vrijdagochtend. Op de afdeling helpen we mee met alles dat niet-medisch is. Om 10 uur helpen met de koffie en cake, daarna voorlezen of wandelen met een aantal bewoners, een stukje fietsen op de duo-fiets. De dankbaarheid van het zorgpersoneel is een van de dingen die het helpen bij Accolade zo bijzonder maakt. Wat wij als vrijwilligers daar brengen is aandacht. De aandacht die een zorgverlener zo graag wil geven, maar door alle administratie en drukte die niet altijd kan geven. Je ziet bewoners opbloeien door de aandacht die je geeft, soms is dat wel vijftien keer dezelfde vraag beantwoorden. Voor de zorgverleners zijn vrijwilligers onmisbaar. Het kan zomaar zijn dat doordat de vrijwilliger op de woongroep een boek voorleest, de zorgverleners even samen pauze kunnen nemen. Voor mij was deze ervaring totaal uit mijn comfort zone, en juist dat maakte het zo bijzonder. Het is daarbij ook heel fijn om te weten dat Bundel aansluit op een behoefte die er in de zorg leeft. Je ontvangt zoveel dankbaarheid, en ik ben trots om hier met Bundel een onderdeel van te zijn en op PGGM als werkgever die dit initiatief mede faciliteert.'

De fysieke inzet via Bundel is tijdelijk stopgezet met de opgeschaalde lockdown.

### Prikkl

Ook in het afgelopen jaar hebben we onze samenwerking met Prikkl verder weten op te schalen. Prikkl is een partner die inzicht, overzicht en oplossingsrichtingen biedt omtrent iemands persoonlijke financiële situatie. In navolging op de eerste pilot in 2019, hebben we in 2020 pilots bij vijf nieuwe werkgevers gestart. Deze pilots lopen nog omdat ze zijn gestart in de tweede helft van het jaar door de COVID-19-crisis. De eerste resultaten zijn veelbelovend en krijgen het komende jaar voortgang.

### Nederlandse Schuldhulp Route

Naast onze samenwerking met Prikkl zijn we in samenwerking met de Nederlandse Schuldhulp Route (NSR) een eerste pilot aangegaan met een grote zorgwerkgever. Aan de hand van een op maat gemaakt online dashboard krijgt de werkgever een geanonimiseerd inzicht in de financiële gezondheid van haar medewerkers. En bieden NSR en PGGM&CO concrete interventies en oplossingen aan de werkgever om medewerkers te helpen weer grip op hun geld te krijgen. De eerste

reacties zijn positief en veelbelovend, omdat juist een cijfermatig inzicht werkgevers houvast en concreet inzicht biedt. Met toevoeging van deze nieuwe pilot blijven we bouwen aan onze werkgeverspropositie om uiteindelijk samen met de werkgever zoveel mogelijk zorgprofessionals fit te krijgen en te houden.

### Strijd tegen dementie

Samen met Alzheimer Nederland (AN) werken we de laatste jaren aan het vergroten van de bekendheid van dementie. We doneren geld voor onderzoek en met verschillende activiteiten en campagnes vragen we aandacht voor dementie en mantelzorg. Samen met AN, de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra en Zorgverzekeraars Nederland hebben we in 2013 het Deltaplan Dementie gelanceerd, het nationale plan voor de strijd tegen dementie. In 2020 is het Deltaplan Dementie succesvol afgerond. De aanpak van het Deltaplan Dementie resulteerde namelijk in september 2020 in de lancering van de nieuwe Nationale Dementiestrategie 2021-2030 van het VWS.

Samen met Alzheimer Nederland zoeken we naar nieuwe vormen van partnerschappen waarbij de maatschappelijke inzet van onze collega's centraal staat. In dat kader zullen we als partner met kennis en kunde deelnemen aan het project ABOARD. Dit project richt zich op het stadia vóór dementie, waarbij de patiënt aan het roer staat. De missie van ABOARD is om een vliegende start te maken met behandeling op maat (personalized medicine) voor alzheimer, door alle voorbereidingen te treffen voor effectieve, patiënt-geregisseerde diagnose, predictie en preventie. Deze missie realiseert ABOARD met een multidisciplinair consortium, dat bestaat uit 32 partners. Wij zullen ons voornamelijk bezighouden met het ontwikkelen en implementeren van (e)-health toepassingen om patiënten/naasten en professionals te ondersteunen.

## Leefbare wereld

We geloven dat geld een sturende kracht is, waarmee we het milieu en de maatschappij een flinke duw in de goede richting kunnen geven. Daarnaast werken we hard om onze eigen ecologische voetafdruk verder te verkleinen.

## Duurzaamheidsagenda

Met onze kernactiviteiten en strategische agenda maken we een positieve impact op SDG 1 (geen armoede), SDG 3 (goede gezondheid en welzijn) en SDG 13 (klimaatactie). De overige SDG's zijn onderdeel van de verantwoorde basis van PGGM. Deze drie SDG's zijn doorvertaald in concrete thema's die aansluiten bij de strategie van PGGM. Met deze thema's geven we de positieve impact op duurzaamheid verder vorm.

## SDG 1

SDG 1 (geen armoede) is sterk verbonden aan onze missie om bij te dragen aan een goed pensioen in een leefbare wereld. Een positieve impact op deze SDG uit zich voor ons in onze rol en betrokkenheid in het ontwerpen van het nieuwe pensioenakkoord, in onze gidsfunctie naar deelnemers en in maatschappelijke betrokkenheid op het gebied van financiële geletterdheid, en bestrijding van andere vormen van armoede.



## SDG 3

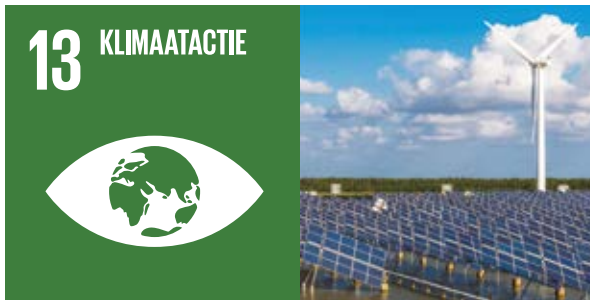
SDG 3 (goede gezondheid en welzijn) hoort thuis in ons DNA als een vaste waarde in de sector zorg en welzijn. We leveren een significante bijdrage aan de vitaliteit van onze eigen medewerkers en aan arbeidsmarktvragestukken en vitaliteit binnen de sector. Aandachtspunten zijn het benutten van onze unieke onafhankelijke positie binnen de zorg en welzijn sector om partijen sterker te maken, de maatschappelijke betrokkenheid van onze medewerkers in ondersteuning van zorgpartijen met voor hen relevante of ontbrekende kennis en/of competenties.





### SDG 13

SDG 13 (klimaatactie) onderstreept onze verantwoordelijkheid voor een leefbare wereld. Wij zetten ambitieuze doelen op de impact van onze bedrijfsvoering en zetten ons actief in om vermogen in verduurzaming te beleggen. Vanuit een heldere klimaatstrategie tonen we intern en extern leiderschap om afspraken op klimaat te bestendigen en versnellen.



### Verantwoorde basis

Onderdeel van de duurzaamheidsagenda is het creëren van een verantwoorde basis, waarbij we streven naar het minimaliseren van negatieve impact en waar mogelijk het vergoten van de positieve impact. In 2020 hebben we specifiek aandacht besteed aan vier SDG's vanuit de verantwoorde basis, dit zijn: Diversiteit (SDG 5), Inclusiviteit (SDG 10), Duurzaam Inkoop (SDG 12) en Transparantie (SDG 16). Op het gebied van diversiteit en inclusiviteit werkt we met een diversity board. De units zijn aan de slag gegaan met het thema en hebben hun plan van aanpak voor het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit gepresenteerd. De communicatiecampagne over het Diversiteit van Denken binnen PGGM is op 6 oktober Diversity day gelanceerd. Met de inkoopafdeling is gewerkt aan het aanscherpen van de inkoop criteria en het herijken van het Maatschappelijk Verantwoord Inkoop (MVI) beleid. In het kader van transparantie hebben we voor dit jaarverslag de materialiteitsmatrix en het waardecreatiemodel herijkt.

### Duurzame bedrijfsvoering

We hebben de ambitie om onze bedrijfsvoering te verduurzamen en de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze bedrijfsvoering te minimaliseren. We werken aan verschillende onderwerpen om reductie te bewerkstelligen, onder andere met facility management, mobiliteit en het zakelijk vliegen. Daarnaast compenseren we de rest-uitstoot die overblijft.

### Facility Management

Sinds 2019 beschikken we voor het PGGM-pand over een energielabel A. We voldoen daarmee ruimschoots op tijd aan de wettelijke verplichtingen. In 2020 is het BREEAM-NL In-Use certificaat met de kwalificatie 'very good' op de onderdelen Asset, Beheer en Gebruik verlengd. Dit is een extra bevestiging dat we niet alleen beschikken over een duurzaam gebouw, maar dat we het ook duurzaam beheren, gebruiken en verbeteren. Door gebruik van nieuwe technologie gaan we efficiënter om met onze energie, produceren we een deel van de warmtevraag duurzaam door gebruik van een warmte-koude opslag en wekken we onze eigen energie op met zonnepanelen. In 2020 zijn er extra zonnepanelen geplaatst op het dak van PGGM, wat het totaal brengt op 838 panelen. Deze wekken op jaarbasis 191.630 kWh op, dit staat gelijk aan het elektriciteitsverbruik van 70 eengezinswoningen. Met de opgewekte energie kun je 1.197.689 kilometer rijden met een elektrische auto. Zo geven we concreet invulling aan het overheidsstreven naar een energie-neutrale omgeving in 2050 en de doelstelling van het Parijs-akkoord.

### Mobiliteit

We zijn lid van Anders Reizen, een coalitie van 62 ondernemingen die beleid voeren om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van hun mobiliteit uiterlijk in 2030 te hebben gehalveerd. We hebben ons in december 2019 gecommitteerd aan deze doelstelling. De uitstoot per fte in 2016 is ons referentiepunt voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dit wordt gebruikt om de realisatie van de ambitie te meten en rapporteren. Het afgelopen jaar is door de COVID-19-crisis de mobiliteit van onze collega's, op zowel het woon-werk verkeer als het zakelijk vliegen, significant gedaald. In 2020 zijn er verschillende stappen gezet om de CO<sub>2</sub>-uitstoot structureel te verminderen. Voor het gebruik van onze leaseauto's werkten we al met steeds lagere CO<sub>2</sub>-normen. Per 1 juni 2020 geldt de nieuwe lease-regeling, waarbij collega's alleen nog voor elektrische leaseauto's kunnen kiezen. Zo is vanaf 2025 ons leasewagenpark volledig fossielvrij. Het nieuwe woon-werk budget speelt in op het hybride werken, dat naar verwachting ook na de coronasituatie wordt voortgezet. Dit is ter vervanging van het eerdere reisbudget. De vergoeding die collega's ontvangen is afhankelijk van waar ze werken (thuis of op kantoor) én draagt bij aan de ambities van PGGM om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot met 50% te verminderen, een betere privé-werk balans en meer vitaliteit. In dit reisbeleid wordt gewerkt met financiële incentives om voor de korte afstanden op de fiets te komen naar kantoor.

### Zakelijk vliegen

Onze uitstoot door vliegen proberen we te reduceren door zo efficiënt mogelijk te vliegen, minder businessclass te vliegen en naar Europese bestemmingen zoals Frankfurt, Hamburg en Parijs standaard de trein te nemen. Tegelijkertijd investeren we voor onze klanten wereldwijd. Het is hierbij essentieel om kennis en netwerk op te bouwen waardoor het vliegen onze investeringsbeslissingen ondersteunt. De grote uitdaging zit daarom in het verduurzamen van onze reisbewegingen. In 2019 was nog 81 procent van onze uitstoot veroorzaakt door onze mobiliteit, onze autokilometers naar kantoor en het vliegen rond de wereld om voor onze klanten te

investeren. De verwachting is dat dit, na de COVID-gerelateerde daling dit jaar, in 2021 weer toeneemt. Samen met onze collega's zoeken we naar creatieve oplossingen en naar best practices om minder en schoner te reizen en tegelijkertijd de kwaliteit van onze dienstverlening te blijven waarborgen. Zo onderzoeken we nu bijvoorbeeld samen met onze collega's wat de huidige COVID-19-crisis ons leert over eventuele nieuwe blijvende manieren van werken.

### Bio-kerosine

Sinds 2013 investeren wij in het verduurzamen van onze vliegbewegingen door jaarlijks via het KLM Biofuel-programma Bio-kerosine in te kopen. Eén liter bio-kerosine stoot 75 procent minder CO<sub>2</sub> uit dan fossiele kerosine. De bio-kerosine van KLM wordt gemaakt uit verantwoorde biomassa, bijvoorbeeld van frituurolie uit de voedselindustrie. De bio-kerosine wordt op een aantal vluchten gemengd met de fossiele kerosine, 100 procent vliegen op bio-kerosine is technisch nog niet mogelijk. Met de inkoop van biobrandstoffen hebben we 36,3 ton CO<sub>2</sub>-reductie gerealiseerd in 2020, dit is 8,7 procent van onze totale uitstoot door vliegen.

### CO<sub>2</sub>-uitstoot

Het jaar 2020 is door de coronacrisis ook op het gebied van de CO<sub>2</sub>-uitstoot een uitzonderlijk jaar. Door het thuiswerken en niet reizen is onze voetafdruk op de gebieden auto, vlieguren, openbaar vervoer en water significant gedaald. De totale CO<sub>2</sub>-voetafdruk is 2.496,3 ton CO<sub>2</sub>, een absolute daling van 53 procent ten opzichte van 2016. De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot per FTE is 1,67, ten opzichte van 2016 is dit een daling van 57 procent. De uitstoot per FTE in 2016 is ons referentiepunt voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dit wordt gebruikt om de realisatie van de ambitie te meten en rapporteren.

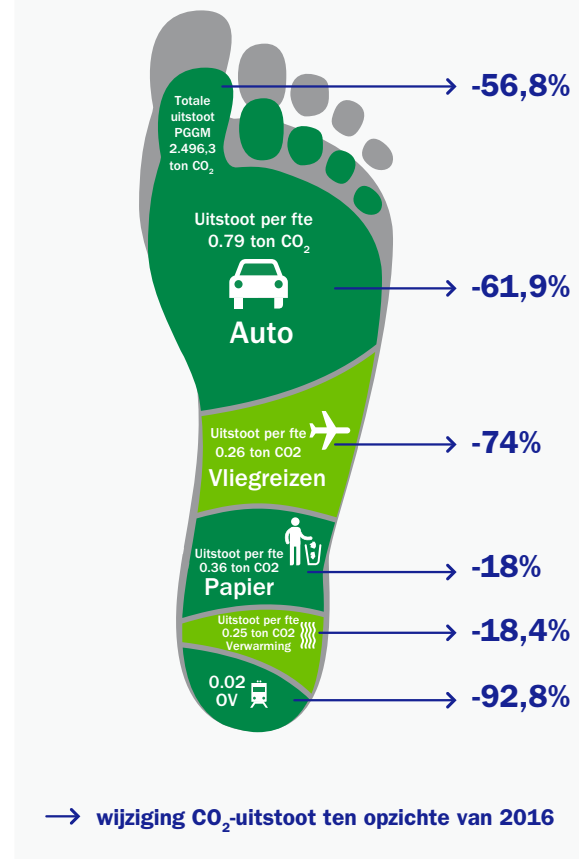
Met de daling die dit jaar is behaald, voldoen we ruimschoots aan onze ambitie. Hoewel deze daling niet representatief is voor de lange termijn, zetten we ons voortdurend in voor structurele CO<sub>2</sub>-reductie. Dit doen we door de geleerde lessen van het afgelopen jaar te bestendigen, zoals het blijven faciliteren van het thuiswerken en het digitaal vergaderen.

De auto en het papier zijn in dit uitzonderlijke jaar de twee grootste uitstootcategorieën. De voorgaande jaren was dit naast de auto de uitstoot door het vliegen. Vanaf maart is er zeer beperkt gevlogen, wat resulteert in een daling van 74 procent per fte, ten opzichte van 2016. Doordat we minder naar kantoor hebben gereisd is onze uitstoot door de auto gedaald met 62 procent ten opzichte van 2016. De daling in de uitstoot door papier liep de afgelopen jaren al gestaag af, en zette in 2020 door met een daling van 18 procent ten opzichte van 2016. De problemen die we in 2019 ervaarden met het verwarmen door technische problemen met de duurzame warmte-installaties, zijn dit jaar opgelost. Dit resulteert in een daling van het aardgas verbruik (18 procent daling ten opzichte van 2016).

## CO<sub>2</sub>-compensatie

Naast dat we werken aan CO<sub>2</sub>-reductie, compenseren we de rest-uitstoot die overblijft. Onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk compenseren we volledig met het investeren in het Gold Standard Cookstoves-project in Oeganda. In Oeganda kookt 90 procent van de huishoudens nog op open vuur, wat naast ernstige ontbossing ook voor schadelijke gezondheidseffecten zorgt. Het Cookstove-project stelt efficiënte houtovens ter beschikking waardoor tot 50 procent minder hout nodig is om te koken. Naast de CO<sub>2</sub>-besparing die dit oplevert, draagt het project bij aan de gezondheid en betere leefomstandigheden voor de lokale bevolking. Door de investering in het Cookstove-project is er in 2020 ruim 1 miljoen kg hout bespaard, en profiteren 13.500 mensen dagelijks van een schonere lucht in huis. En daarmee zijn we CO<sub>2</sub>-neutraal.

## CO<sub>2</sub>-voetafdruk PGGM 2020 ten opzichte van 2016



## Toekomst van het pensioenstelsel

Door onze omvang en inhoudelijke expertise spelen we een grote rol in het toekomstbestendig maken van het Nederlandse pensioenstelsel, waarin op dit moment veel verandert. Dat zal flexibeler moeten worden en beter moeten inspelen op de individuele levens van mensen.

Twee jaar geleden gingen we bij onze toekomststrategie nog uit van vier scenario's in de ontwikkeling van ons pensioenstelsel, waarbij de scenario's vooral betrekking hadden op de mate waarin de huidige verplichtstelling overeind blijft. Nu lijkt in de meest waarschijnlijk overgebleven scenario's de verplichtstelling overeind te blijven. Dat is goed nieuws, omdat juist die verplichtstelling ervoor zorgt dat wij het land zijn met de minste armoede onder ouderen ter wereld.

Toch is die toekomst nog onzeker. Klanten moeten zich nog uitspreken over de keuze die ze maken voor een nieuw pensioencontract. Dat zal ergens halverwege 2021 gebeuren. En ondanks dat het nieuwe pensioenstelsel nog verder wordt uitgewerkt, is het duidelijk dat dit impact gaat hebben op onze propositie en bedrijfsvoering. Inmiddels zijn initiatieven gestart om de organisatie voor te bereiden op verschillende toekomstscenario's. Deze initiatieven zijn onder andere gericht op het verbeteren van de wendbaarheid en stuurbaarheid en het stimuleren van werken onder architectuur.

### Nieuwe wetgeving

Daarnaast komt er andere pensioenwetgeving op de sector af. Eind 2020 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel aangenomen waarmee deelnemers op pensioendatum een eenmalige uitkering kunnen kiezen. Ook wordt de systematiek van pensioenverdeling bij scheiding aangepast. Ook dit heeft impact op onze propositie en bedrijfsvoering.

## Toekomst van de zorg

We beschikken over een schat aan kennis en data over de deelnemers die via ons pensioen opbouwen. Hierdoor kunnen we de sector zorg en welzijn helpen zichzelf te vernieuwen en bijdragen aan een sector waarin mensen die er werken dat met meer plezier doen en vitaal blijven.

### Werken in de zorg

We zetten onze deskundigheid in op het gebied van arbeidsmarktdata, financieringsvraagstukken en aanvullende personeelsdiensten voor aantrekkelijk werkgeverschap, werkplezier en bijdragen aan een toekomstbestendige sector zorg en welzijn.

Met het actieprogramma Werken in de Zorg ligt de focus op de arbeidsmarkt vanuit het ministerie van VWS voor enkele jaren vast. Volgend op onze gezamenlijke strategie zijn vanuit PGGM en PFZW diverse stakeholdertafels georganiseerd met bestuurders in deze sector. Daar worden open gesprekken gevoerd over waar de sector zorg en welzijn voor staat. In Den Haag versterken we ons netwerk hierop. We zetten onze kennis en ervaring in om werkgevers te ondersteunen bij hun HR-beleid. Zo organiseerden we afgelopen jaar voor de twintigste keer het Seneca Congres, dat in het teken stond van werken aan nieuwe waardering.

Het ministerie van VWS heeft het Centrum voor arbeidsverhoudingen overheidspersoneel opdracht gegeven om – in samenspel met werkgevers in de laboratoriumwereld, beroepsvereniging en opleidingen – tot een actieplan te komen waarmee de personele lab-capaciteit in de toekomst geborgd kan zijn. Met PFZW en Stichting FWG hebben we gewerkt aan een acht-punten-actieplan, aangevuld met communicatieadvies. Het biedt een roadmap die mogelijk ook voor andere personele knelpunten kan worden ingezet.

### Het Potentieel Pakken

De in 2019 opgerichte Stichting Het Potentieel Pakken heeft als missie het vrouwelijk potentieel op de Nederlandse arbeidsmarkt optimaal te benutten. Doel is de economische zelfstandigheid van vrouwen te bevorderen én om arbeidstekorten in sectoren waarin veel vrouwen werken, zoals de zorgsector, op te lossen. Om dit te bereiken ontplooit de stichting innovatieve en concrete initiatieven zoals Contractuitbreiding in de Zorg.

Samen met vier zorginstellingen, zogenoemde proeftuinen, heeft Het Potentieel Pakken een vernieuwende aanpak ontwikkeld om contractuitbreiding in de zorg beter mogelijk te maken om zo arbeidstekorten te verminderen. Samen met PFZW zijn we partner van het eerste uur en hebben we aan de wieg gestaan van deze aanpak. In 2020 werden de eerste resultaten van deze aanpak zichtbaar; zo werd er daadwerkelijk contractuitbreiding gerealiseerd binnen de proeftuinen, werd de ontwikkelde aanpak verder aangescherpt en schaalbaar gemaakt en kreeg de aanpak veel aandacht in Den Haag. Op 13 februari 2020 nam de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap bij PGGM het rapport 'Deeltijd in de Zorg' in ontvangst van Stichting Het Potentieel Pakken.

Samen met PFZW en Stichting Het Potentieel Pakken zijn we van plan om het strategisch partnership de komende jaren verder te bestendigen en uit te bouwen.

### Actief betrokken bij vormgeving Europees beleid

Onze keuze om bewust actief bij te dragen aan de Europese kapitaalmarktunie en wetgeving op het gebied van duurzame financiering, wordt gemotiveerd door het feit dat de Nederlandse pensioensector een prominente plek heeft in het Europese financiële landschap. Dit vraagt om een open houding en constructieve opstelling richting beleidsmakers in Brussel.

We namen in 2020 deel aan het High Level Forum, gericht op versterking van de Europese kapitaalmarktunie. We willen zorgen dat de deelnemers in pensioenfondsen de voordelen ontvangen die een kapitaalmarktunie kan bieden.

Zo leveren we input voor regelgeving voor de Balance Sheet Synthetic Securitisation (gesecuritiseerde leningen blijven op de bank staan), zodat pensioenfondsen op een verantwoorde wijze kunnen beleggen in leningenportefeuilles van banken met voldoende zicht op de risico's. We werken samen met verschillende Europese pensioenpartijen in een initiatief om een Europees Pensioen Register (European Tracking Service) op te zetten, zodat werknemers met grensoverschrijdende arbeidscontracten hun volledige pensioenopbouw gemakkelijk kunnen inzien.

Ook zijn we actief in het EU Sustainable Finance Platform van de Europese Unie, dat nieuwe initiatieven gaat nemen voor beleggers en ondernemingen om verduurzaming van kapitaal en productie te bevorderen.

### Sociale partners

Sociale partners kijken belangstellend naar ons voor het (onderling) verbinden op onderwerpen of het bijdragen aan oplossingen die impact kunnen hebben op duurzame inzetbaarheid van zorg-medewerkers.

### Risicomanagement

#### Het belang van goed risicomanagement

Een adequate beheersing van risico's en een transparante en begrijpelijke verantwoording hierover, zijn belangrijke onderdelen van onze bedrijfsvoering. Dat vinden niet alleen wij, maar ook onze klanten, toezichthouders en in steeds sterkere mate de samenleving. Daarbij zien we dat aandacht voor niet-financiële risico's toeneemt. Voorbeelden zijn thema's als cyberrisico's en het veiligstellen van onze data, het bewaken van de privacy van onze werknemers en de deelnemers van de pensioenfondsen waarvoor wij werken, hoe we omgaan met duurzaamheidsthema's in onze bedrijfsvoering en in de uitvoering van de beleggingsopdrachten van onze klanten, zoals het klimaatrisico. Een ander voorbeeld is het reputatierisico en het daarmee samenhangende vertrouwen dat de belanghebbenden en de maatschappij hebben in de pensioensector in het algemeen en in ons als grote pensioenuitvoeringsorganisatie in het bijzonder. Risico's die dit vertrouwen zouden kunnen schaden, worden zoveel mogelijk gemeden of gemitigeerd. Met andere woorden; de risicobereidheid hierop is laag.

Goed risicomanagement begint bij een cultuur en het goede voorbeeld van bovenaf waarin risico's bewust en weloverwogen worden genomen en het belang van effectief risicomanagement wordt erkend. Daarnaast is het van belang dat in de beheersing van risico's niet alleen wordt gekeken naar procedurele maatregelen en systeem-technische maatregelen (hard controls) maar ook naar de cultuur en de menselijke factor in de beheersing van risico's (soft controls). In de risicogesprekken en in de behandeling van eventuele verstoringen en incidenten moeten beide aspecten aandacht krijgen.

Bij PGGM hebben we een permanent en geïntegreerd risicomanagementproces waarin al deze aspecten aan bod komen en waarbij gedurende het jaar op verschillende niveaus de risico-assessment en het risicogesprek hierover worden (uit)gevoerd.

#### Het PGGM-risicoraamwerk

We hebben het PGGM-risicoraamwerk ontwikkeld als structuur om actief op risico's te kunnen sturen door risico's inzichtelijk te maken, hierop actie te ondernemen, de ontwikkeling te bewaken en hierover te rapporteren. Dit raamwerk is gebaseerd op het internationaal als standaard geaccepteerde COSO Enterprise risk management-framework. Om te bepalen of en in welke mate we een specifiek risico wel of niet willen lopen, stellen het EC en de RvC jaarlijks onze risicobereidheid vast in het Risk appetite statement. Deze risicobereidheid vormt het kader voor risicosturing en besluitvorming en draagt bij aan een actieve en bewuste risicocultuur. Voor de in het PGGM-risicoraamwerk onderkende risico's geldt overall een risicobereidheid van 'laag'. Voor specifieke risico's geldt een afwijkende risicobereidheid.

#### Besturing en beheersing van risico's bij PGGM Risicomanagement

Het risicobeheersingsproces is een continue verbetercyclus waarin dagelijks, per kwartaal en per jaar metingen, evaluaties en bijstellingen worden doorgevoerd volgens de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act.

# Risk governance

- Three lines of defence
- RvC – EC – unit risk committee - corporate risk committee

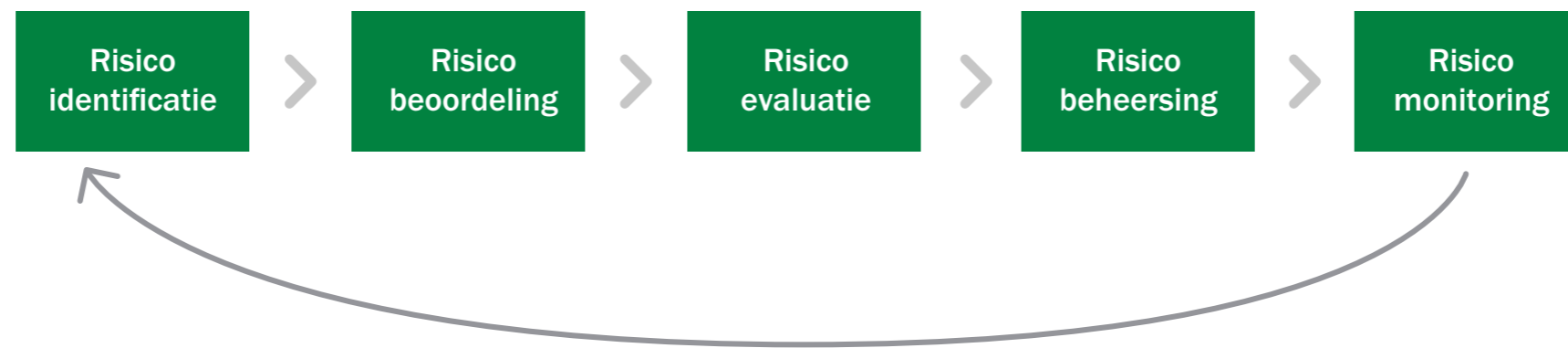
## Randvoorwaarden

- Wet- en regelgeving
- Producten en diensten

- Missie en visie
- Strategische doelstellingen
- Risico bereidheid

- Beleid en organisatie

## Risicomanagement

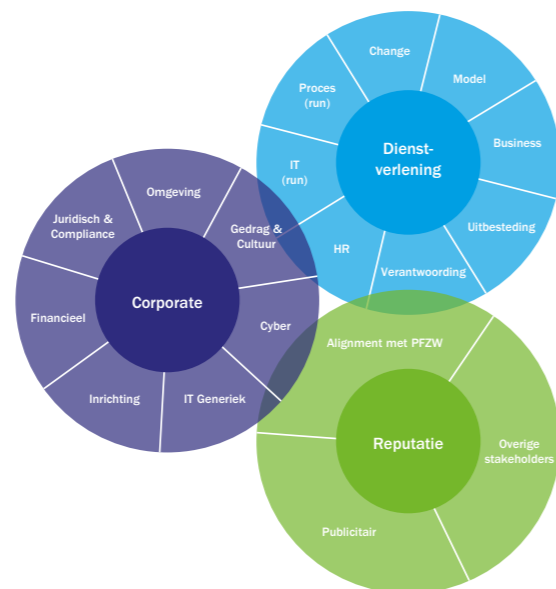


## Informatie communicatie en rapportage

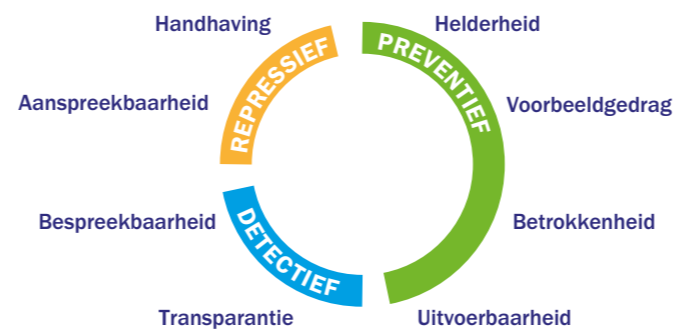
- GRC tooling
- Risico informatie
- Bevindingen

- In Control Statements
- Risico rapportages
- Performancerapportages
- Verantwoordingsrapportages

## Interne beheersomgeving



PGGM risicototaal



Soft controls

Risico hoogte	Beheersing				
	Hoog	Laag / Midden	Midden	Midden / Hoog	Hoog
Hoog	H	H	M/H	M	L/M
Midden / Hoog	M/H	M/H	M	L/M	L
Midden	M	M	L/M	L	L
Laag / Midden	L/M	L/M	L	L	L
Laag	L	L	L	L	L

Hard controls

- (Financiële) resultaten PGGM

### Risicobereidheid

Minimaal een keer per jaar stelt het EC de risicohouding vast. Aan de hand van de risicokaarten stellen we vast wat de risicobereidheid is. Als het actuele risico hoger is dan de risicobereidheid, dan nemen we extra maatregelen om het risico binnen redelijke termijn weer op de risicobereidheid te krijgen. In de risicorapportage is een plateauplaning opgenomen, waarin te volgen is of en wanneer deze maatregelen leiden tot het beoogde netto-risico (risico na beheersing). Deze plateauplaning wordt elk kwartaal bijgewerkt en besproken in de risicocommissies en het EC en opgenomen in de rapportage aan het AC en de RvC.

### Risico-identificatie

Periodiek, of ad-hoc als daartoe aanleiding is, stemt de afdeling Risicomanagement de verschillende risico's af met de organisatie om vast te stellen of alle relevante risico's in beeld zijn. Dit is het risico-identificatieproces. Hiervoor maken we gebruik van de PGGM-risicotaal die ons in staat stelt om de risico's op één manier te benoemen en te interpreteren. Elk risico wordt vertaald in een risicokaart. Dit is een document waarin het risico aan de hand van de PGGM-risicotaal wordt beschreven met een toegekend bruto-risico (op basis van kans en impact), een nagestreefd netto-risico (bereidheid) en de manier waarop dit risico wordt gemitigeerd. De wijze van mitigatie omvat een aantal instrumenten, waaronder hard controls (procedurele maatregelen) en soft controls (gedrag- en cultuuraspecten). Seniormanagers beheren de risicokaarten, het eigenaarschap is belegd op EC-niveau.

### Risicobeoordeling, -beheersing en -monitoring

Minimaal een keer per kwartaal maakt de afdeling Risk & Compliance een risicorapportage waarin ze het actuele risicobeeld geven. Enterprise risk management vult dit aan met bespreekpunten voor het management. Deze gaan zowel over het afgelopen kwartaal als de komende kwartalen. Er wordt stil gestaan bij operationele incidenten en andere verstoringen met als voornaamste doel ervan te leren, trends te ontdekken en onderliggende grondoorzaken te bespreken en te adresseren.

Naast de algemene risicothema's worden compliance, privacy en cybersecurity besproken. De kern van deze risicogesprekken is dat de verantwoordelijke directie de risico's onderling goed doorspreekt, vaststelt dat deze zich binnen de risicobereidheid bevinden en bespreekt in hoeverre we de beheersing van de risico's onder controle hebben. De directies van de business units en het EC geven elk kwartaal een in control statement af op basis van de kwartaal-risicorapportage. Waar nodig worden acties gedefinieerd voor aanvullende beheersing van de risico's.

De rapportages van de risicogesprekken in de verschillende bedrijfsonderdelen worden samengevoegd in een PGGM-brede risicorapportage. Deze wordt als geïntegreerde rapportage met de financiële verantwoording ter bespreking aan het EC en de RvC aangeboden. Onze klanten krijgen een klant-risicorapportage met daarin een verslag van de PGGM-risicorapportage, aangevuld met specifieke risicothema's voor onze klanten.



### Risico-evaluatie

In de verschillende risicogesprekken staan we regelmatig stil bij de effectiviteit van de beheersingsmaatregelen. Doel hiervan is de risicobeheersing op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier in te richten en toe te passen. Minimaal één keer per jaar evalueren we ook de risicohouding. Eén keer per jaar evalueren we bovendien de zogenaamde worstcase scenario's en de manier waarop we de gevolgen van een dergelijk scenario zoveel mogelijk kunnen mitigeren. Ook evalueren we minimaal eens per jaar, of vaker als nodig, zaken als bedrijfscontinuïteit, business-impactanalyses, uitwijkmogelijkheden en crisismanagementhandboeken. Zo was het crisismanagementteam actief in het begin van het uitbreken van de COVID-19-pandemie en is bij het afschalen van het crisismanagementteam een evaluatie uitgevoerd. Internal audit evalueert een keer per jaar het hele risicobeheersingsraamwerk (eerste- en tweedelijnsrisicobeheersing) en verstrekt hierover een rapport aan de RvB en het AC. Hieruit voortkomende bevindingen en aanbevelingen worden door eerste- en tweedelijnsrisicomanagement opgenomen in de plannen voor het volgende jaar. Het oordeel van audit over 2020 was 'voldoende'. Het belangrijkste verbeterpunt voor 2021 is het versterken van de eerste- en tweedelijnsmonitoring.

### De belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem van de vennootschap in verband met het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap

Er is een raamwerk van interne beheersing beschreven, er worden accounting papers opgesteld, er is functiescheiding aanwezig, er wordt een maandelijks afsluiting gedaan en een rapportage opgesteld door controlling. Dit in aanvulling op de interne beheersing zoals beschreven in de standaard rapportages (voorheen ISAE) 3402 en 3000A.

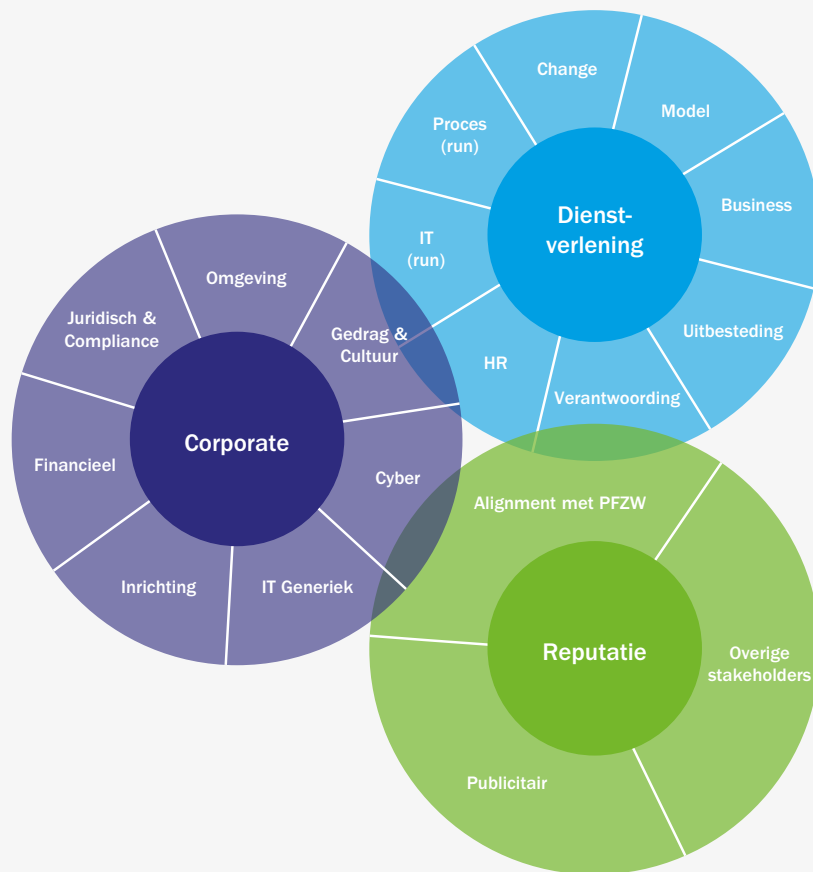
### Aantoonbare kwaliteit van processen

De dienstverlening aan onze klanten gaat gepaard met het bewust nemen van risico's. Om deze risico's te mitigeren zijn maatregelen genomen om de beheersing van onze processen zoveel mogelijk

te borgen. Dit doen we onder andere via het uitvoeren van periodieke audits. Hiervoor geven we Standaardrapportages (voorheen ISAE) 3402 en 3000A af. Deze gaan over de dienstverlening voor vermogensbeheer en voor pensioenbeheer. De externe accountant voorziet de rapportages van assurance. Voor IT en cybersecurityprocessen gelden ISO-normen en -certificeringen voor IT-servicemanagement, informatiebeveiliging, bedrijfscontinuïteit en -kwaliteit. Ook hierover leggen we verantwoording af. Voor het geringe aantal incidenten die plaatsvonden in 2020 is onderzoek gedaan naar de grondoorzaken van deze gebeurtenissen en zijn maatregelen genomen om dergelijke situaties in de toekomst te voorkomen. Er zijn geen incidenten opgetreden die tot een voorbehoud in de Standaardrapportages hebben geleid.

### Kwantificeren risico's en vereist kapitaal

PGGM is geen bank of verzekeraar en hoeft geen kapitaal aan te houden voor de verschillende risico's. Dit geldt echter wel voor Vermogensbeheer, dat aan de ICAAP-vereisten moet voldoen van DNB. In een jaarlijks ICAAP-proces stellen we per risico vast of deze aanleiding geeft tot het aanhouden van extra kapitaal bovenop de minimaal vereiste kapitaalbuffers voor een vermogensbeheerder. Dit proces leidt tot een vereist kapitaal dat als eigen vermogen wordt aangehouden binnen Vermogensbeheer. DNB beoordeelt jaarlijks de toereikendheid van het kapitaal. Uit de bespreking hiervan in 2020 zijn geen bevindingen naar voren gekomen. Om de financiële impact voortvloeiend uit één of meerdere risico's op te kunnen vangen, hebben we verschillende maatregelen getroffen. Ten eerste zijn er afspraken gemaakt met onze klanten over aansprakelijkheid. Daarnaast zijn we verzekerd voor verschillende vormen van schade. Naast het verzekeren van de fysieke eigendommen kan schade voortkomen uit bijvoorbeeld aansprakelijkheid of cyberaanvallen. Voor de impact die niet onder de verzekering valt of financiële impact voortvloeiend uit andere risico's, houdt PGGM N.V. een eigen vermogen aan. De specifieke richtlijnen hiervoor zijn vastgelegd in het Beleid Eigen Vermogen.



De PGGM-risicotaal onderscheidt 18 risicosoorten

We streven ernaar een voldoende buffer te hebben om de impact van worst case scenario's zo lang mogelijk te kunnen opvangen, zonder dat onmiddellijk de bedrijfscontinuïteit in gevaar komt.

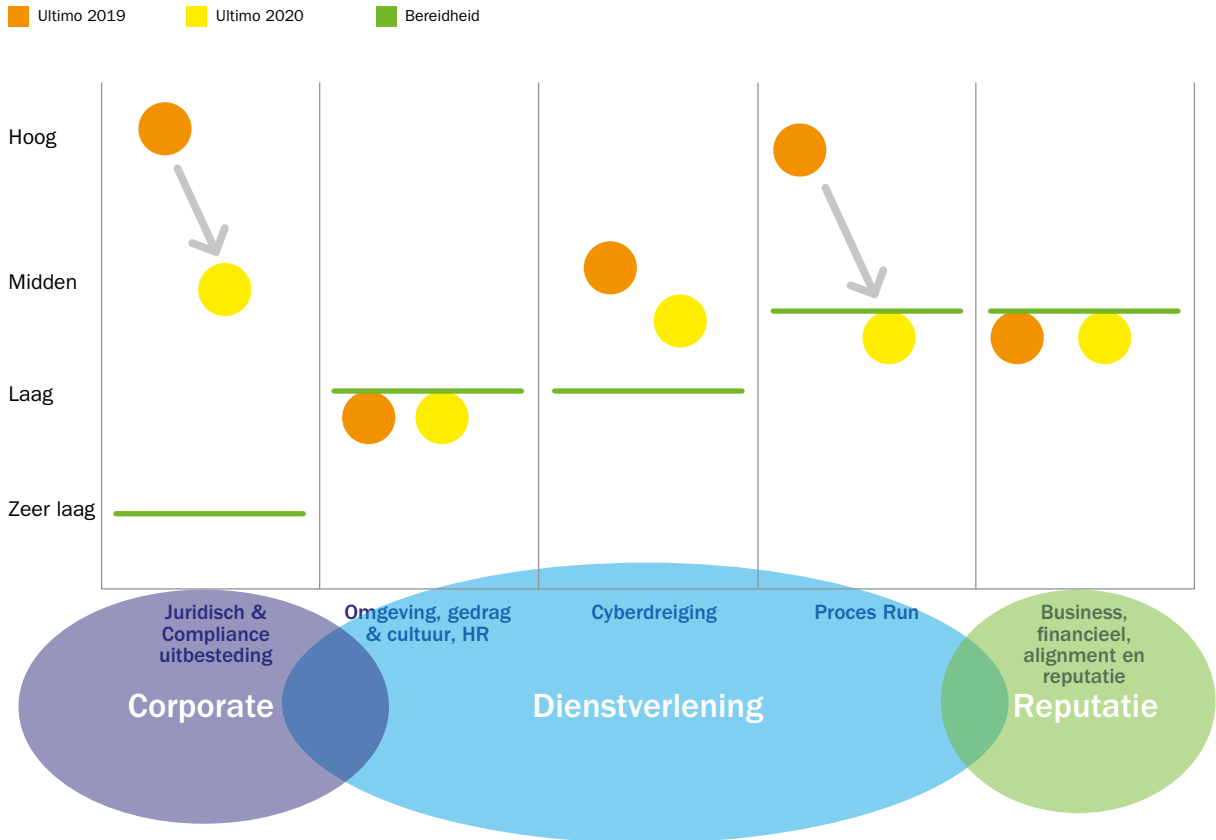
### Ontwikkeling van het risicobeeld in 2020

Het PGGM-risicoraamwerk onderscheidt risico's die voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering, risico's die voortkomen uit de dienstverlening aan onze klanten en risico's die te maken hebben met de reputatie en het maatschappelijk draagvlak. In totaal maakt het PGGM-risicoraamwerk onderscheid in achttien verschillende risicocategorieën. Eind 2019 heeft het EC de risicobereidheid herijkt voor 2020. Voor de risico's die op dat moment boven de risicobereidheid lagen, heeft het EC een plan vastgesteld dat deze risico's binnen een redelijke periode - doorgaans een jaar - moet terugbrengen tot de risicobereidheid. Hiervoor

wordt een plateauplaning opgesteld dat minimaal eens per kwartaal wordt besproken op voortgang. Risicomanagement toetst deze plateauplaning op haalbaarheid en monitort op resultaat.

Na het opmaken van de balans per 31 december 2020, bevinden zich nog diverse risico's boven de risicobereidheid. Daarbij kunnen we stellen dat de genomen maatregelen hebben bijgedragen aan het meer in lijn brengen van het risicobeeld met de risicobereidheid en dat een dalende lijn is ingezet. Wij verwachten dat deze trend zich in 2021 doorzet. Daarbij zien we dat risico's dynamisch zijn en steeds meer vragen van onze organisatie. Voorbeelden daarvan zijn het cyberrisico en het aantoonbaar naleven van wet- en regelgeving. De beheersing hiervan vergt elk jaar meer inspanning, omdat de eisen en risico's in beide gebieden elk jaar toenemen.

## Highlights Ontwikkeling risicobeeld



### De voornaamste risico's en onzekerheden in 2020

In aanvulling op de geschetste ontwikkeling van het overall risicobeeld, lichten we een aantal specifieke risico's en onzekerheden toe die in 2020 een belangrijke stempel drukten op het risicobeeld.

#### COVID-19

Een van de grootste risico's waar we in 2020 mee te maken kregen, was de COVID-19-pandemie. Deze pandemie manifesteerde zich op meerdere vlakken in onze operatie. In de eerste plaats was er de maatschappelijke impact van de pandemie, de enorme druk op de zorgsector en de impact van de maatregelen op ons allemaal. Toen in februari bleek dat COVID-19 zich in een rap tempo wereldwijd verspreide, brak er paniek uit in de financiële markten. Aandelenkoersen daalden scherp, prijzen van grondstoffen – met name olie – daalden en ook de rente nam af. Het financieel crisisteam binnen de afdeling Vermogensbeheer

heeft adequaat gehandeld en proactief met alle klanten overlegd of extra maatregelen noodzakelijk waren. Er hebben zich bij ons en bij onze externe vermogensbeheerders geen noemenswaardige incidenten voorgedaan als direct gevolg van COVID-19. Na de eerste daling zijn de markten in de loop van 2020 grotendeels hersteld. Wel zijn de dekkingsgraden door de sterk gedaalde rente lager uitgekomen dan eind 2019.

Het crisismanagementteam (CMT) is geactiveerd om ervoor te zorgen dat de overgang van werken op kantoor naar thuiswerken ononderbroken verliep, zonder dat onze klanten hier last van hadden. We hebben verschillende maatregelen genomen om de overgang van ruim 1.500 medewerkers naar thuiswerken soepel en vooral veilig te laten verlopen.

Naast IT- en cyberrisico's, is er ook veel aandacht uitgegaan naar het welzijn van de medewerkers en het kunnen bieden van een arbo-technisch verantwoorde thuiswerkplek. In het begin van het derde kwartaal is het CMT afgeschaald en geëvalueerd. Risicomanagement heeft vanaf het begin in het operationele supportteam onder het CMT meegewerkt aan het managen van deze crisis, risico-assessments uitgevoerd en een coördinerende rol vervuld.

Ook binnen PGGM is het HR-risico in 2020 verhoogd geweest, voornamelijk door de impact van COVID-19 en de impact die de maatregelen op onze collega's hebben. Het omschakelen naar thuiswerken is goed verlopen, maar er is gedurende 2020 extra aandacht geweest voor het welzijn van onze medewerkers. We hebben extra metingen verricht onder de collega's, managers zijn getraind op het herkennen van signalen en er is extra aandacht uitgegaan naar communicatie.

### **Nieuwe pensioenregeling**

De maatschappelijke discussie over wijzigingen in het pensioenstelsel heeft in 2020 geleid tot het vaststellen van de belangrijkste uitgangspunten voor de nieuwe pensioenregeling (NPR). Met onze klanten geven we invulling aan de voorbereiding op de nieuwe pensioenregeling en de beheersing van de daarmee samenhangende risico's. Risicomanagement heeft hiervoor een aantal risicoanalyses uitgevoerd op de impact van het pad naar de implementatie van de NPR. De overgang naar de NPR heeft grote impact op onze propositie en bedrijfsvoering. Mogelijke stapeling van nieuwe regelgeving in zowel het huidige als het nieuwe pensioenstelsel vergroot de complexiteit en de risico's van deze meerjarige transitie. In nauwe samenwerking met onze klanten hebben we een programma opgezet om deze ontwikkelingen adequaat te vertalen naar strategie en bedrijfsvoering.

### **Dreigende kortingen**

De aanhoudend lage rente in 2020, in combinatie met de impact van de COVID-19-pandemie op de beleggingsresultaten, heeft de dekkinggraden van pensioenfondsen verder onder druk gezet. Ook de invoering van nieuwe referentierentes als

basis voor de rekenrente per 2021 heeft een negatief effect. Hoewel per 31 december 2020 geen korting noodzakelijk is, blijft een reeks van mogelijke kortingen actueel voor de fondsen die we bedienen. Dit kan leiden tot toenemende complexiteit van de pensioenadministratie en afnemend maatschappelijk draagvlak. We zijn goed voorbereid op eventuele kortingen. We monitoren de risico's ook de komende jaren met oog voor de complexiteit en uitvoerbaarheid van regelingen in geval van (gespreide) kortingen.

### **Impact van de Brexit**

We hebben onze bedrijfsvoering voorbereid op de gevolgen van de (no-deal-)Brexit. Risicoanalyses en beheersmaatregelen zijn in 2019 in kaart gebracht en in 2020 zo ver als mogelijk toegepast.

Voorbeelden hiervan zijn het contractueel verhuizen van derivatenposities - die we aanhouden bij financiële partijen gevestigd in het Verenigd Koninkrijk - naar door deze financiële partijen daarvoor ingerichte EU27 hubs, maar ook het opnieuw beoordelen van brokerrelaties.

De actuele ontwikkelingen rond een gesloten Brexit-deal verlagen het risicobeeld. De effecten van de Brexit-afspraken in de praktijk voor PGGM volgen we actief.

### **Aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving**

Om beter te kunnen aantonen dat we voldoen aan wet- en regelgeving, hebben we in 2020 een programma uitgevoerd om de robuustheid van het compliance-raamwerk te versterken. Verschillende onderwerpen zijn volgens een compliance-roadmap naar een hoger niveau gebracht. Voorbeelden zijn het uitbestedingsproces en Markets in Financial Instruments Directive (MiFID II). Daarnaast is een programma uitgevoerd om onze bedrijfsvoering en de achterliggende ontwerpprincipes toe te spitsen op Compliance by design. Risicomanagement heeft de uitvoering en resultaten van deze trajecten intensief gevolgd en begeleid.

Een belangrijk project in dit verband betrof uitbestedingen. In de loop van 2020 bevond het risico op uitbesteding zich boven de risicobereidheid. Oorzaken waren een verouderd uitbestedingsbeleid, lokale onderbezetting en nieuwe, uitgebreidere eisen vanuit toezichthouders op uitbesteding. Gedurende 2020 hebben we het beleid geactualiseerd en in lijn gebracht met de uitbestedingsvereisten van DNB. Ook is de afdeling Inkoop verder versterkt. In het vierde kwartaal van 2020 is het project afgerond. In het eerste kwartaal van 2021 zullen we met een audit vaststellen of het nieuwe beleid aantoonbaar werkt.

Als gevolg van deze acties is in 2020 het risico afgenomen dat we niet aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving. Het risico is ultimo 2020 nog boven risicobereidheid. We verwachten een verdere afname van dit risico in 2021.

#### **Business, financieel, alignment en reputatie**

Het pensioenlandschap is momenteel sterk in beweging. Veel fondsen ondernemen een zoektocht naar lagere uitvoeringskosten. Onze strategie is gericht op een sterke keuze voor de sector zorg en welzijn en het daarnaast bedienen van onze huidige klantenkring. Als gevolg hiervan hebben we met onze klanten afstemming over positie en continuïteit van de dienstverlening.

In 2020 hebben we afscheid genomen van Philips. Deze afwikkeling verloopt goed. We willen onze diensten op zeer concurrerend niveau aanbieden. In de samenwerking met onze klanten voeren we actief stakeholdermanagement, waarbij we de klantrelatie en – tevredenheid en media-exposure doorlopend monitoren. Reputatierisico's en maatregelen om deze risico's te verkleinen en kansen te benutten, worden actief bewaakt en opgevolgd.

Het financieel risico is laag, mede doordat we meerjarige afspraken hebben kunnen maken met PFZW voor de vermogensbeheer- en pensioenbeheerdienstverlening.

#### **Dienstverlening (Proces- en IT)**

De impact van de COVID-19-pandemie op de effectieve en veilige uitvoering van beleggingsactiviteiten was afgelopen jaar beheersbaar. Daarnaast zijn binnen Vermogensbeheer de centrale treasury-activiteiten vervangen door klantspecifieke treasury-functies. Dit uitermate complexe proces is vanaf het begin nauwgezet gevolgd door risicomangement. Er zijn meerdere risk-assessments uitgevoerd en tijdens de implementatie zijn extra controles uitgevoerd. Het project is uiteindelijk tegen het einde van 2020 conform planning opgeleverd zonder noemenswaardige incidenten.

De complexiteit van de pensioenregelingen die we uitvoeren, verhoogt de kans op fouten. We richten ons in de beheersing van dit risico op versterking van de systemen én op het verminderen van complexiteit. Hiervoor hebben we in 2019 de nieuwe Product & Dienst Architectuur van PGGM ontworpen en zijn we met de invulling daarvan gestart. In overleg met onze klanten rationaliseren we producten en diensten. Deze activiteit heeft voor pensioenbeheer in 2020 tot belangrijke resultaten geleid.

Met het vernieuwde proces- en IT-landschap zijn we klaar voor de implementatie van de nieuwe pensioenregeling. Hoewel de verandercapaciteit de komende jaren fors belast wordt, zijn de risico's te overzien en binnen risicobereidheid. Keuzes in wetgeving rond het bestaande en het nieuwe pensioenstelsel kunnen de komende jaren een risico vormen, bijvoorbeeld als deze wijzigingen de complexiteit verhogen.

### Datamanagement

Onze dienstverlening is voor een groot deel gebaseerd op data. Het belang van goede datakwaliteit en goede databesturing is groot. Binnen alle units hebben we in 2020 veel aandacht besteed aan het verbeteren van het datamanagement als invulling van onder andere de 'Good Practice Robuuste Pensioenadministratie' van DNB. Naar verwachting zullen opzet, bestaan en werking van het datamanagementprogramma in 2021 voor alle units volledig zijn ingevuld voor de kritische data.

### Cyberdreiging

Ten aanzien van informatiebeveiliging en (cyber) security blijft het dreigingsniveau wereldwijd toenemen. De effectiviteit van maatregelen voor onszelf en onze stakeholders heeft voortdurend prioriteit. In 2020 hebben we diverse maatregelen geïmplementeerd om de beveiliging structureel te versterken, zoals verschillende upgrades in hard- en software, het uitvoeren van penetratietests en het scherp houden van personeel op cyberdreigingen, zoals phishing. Aan de hand van het PGGM Security control-framework bewaken we het securityniveau en de volwassenheid en aantoonbaarheid van de securityprocessen actief. Hoewel het cyberrisico zich ultimo 2020 nog boven de risicobereidheid bevindt, beweegt het risicobeeld zich in de goede richting.

### Verwachtingen voor het risicobeeld in 2021 en daarna

Voor 2021 verwachten we dat COVID-19 nog steeds een impact zal hebben op de bedrijfsvoering en met name op onze mensen. We zullen ons, met Vernet en andere diensten, blijven inzetten om de sector zorg en welzijn, daar waar het kan, bij te staan. Zoals eerder geschetst, zullen ontwikkelingen in wet- en regelgeving en de snelle ontwikkelingen met betrekking tot cyberrisico's de agenda beïnvloeden.

Positief is dat de dekkingsgraad van PFZW en van andere klanten voldoende hoog is om in 2021 geen kortingen te hoeven doorvoeren. Daar staat tegenover dat de invoering van de nieuwe pensioenregeling in combinatie met de ingezette weg om de pensioenadministratie verder te rationaliseren, de bedrijfsvoering zal beïnvloeden en daarmee het risicobeeld. Bij vermogensbeheer zijn naast meer lange termijn gerichte programma's, zoals Beleggingsbeleid 2025, ook projecten voor 2021 gepland die de afdeling Vermogensbeheer klaar moeten maken voor de nieuwe contractvormen in pensioenen.

Daarnaast moet ons vermogensbeheer en pensioenbeheer blijvend aantoonbaar voldoen aan alle vereisten vanuit wet- en regelgeving. Voor 2021 is er een extra focus op klimaatrisico en een transparante verantwoording daarover. Ook deze projecten zullen de bedrijfsvoering beïnvloeden.

Naast de reguliere werkzaamheden is er in 2021 vanuit het risicomanagement en compliance extra aandacht voor het uitbreiden van de monitoringstaken, het verder implementeren van integraal bevindingen-management in het PGGM-GRC-systeem Cerrix, het versneld wegwerken van de backlog bij modelvalidatie en het verder inrichten van het risicomanagementplatform voor de beleggingsteams en onze klanten.

## Risk appetite statement

In dit hoofdstuk lichten we de risicobereidheid voor 2021 van de drie risicoclusters (corporate, dienstverlening en reputatie) kort toe.

### Corporate

De komende zes jaar gaat het Nederlandse pensioenlandschap ingrijpend veranderen. Met het bereikte pensioenakkoord is een oplossingsrichting geformuleerd voor vragen waar het huidige pensioenstelsel onvoldoende antwoord op heeft. Het gaat om maatschappelijke ontwikkelingen, zoals flexibilisering van de arbeidsmarkt, individualisering en de roep om meer transparantie. Daarbij komt de langdurig lage rente, die het stelsel financieel onder druk zet.

Samen met PFZW proberen we zoveel mogelijk sterke punten van het huidige stelsel overeind te houden. Maar als het erop aankomt, beslissen sociale partners en uiteindelijk de politiek over de toekomst van het stelsel. We opereren in een snel veranderende omgeving. Dit vereist meer van buiten naar binnen gaan kijken, technologische ontwikkelingen sneller omarmen en nog meer samenwerken met partners.

Om relevant te blijven is het voor ons van belang om aan Nederlandse pensioenfondsen excellente dienstverlening te blijven leveren voor een markt-conforme fee. Daarnaast is innovatiekracht en ondernemerszin nodig om te kunnen voorsorteren op de toekomst. Deze onzekere toekomst is in kaart gebracht in vier scenario's, die onder meer verschillen in de mate van verplichtstelling. We hebben voor elk van deze vier scenario's een strategie ontwikkeld. Bij belangrijke investeringsbeslissingen wordt gekeken of deze voldoende 'robuust' zijn binnen de vier scenario's. Op basis van de uitgangspunten voor het nieuwe pensioenstelsel worden de scenario's in 2021 opnieuw beoordeeld op relevantie. Naar verwachting zal PFZW in 2021 meer duidelijkheid geven over te maken keuzes ten aanzien van het nieuwe stelsel. Op grond hiervan zullen we onze strategie aanscherpen en het corporate risicobeeld hierop aanpassen. Ook met onze andere klanten

voeren wij overleg over de te maken keuzes inzake het nieuwe pensioenstelsel en de implicaties daarvan.

Onze organisatorische inrichting en besturing moet goed aansluiten op de eisen en wensen van de belangrijkste stakeholders zoals PFZW en de toezichthouders. We willen verantwoordelijkheden binnen de organisatie zo laag mogelijk beleggen. Dit vraagt om een organisatie met heldere communicatie-, overleg- en besluitvormingsstructuren. Daarnaast willen we de klantgerichtheid en ondernemerschap in de besturing van het bedrijf vergroten met de invoering van een nieuw besturingsmodel 'Besturing 2021'. Hiermee worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden explicieter bij de business units belegd. Om eventuele verliezen op te kunnen vangen, dienen we voldoende eigen vermogen aan te houden. We hebben een beleid voor minimaal eigen vermogen. Gezien de omvang van ons eigen vermogen in relatie tot het vermogen dat we voor klanten beheren, dienen aansprakelijkheden te worden beperkt en/of verzekerd.

### Dienstverlening

De processen moeten zo worden ingericht dat we de toekomstige vraag naar maatwerk en differentiatie (bij verschillende pensioenregelingen) goed aankunnen. Hiervoor hebben we klantgerichte teams, die met een hoge mate van flexibiliteit tegemoet kunnen komen aan de wensen van klanten. We willen de schaal van de organisatie benutten door processen zo veel mogelijk te standaardiseren. We worden zo meer een 'massa-maatwerkfabriek', waarin klantspecifieke oplossingen mogelijk gemaakt worden zonder dat voor elke klant alles op maat gemaakt hoeft te worden. Dit vergt een goed doordachte architectuur, waarbij maatwerk met behoud van schaalvoordelen het doel is.

Vermogensbeheer heeft met haar fondsen voor gemene rekening een eerste stap gezet op weg naar massa-maatwerk. In de komende jaren bereidt de organisatie zich verder voor om het productenpakket geschikt te maken voor de verschillende scenario's van het toekomstige pensioenstelsel voor verschillende type klanten.

We streven bij ons vermogensbeheer naar 'best in class' dienstverlening, waarbij Vermogensbeheer zich telkens moet meten met het beste kwartiel van (integraal) vermogensbeheerders.

Pensioenbeheer heeft met het vervangen van de basisadministratie een belangrijke stap gezet naar massamaatwerk. Hiermee is een belangrijk fundament gelegd voor de bediening van een nieuwe pensioenregeling. Vanuit de reguliere dienstverlening willen we aan deelnemers een goed pensioenproduct aanbieden en is er een beperkte risicobereidheid op operationeel risico.

De dienstverlening is voor een belangrijk deel data- en IT-gedreven; daarom hebben we een verhoogde exposure op IT- en cyberrisico's. Daarbij is privacy en cyber-security van groot belang. PGGM heeft een beperkte risicobereidheid op Privacy-, IT- en Cyberrisico.

In het huidige, turbulente pensioenendomein waarin ontwikkelingen snel en zeer divers kunnen zijn, is de aansluiting met onze klanten inzake visie, strategie en doelstellingen van essentieel belang. De Vested benadering van de samenwerking en de gezamenlijke uitwerking van een OGSM-plan zijn belangrijke maatregelen om de aansluiting met onze belangrijkste klant PFZW verder te versterken. OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures) is een strategisch businessplan waarin het senior management zijn visie voor het bedrijf op korte, middellange en lange termijn op één A4 formuleert. Verstoringen in de afstemming met PFZW door gebrekkige communicatie of andere oorzaken kunnen grote impact hebben op onze effectiviteit en efficiency en kan onze reputatie bij PFZW en bij andere stakeholders onder druk zetten.

## Reputatie

Een goede reputatie is voor ons essentieel.

We willen vanuit onze maatschappelijke rol en in opdracht van klanten verantwoord en dienstbaar opereren. We accepteren dat er partijen zijn, die op onderwerpen een afwijkende visie kunnen hebben en dat dit tot reputatieschade kan leiden. Er is een lage risicobereidheid op reputatieschade als gevolg van onjuiste en/of onvolledige uitvoering van dienstverlening.



## Compliance en integriteit

Klanten, toezichthouders, de maatschappij en andere stakeholders verwachten dat we in overeenstemming handelen met de toepasselijke wet- en regelgeving en zelf opgelegde interne gedragsnormen. Compliance is onze licence-to-operate. Om hieraan gestalte te geven, hebben we in 2020 een (pro)actief compliance- en integriteitsbeleid gevoerd.

### Maatschappelijke context

Als globale marktspeeler voeren we werkzaamheden uit, waarvoor vergunningen nodig zijn en die onder het (inter)nationale (financiële) markttoezicht vallen. Het markttoezicht wordt uitgeoefend door onze toezichthouders DNB, AFM, de Autoriteit Consument & Markt (ACM) en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). In dit verband willen we ons houden aan alle toepasselijke geldende (internationale) wet- en regelgeving, interne gedragsnormen en over de naleving hiervan aantoonbaar verantwoording afleggen aan onze stakeholders. Dat is ook wel onze licence-to-operate. We realiseren ons dat het een groot risico is als dit niet goed is geregeld. Ook zien we een trend die wijst op een meer en strengere bestuursrechtelijke handhaving door markttoezichthouders.

Aangezien een groot gedeelte van de wet- en regelgeving op Europees niveau wordt uitgevaardigd, hebben we ook te maken met beleidsbepalers en toezichthouders op dit niveau zoals de European Securities Markets Authority (ESMA) en de European Institutional and Occupational Pensions Authority (EIOPA).

In lijn met onze kernwaarden bevorderen we een integere bedrijfscultuur die naleving van wet- en regelgeving door medewerkers waarborgt. We ambiëren een hoog volwassenheidsniveau als het gaat om compliance en integriteit en werken dan ook aan een best-in-class-beleid. In de loop van 2021 zal dit verder vorm krijgen.

## Compliance en integriteit, risicomanagement en interne organisatie

Voor onze organisatie gebruiken we het three lines of defence-model dat is afgeleid van het zogenaamde COSO-raamwerk. De compliance-functie heeft hier onder andere samen met de risk managementfunctie, een belangrijke rol vanuit de tweede lijn. We hebben onze compliance-functie zo centraal en zelfstandig mogelijk ingericht, waarbij de basis ligt in het Compliance Charter.

Een belangrijke doelstelling van de compliance-functie is het beheersen van het compliance- en integriteitsrisico bij PGGM. We maken hierbij gebruik van een compliance- en integriteitsrisico en Monitoring-raamwerk (CIRM) afgeleid van de Systematische Integriteit Risico-Analyse (SIRA). Voor het bepalen van compliance- en integriteit risico gaan we uit van een best market practice-definitie: 'De kans op maatregelen van autoriteiten en/of toezichthouders dan wel aantasting van het PGGM-businessmodel, haar reputatie en/of financiële soliditeit als gevolg van niet of onvoldoende naleving van de toepasselijke regelgeving dan wel het niet of onvoldoende voldoen aan de (gerechtvaardigde) verwachtingen van haar stakeholders zoals klanten, werknemers, toezichthouders, aandeelhouders en de maatschappij als geheel.' In de loop van 2021 zullen we de vaststelling van het compliance- en integriteitsrisico samen met het CIRM verder ontwikkelen en formaliseren.

De taken en verantwoordelijkheden van onze compliance-functie liggen bij de afdeling Compliance (Compliance). Compliance bestaat uit een team van toegewijde compliance-professionals onder leiding van de directeur Compliance die ook behoort tot het seniormanagement van PGGM. De directeur Compliance rapporteert aan de chief risk & compliance officier die op zijn beurt rapporteert aan de CFRO van PGGM.

Compliance ziet, onder andere, toe op het zo veel mogelijk aantoonbaar voldoen aan toepasselijke en relevante wet- en regelgeving alsmede (interne) gedragsnormen. Aan de hand hiervan toetsen we ook diverse aspecten van gedrag, cultuur en integriteit. Met veelal de (verplichte naleving van de) PGGM Gedragscode als normatief uitgangspunt volgt daaruit een regelmatige monitoring op, onder andere, mogelijk marktmisbruik door insiders aan de hand van privé-effectentransacties, het voorkomen van belangenverstremgeling en het reguleren en doseren van vertrouwelijke informatie door middel van Chinese Walls binnen de organisatie. Verder heeft PGGM een klokkenluidersregeling die het mogelijk maakt om misstanden, zo nodig anoniem te melden. Ook toetsen we het voorkomen van belangenverstremgeling en reputatieschade door de controle op nevenfuncties, geschenken en/of uitnodigingen aan en door medewerkers. In 2020 hebben we belangrijke stappen gezet om de monitoringsrol te versterken die in 2021 verder vorm zal krijgen in het kader van het CIRM.

Gangbare werkzaamheden bij Compliance zijn het (mede-)opstellen en inrichten van beleid, monitoring en toetsing, het adviseren van het management en medewerkers over compliance-aspecten bij de operationele werkzaamheden en het bevorderen van bewustzijn en naleving van regels door middel van training en workshops. Daarnaast verzorgen we de coördinatie van contacten met de toezichthouders zoals onderzoeken en periodieke gesprekken. Naast de jaarlijks terugkerende uitvragen vanuit DNB en AFM, heeft DNB in 2020 verschillende thematische en specifieke onderzoeken uitgevoerd, zoals een pilot van het toezicht op pensioenuitvoeringsorganisaties (PUO's). Dit zijn onder meer onderzoeken op het gebied van datakwaliteit, uitbesteding en IT – digitale strategie.

Bij Compliance zijn we ons ervan bewust dat cultuur en gedragsaspecten een steeds belangrijkere rol spelen in de beheersing van risico's. We willen ons daarom bij onze adviserings-, beleids- en monitoring taken naast hard controls (aantoonbare maatregelen in processen en systemen) ook meer richten op zogenoemde soft controls (gedragsbeïnvloedende factoren).

### Wettelijk- en toezichtkader

Bij het wettelijk- en toezichtkader kunnen we onderscheid maken tussen wet- en regelgeving die op de PGGM Groep van toepassing is, waaronder wet- en regelgeving die voortvloeit uit vergunningplichtige activiteiten en daarnaast de door onszelf opgestelde interne gedragsnormen en –verplichtingen. Deze interne gedragsnormen en –verplichtingen vloeien voort uit aan ons uitbestede werkzaamheden op basis van contractuele afspraken met klanten.

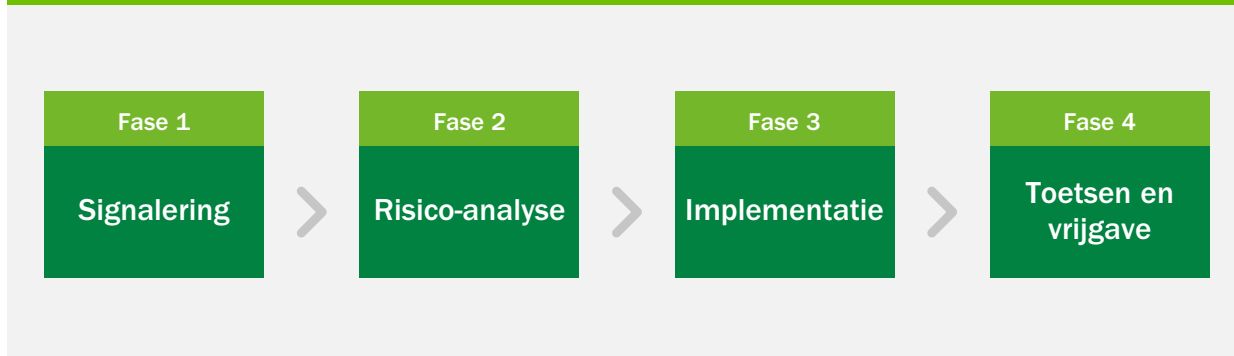
### Legal committee

We houden op proactieve wijze ontwikkelingen in wet- en regelgeving in de gaten, waarbij we gebruikmaken van tooling.

Een multidisciplinair Legal committee (LC), waarvan Compliance ook deel uitmaakt, signaleert deze ontwikkelingen, voert een impact-analyse uit, wijst de verantwoordelijke personen op adequate implementatie hiervan door middel van beleid, processen en/of systemen en vraagt als laatste toetsing en vrijgave aan de directies van PGGM op basis van juistheid, volledigheid en (volg)tijdigheid van de implementatie.

Per kwartaal stellen we een overzicht met relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving op voor ons senior management, de directies binnen PGGM en een aantal klanten van PGGM. Het proces, dat is beschreven in het Legal Charter, is hieronder schematisch weergegeven en maakt onderdeel uit van de ISAE 3402/3000-rapportage.

## Schematische weergave van het proces



### Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (Code) is van toepassing op Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Als niet beursgenoteerde vennootschap onderschrijven we echter wel de principes en best practice-bepalingen van deze Code en passen we, als invulling van good governance, vrijwillig zoveel mogelijk de bepalingen van deze Code toe. In een 'comply or explain'-document, gepubliceerd op onze website, geven we aan in hoeverre we de in Code opgenomen principes en best practice-bepalingen naleven en, in de gevallen waarin we afwijken, in hoeverre en waarom.

Zie het 'comply or explain'-document op [www.pggm.nl/over-ons/over-pggm/](http://www.pggm.nl/over-ons/over-pggm/)

### Privacy

In een tijdperk waarin (persoons)gegevens steeds gemakkelijker gedeeld en opgeslagen worden, is adequate bescherming van groot belang.

In deze context vervullen we twee rollen:

1. als werkgever en coöperatie verwerkingsverantwoordelijke; en
2. als verwerker voor onze institutionele klanten (pensioenfondsen).

Onze institutionele klanten zijn voor de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) verwerkingsverantwoordelijk voor:

- uitvoering van pensioenovereenkomsten op basis van een uitvoeringsovereenkomst of uitvoeringsreglement;
- marktonderzoek en statistische analyses over pensioenaangelegenheden;
- informatieverstrekking over pensioenaangelegenheden;
- vaststelling van hoogte en uitbetaling van pensioenaanspraken en – uitkering; en
- berekening, vastlegging en inning van premies bij werkgevers en ondernemers.

We vullen de verwerking van persoonsgegevens op zorgvuldige wijze in en zijn van mening dat we hierbij, ter voldoening aan de bepalingen van de AVG, passende technische en organisatorische maatregelen ter bescherming van de persoonsgegevens hebben genomen.

Tot slot zijn we van mening dat harde maatregelen alleen niet voldoende zijn. Ook aan de zachte kant moet de nodige aandacht worden besteed. Dat betekent dat we veel nadruk leggen op het privacy-bewustzijn van medewerkers. Dit geeft hen de gelegenheid in voorkomende gevallen de juiste keuzes te maken die in lijn zijn met het belang dat we aan bescherming van persoonsgegevens hechten.

### **Functionaris Gegevensbescherming**

We zijn niet wettelijk verplicht een functionaris gegevensbescherming (FG) aan te stellen. Gezien de grote hoeveelheid persoonsgegevens, inclusief bijzondere persoonsgegevens, die we verwerken, vinden we dat we er goed aan doen een dergelijke onafhankelijke functie in te vullen. Daarmee willen we de toegang tot ons bedrijf door belanghebbenden, inclusief de externe toezichthouder AP, vergemakkelijken.

De FG is aangesteld door de raad van bestuur en is verantwoordelijk voor het nakomen van diens wettelijke verplichtingen uit hoofde van de AVG. De FG wordt daarbij ondersteund door het FG-Office. De belangrijkste taken van de FG zijn het vanuit onafhankelijk perspectief toezien op naleving van de AVG en het geven van advies. Binnen onze organisatie is deze rol in de governance-opzet afgedwongen.

Binnen PGGM hebben we de FG in de tweede lijn naast Risk & Compliance aangesteld vanwege het belang dat we hechten aan zorgvuldige omgang met persoonsgegevens, maar ook vanwege de onafhankelijkheid en de specifieke kennis en expertise die voor de functie nodig zijn.

### **Privacy-office en privacy-contactpersonen**

Binnen de eerste lijn is het Privacy Office ingericht. Het biedt eerstelijns privacy (juridische) advisering aan de business. Binnen de eerste lijn zijn de privacy-contactpersonen aangesteld. Zij zijn als praktische ondersteuning van de eerste lijn actief.

### **Toezicht**

De FG heeft in 2020 verdere invulling gegeven aan het toezicht op de naleving van de AVG door het opzetten van een monitoringplan. Met behulp van dit monitoringplan zal de FG in 2021 beter in staat worden gesteld om zijn toezichthoudende taken uit te voeren.

### **Datalekken**

We faciliteren melding van incidenten en datalekken om deze te kunnen identificeren, adresseren, analyseren en structurele verbeteringen in de bedrijfsprocessen en beheersmaatregelen door

te voeren. We hebben maatregelen genomen om datalekken te documenteren en tijdig te rapporteren, of zelf of namens de institutionele klanten die we bedienen. Op deze manier stellen we de AP in staat te kunnen controleren of wij en of onze klanten aan de meldplicht datalekken hebben voldaan. Het FG Office heeft 293 weinig impactvolle datalekken ontvangen, geanalyseerd en afgehandeld. Hiervan zijn 147 datalekken, waaronder in bulkmelding, aan de Autoriteit Persoonsgegevens gemeld. Bij zestien meldingen zijn tevens de betrokken personen geïnformeerd. Deze datalekken zijn meestal het gevolg van een fout in het couverteren van enveloppen. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden om het aantal datalekken zoveel mogelijk te verminderen en herhaling van soortgelijke datalekken te voorkomen.

### **Data Protection Impact Assessments**

Vanaf oktober 2020 is een vernieuwd DPIA-proces ingericht en dit heeft geresulteerd in een betere risicoafweging en efficiëntere risicobeheersing door DPIA-quickscans. Hierbij zijn veertien DPIA quickscans beoordeeld, waarna twee DPIA-quickscans hebben geleid tot een uitgebreide risicoanalyse (DPIA).

### **Awareness**

Er wordt binnen PGGM continu aandacht besteed aan de privacy-awareness. Het FG Office heeft 31 awareness-activiteiten gerealiseerd, waaronder de lancering van het Privacy Portal, de ontwikkeling van een nieuwe privacy e-learning en vele AVG-trainingen.

### **Verzoeken van betrokkenen**

De AVG kent verschillende rechten toe aan de betrokkenen van wie persoonsgegevens worden verwerkt. Als verwerkingsverantwoordelijke geven we invulling aan deze rechten. We ondersteunen onze institutionele klanten bij het nakomen van deze verplichting. De verzoeken die bij ons en onze klanten binnenkomen, zijn tijdig en adequaat beantwoord.

## Statement functionaris gegevensbescherming

PGGM heeft in 2020 verder invulling gegeven aan de beheersing van de verwerking en bescherming van persoonsgegevens.

Diverse acties hebben er in 2020 toe geleid dat de bescherming van persoonsgegevens binnen PGGM naar een hoger niveau is getild is, zoals:

- herinrichting van de privacy-governance, met eerstelijnsondersteuning door de privacy-contactpersonen en het privacy-office en een tweedelijnsverantwoordelijkheid voor de functionaris gegevensbescherming; en
- implementeren van een functionaris gegevensbeschermingsmonitoringplan.

De functionaris gegevensbescherming ondersteunt waar nodig en zal blijven monitoren vanuit de onafhankelijke tweede lijn. Met behulp van het monitoringplan zal de functionaris gegevensbescherming in 2021 beter in staat worden gesteld om zijn toezichhoudende taken uit te voeren.

## In control statement

Als raad van bestuur van PGGM zijn wij verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van PGGM N.V. Deze systemen zijn opgezet op basis van internationaal geaccepteerde standaarden en hebben tot doel de risico's van het niet realiseren van de strategische, governance, operationele en financiële doelstellingen optimaal te beheersen, om een redelijke mate van zekerheid te geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Zij kunnen echter nooit absolute zekerheid bieden dat deze doelstellingen worden bereikt.

De werkelijkheid is dat bij het nemen van beslissingen menselijke beoordelingsfouten kunnen optreden en dat er steeds kosten-batenafwegingen worden gemaakt bij het aanvaarden van risico's en het treffen van beheersmaatregelen.

Om onze verantwoordelijkheden te kunnen dragen, hebben wij gedurende het verslagjaar zelfstandig en op systematische wijze de risico's gerelateerd aan het behalen van onze doelstellingen en de van toepassing zijnde interne risicobeheersing en controlesystemen van onze organisatie geanalyseerd en beoordeeld. Wij hebben daarbij onder andere het COSO ERM-framework gehanteerd.

Per bedrijfsonderdeel zijn de significante strategische, governance, operationele en financiële risico's bepaald.

Het management van ieder bedrijfsonderdeel heeft zelfstandig deze risico's en de van toepassing zijnde interne risicobeheersing- en controlesystemen geanalyseerd, beoordeeld en hierover aan ons gerapporteerd. Deze rapportages zijn door ons geëvalueerd, tezamen met de uitkomsten van interne en externe audits. Het geheel van werkzaamheden inzake de risico-beheersing wordt door ons regelmatig besproken met de audit-, risk- en compliancecommissie en de RvC. Waar nodig worden verbeteringen in de risicobeheersing- en controlesystemen doorgevoerd. Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van onze werkzaamheden in dit verband verwijzen wij naar het hoofdstuk over risicobeheersing.

## Conclusie

Op grond van de hierboven beschreven werkzaamheden zijn wij van mening, dat wij in alle redelijkheid kunnen verklaren, dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Zeist, 21 april 2021

## De raad van bestuur

Edwin Velzel

Willem Jan Brinkman

## Rapport remuneratie van de raad van bestuur

Dit rapport gaat over de remuneratie van de leden van de RvB. Allereerst wordt ingegaan op de visie van het beloningsbeleid voor de leden van de RvB. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het beloningspakket van de leden van de RvB in 2020.

### Visie beloningsbeleid

Het beloningsbeleid voor de RvB wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld, op voorstel van de RvC (remuneratie-commissie). Het beloningsbeleid heeft als doel om gekwalificeerde leden voor de RvB aan te trekken, te behouden en te motiveren. Onze ambitie is een transparant en verantwoord beloningsbeleid: een faire beloning voor een meetbare prestatie. Naast realisatie van de doelstellingen, weegt ook de wijze waarop deze prestaties tot stand komen (competenties en waarden) mee in de beoordeling en daarmee in de beloning. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan op onze cultuur en onze waarden (dienstbaar, verantwoordelijk en standvastig). De leden van de RvB worden benoemd door de RvC na raadpleging van de aandeelhouder. Met ingang van 2013 bestaat de RvB uit twee leden. De leden van de RvB worden benoemd voor een periode van vier jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming.

De voorzitter van de RvB (chief executive officer), Edwin Velzel, is per 1 november 2017 benoemd. Willem Jan Brinkman is per 29 november 2019 benoemd als lid van de RvB in de functie van CFRO.

Het beloningsbeleid van de leden van de RvB is conform wet- en regelgeving inzake beloningen en daarnaast volgens de best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code.

### Beloningspakket raad van bestuur

Het totale beloningspakket van de leden van de RvB bestaat uit salaris, pensioen en sociale lasten. De leden van de RvB hebben geen recht op variabele beloning. Er is geen sprake van beloning in de vorm van aandelen, opties, en dergelijke. Het jaarlijkse beloningspakket wordt vastgesteld door de RvC.

### Salaris

Het salaris van de leden van de RvB is gebaseerd op het marktbeeld van de beloningen voor bestuurders van vergelijkbaar niveau, rekening houdend met de positionering van PGGM. Het salaris wordt jaarlijks aangepast overeenkomstig het gemiddelde van de percentages en bedragen waarmee de salarissen in het voorafgaande kalenderjaar zijn aangepast op grond van drie cao's (Ziekenhuiswezen, Verzekeringswezen, Bankbedrijf). Met ingang van 1 januari 2020 is het salaris met 3% gestegen ten opzichte van 2019.

Het salaris voor de leden van de RvB is gebaseerd op de waardering op basis van de Hay-systematiek, de functiezwaarte van de voorzitter ligt één niveau hoger. Voor een overzicht van de vaste salarissen en overige vergoedingsbestanddelen wordt verwezen naar de jaarrekening. De bijdrage aan pensioen en sociale lasten vindt plaats conform cao.

# Verslag van de raad van commissarissen



**In dit verslag licht de RvC toe op welke wijze het afgelopen jaar vorm is gegeven aan de toezichthoudende - en werkgeversrol en op welke wijze de RvC de RvB met advies terzijde heeft gestaan. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken besproken waarbij de RvC dit jaar betrokken is geweest.**

De RvC kijkt terug op een jaar waarin de focus was gericht op een aantal centrale onderwerpen:

- COVID-19-crisis
- Vernieuwing pensioenstelsel/pensioenakkoord
- Implementatie wet- en regelgeving
- Besturing 2021
- Strategie PGGM en strategische reflectie
- Gedrag, cultuur en soft controls

### Highlights 2020

#### COVID-19-crisis

De uitbraak van COVID-19 leidde tot maatregelen waarbij het maatschappelijk verkeer voor een groot deel van het jaar 2020 (deels) werd stilgelegd.

De RvC heeft de situatie en ontwikkelingen rond de COVID-19-pandemie op de voet gevolgd.

De leden lieten zich tijdens en zo nodig ook buiten vergaderingen informeren over de maatregelen die door het EC en het crisismanagementteam werden getroffen voor het welzijn en de gezondheid van de medewerkers en de bedrijfscontinuïteit van PGGM. De meeste medewerkers van PGGM hebben het grootste deel van 2020 thuisgewerkt, met uitzondering van een kleine groep medewerkers die kantoorgebonden werkzaamheden verrichten voor kritieke processen.

Vanuit de RvC is blijvende aandacht voor risico's die samenhangen met de COVID-19-crisis. Door de COVID-19-crisis zijn het HR-risico en het operationeel risico hoger dan gebruikelijk, onder meer vanwege andere manieren van samenwerken. Op verzoek van de RvC is in het najaar van 2020 ten aanzien van deze crisissituatie zowel terug- als vooruitgekeken. Uit de evaluatie van het crisismanagementteam blijkt dat PGGM op tijd is gestart met het monitoren van de coronasituatie en met het treffen van voorbereidingen. De overgang naar volledig thuiswerken is goed en snel verlopen.

Al in een vroeg stadium zijn de juiste maatregelen getroffen om thuiswerkmogelijkheden voldoende op te kunnen schalen. Een onderzoek van Internal Audit bevestigt het beeld dat uit de evaluatie naar voren komt. Een aantal verbeterpunten die gedurende de coronacrisis naar voren kwamen, zijn gedurende de crisis al opgepakt. Dit past bij een cultuur van continu verbeteren.

De RvC heeft met de RvB gesproken over de nieuwe uitdaging om het vraagstuk rond gezondheid, verbondenheid en motivatie van medewerkers in de langdurige situatie van thuiswerken te adresseren. Dit vraagstuk is in het jaarlijkse drieradenoverleg van de OR, de RvC en het EC in september 2020 aan de orde gekomen. In een brainstormsessie is gezamenlijk nagedacht over werken in het (post-) coronatijdperk.

De RvC staat – zolang de COVID-19-crisis duurt – in iedere vergadering met de RvB stil bij de gevolgen van de COVID-19-pandemie voor de bedrijfscontinuïteit en het welzijn van de medewerkers van PGGM. Ook wordt de RvC door de RvB op de hoogte gehouden van de status van de actuele maatregelen die door PGGM worden genomen naar aanleiding van het regeringsbeleid ten aanzien van het COVID-19-virus. Daarnaast wordt de RvC regelmatig bijgepraat over de status van de visie op het werken in het (post)coronatijdperk.

De RvC ziet dat de miljoenen deelnemers van PFZW, de grootste klant van PGGM, in de frontlinie in de strijd tegen COVID-19 hard zijn geraakt door de COVID-19-crisis. Thuiswerken is voor deze zorgverleners meestal geen mogelijkheid en er wordt hard gewerkt om de gevolgen van het virus af te remmen. De RvC spreekt zijn grote waardering uit voor de inzet van het zorgpersoneel in de strijd tegen COVID-19.

PGGM heeft vele initiatieven genomen om extra waarde te creëren voor de sector zorg en welzijn in deze coronatijd. Zo steunt PGGM de stichting Zorg na Werk in Coronazorg (ZWiC). ZWiC helpt (familie van) zorgverleners die – als gevolg van werk in de frontlinie van de coronazorg – zelf ziek zijn geworden of zijn overleden, zowel financieel als door middel van procesondersteuning. Ook steunt PGGM de stichting Hulpstroepen Alliantie met het beschikbaar stellen van persoonlijke beschermingsmiddelen, waaronder mondkapjes die voldoen aan de RIVM-eisen. Samen met diverse partners heeft de stichting Hulpstroepen Alliantie een gecontroleerde leveringsketen gebouwd om beschermingsmiddelen van China naar Nederland te vervoeren. De producten worden in Nederland getest en daarna naar verschillende zorginstellingen vervoerd. Ook heeft het callcenter van PGGM de daluren benut voor het bellen met eenzame ouderen. De RvC waardeert deze extra inzet van PGGM(-medewerkers) zeer.

### **Pensioenakkoord**

De RvC hecht grote waarde aan een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze opdrachtgevers en hun deelnemers en heeft in 2020 de ontwikkelingen rond het pensioenstelsel intensief gevolgd. Op 12 juni 2020 is er overeenstemming bereikt door het kabinet en werknemers- en werkgeversorganisaties over de hoofdlijnen van het pensioenakkoord. De RvC heeft uitgebreid met de RvB en overige stakeholders binnen de organisatie gereflecteerd op de uitwerking van het nieuwe pensioenakkoord en de consequenties voor PGGM en haar klanten. Veranderingen in het pensioenstelsel vereisen dat PGGM in staat is om snel aanpassingen door te voeren in haar dienstverlening en onderliggende systemen. De RvC was verheugd te zien dat tijdig een roadmap is opgesteld voor de transitie, waarbij de keuzes die verschillende klanten van PGGM gaan maken en de consequenties hiervan worden betrokken. Naar alle klanten is een individueel statement gestuurd waarin de impact van het pensioenakkoord voor hen is opgenomen.

### **Strategie PGGM en strategische reflectie**

De RvC houdt toezicht op de strategie van PGGM en op de wijze waarop de RvB de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert. De RvC bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. Dit komt aan de orde in reguliere vergaderingen, maar ook daarbuiten, zoals tijdens verdiepingssessies.

De in 2018 vastgestelde strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' is in 2020 verder doorvertaald naar concrete acties en plannen. Met de strategie wordt een duidelijke keuze voor de sector zorg en welzijn gemaakt. Door de juiste diensten, kennis en ervaring beschikbaar te stellen, wordt bijgedragen aan een gezonde en vitale sector.

In 2020 heeft PGGM Vernet overgenomen. Vernet is een onderzoeksbureau dat gespecialiseerd is in het verzamelen en analyseren van gegevens over ziekteverzuim in de zorgsector. Met de overname van Vernet is voor PGGM meer data beschikbaar over ziekteverzuim in zorg en welzijn. PGGM is hiermee nog beter in staat PFZW te ondersteunen in haar ambities om een concrete bijdrage te leveren aan een vitale sector, bijvoorbeeld waar het gaat om het aanpakken van arbeidsmarktproblemen.

In 2020 heeft PGGM zich opnieuw ingezet om financieel én maatschappelijk rendement te realiseren met het pensioengeld van haar klanten, onder meer door te beleggen in oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, zoals voor armoede, gezondheid en klimaat.

De dienstverlening aan en de impact van de strategie op onze klanten zijn voor de RvC belangrijke aandachtspunten en worden iedere vergadering, maar ook daarbuiten diepgaand besproken. De RvC heeft geconstateerd dat de dienstverlening in 2020 goed is verlopen.

In het voorjaar van 2020 verkocht PGGM zijn aandeel van ruim 10,2 procent in de ESG-beoordelaar Sustainalytics. Mede naar aanleiding van de ontwikkelingen rondom het nieuwe pensioenakkoord heeft PGGM de strategische waarde van de Rabo PGGM PPI geëvalueerd. Geconcludeerd is dat we geen rol meer zullen hebben in de toekomst van de Rabo PGGM PPI. Na een uitvoerige oriëntatie bleek Allianz de beste partij om de PPI over te nemen. De overname door Allianz moet nog worden goedgekeurd door toezichthouders.

### Wet- en regelgeving

De RvC ziet dat PGGM in een sterk gereguleerde branche opereert. Dit vraagt de continue aandacht van het management en toezicht van de RvC op de naleving van wet- en regelgeving. Zeker nu deze regulering naar verwachting de komende jaren alleen maar sterker en strenger zal worden. PGGM is in 2019 een omvangrijk project gestart om zorg te dragen voor het verankeren en het aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving (en aan leidraden en richtlijnen van toezichthouders). Door dit project is beter inzicht in en duidelijke monitoring van de voortgang van de verschillende werkstromen. Bij enkele werkstromen wordt gebruik gemaakt van de inhuur van externen om een versnelling te bewerkstelligen. De RvC monitort ieder kwartaal de voortgang.

### Besturing 2021

PGGM is in de tweede helft van 2019 gestart met het programma Financiële sturing om te komen tot een andere financiële sturing, waarbij onder meer kostprijzen per product zullen worden gehanteerd. Daarmee zal meer zicht gaan ontstaan op de kosten en de stuurbaarheid daarvan en kunnen we onze klanten meer inzicht gaan geven in de kosten. Dit project is eind 2019 verbreed tot het strategische programma Besturing 2021, waarvan de uitvoering doorloopt tot en met mei 2021. Als gevolg van het programma Besturing 2021 worden verschillende verantwoordelijkheden decentraal belegd bij de drie business units (Pensioenbeheer, Vermogensbeheer en Beleidsadviesing & Bestuursondersteuning). De RvC laat zich iedere vergadering bijpraten over de voortgang van dit programma.

### Cultuur, gedrag en soft controls

Gedrag en ondersteunende soft controls zijn belangrijke aspecten bij de realisatie van strategische doelstellingen. Om meer in te zetten op de verbetering van de klantgerichtheid en om goedkoper en wendbaarder te worden, is verandering van cultuur nodig.

Dit zal dan ook leiden tot een zichtbaar betere score op een aantal soft controls, zoals aanspreekbaarheid en standvastigheid. Dit verandertraject is inmiddels ingezet bij PGGM en de RvC ziet dat deze waarden steeds meer aandacht krijgen.

Door het thuiswerken in 2020 vanwege de COVID-19-crisis is een aantal soft controls, zoals direct iemand aanspreken, minder aanwezig en is noodzakelijkerwijs meer aandacht voor hard controls. Het thema soft controls blijft desalniettemin voortdurend op de agenda van de RvC staan.

### Taken en verantwoordelijkheden

De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken betreffende PGGM en de met haar verbonden ondernemingen. Ook adviseert de RvC de RvB en weegt daarbij alle in aanmerking komende belangen af. Naast de toezichthoudende en adviserende rol, heeft de RvC een werkgeversrol richting de leden van de RvB.

### Toezichthoudende en adviserende rol

In 2020 liet de RvC zich regelmatig informeren over de realisatie van de doelstellingen van PGGM, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersing en controle-systemen, het financiële verslaggevingsproces, de naleving van wet- en regelgeving, de kostenontwikkeling, de projecten- en veranderkalender en de risicobereidheid.

### De raad van commissarissen als werkgever

De RvC evalueert minimaal jaarlijks het functioneren van de leden van het bestuur, zo ook in 2020. Ook houdt de raad toezicht op het beleid van de RvB met betrekking tot de selectiecriteria en de benoemingsprocedure voor leden van het EC.

## Samenstelling raad van commissarissen

Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. Bij de benoeming van zijn leden streeft de RvC naar een complementaire samenstelling van de raad. Dit is opgenomen in de profielschets van de RvC. Daarbij hoort diversiteit in cultuur, leeftijd, opleiding, werkervaring en geslacht. Over heel 2020 was het percentage vrouwen in de RvC 50 procent. In 2020 hebben geen wisselingen plaatsgevonden in de samenstelling van de RvC. De RvC heeft uit zijn midden twee voorbereidende commissies ingesteld: de auditcommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (RSB).

### Aanwezigheid reguliere vergaderingen

De RvC heeft in 2020 zes keer regulier vergaderd. Het merendeel van de vergaderingen vond plaats via

videobellen, in lijn met de COVID-19-maatregelen van het RIVM. Leden van de RvB zijn bij de vergaderingen van de RvC aanwezig.

Leden van het EC zijn bij de vergaderingen van de RvC aanwezig voor onderwerpen waarbij hun expertise gevraagd wordt. De relatie met de RvB en het EC en tussen de RvB en het EC wordt als goed en transparant ervaren.

Er zijn extra vergaderingen van de RvC en/of de commissies ingelast vanwege de bespreking van de impact van de COVID-19-crisis, het proces voor de werving van een nieuwe CIM. Ook hebben er in het najaar van 2020 verdiepingssessies plaatsgevonden met het EC over de nieuwe performance- en beloningsfilosofie en over financiële besturing. Geen enkele commissaris is frequent afwezig geweest bij de vergaderingen van de RvC.

## Samenstelling RvC en commissies en aanwezigheidspercentages van de betreffende leden

	RvC	ARC	RSB
Aantal vergaderingen	6	5	5
Marjanne Sint	100% (voorzitter)		100%
Miriam van Dongen	100%	100% (voorzitter)	
Eric de Macker	100%		100% (voorzitter)
Jan van Rutte	100%	100%	
Micky Adriaansens	100%		100%
Henk Broeders	100%	100%	

## Onderwerpen reguliere vergaderingen 2020

Vaste agendapunten in elke reguliere vergadering zijn de strategie van PGGM, ontwikkelingen in de omgeving, de bedrijfsvoering, de stand van zaken wat betreft onze klanten, de relatie met PFZW, het innovatie- en verandervermogen en dienstverlening van vermogensbeheer. Naast de jaarlijkse bespreking en goedkeuring van het bestuursverslag worden ieder kwartaal, aan de hand van de performance- en auditrapportages, de financiële resultaten en de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering zijn verbonden, doorgenomen. Ook wordt elk

kwartaal aandacht besteed aan klanttevredenheid. De RvC hanteert een diversiteitsbeleid voor de samenstelling van de RvC en het EC. De RvC is verheugd te constateren dat PGGM de gedachte van Inclusief Werkgeverschap breed oppakt, onder meer door deze aspecten een plek te geven in de profielschets EC en door het actief creëren van bewustwording voor het gedachtengoed omtrent inclusiviteit en diversiteit. Daarnaast is binnen PGGM een Diversity Board ingesteld om de voortgang in de units en PGGM breed te monitoren, maar ook om elkaar uit te dagen als het gaat om de voortgang op diversiteit en inclusiviteit in de units zelf.

De RvC heeft ruime aandacht voor de strategie van PGGM. De ontwikkelingen in het pensioenstelsel zijn hierbij van groot belang.

De RvC heeft periodiek met de RvB gesproken over het nieuwe pensioenakkoord, de betekenis daarvan op de bedrijfsvoering van PGGM en welke innovaties in de toekomst kunnen worden ontwikkeld. Ook de cultuur en het leiderschap van PGGM spelen een grote rol in het efficiënter en wendbaarder maken van de organisatie. Ook had de RvC in 2020 een kennissessie met de RvB over fiscale dilemma's. De RvC laat zich periodiek informeren over de diverse aspecten van de strategie van Vermogensbeheer, Pensioenbeheer, Beleidsadvies & Bestuursondersteuning en IT.

De RvC laat zich periodiek informeren over de ontwikkelingen op de vermogensbeheermarkt. Zo heeft de raad tijdig zicht op relevante ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en de reputatie van PGGM. Daarnaast wordt de RvC enkele malen per jaar uitgebreid en verdiepend geïnformeerd over diverse aspecten van de strategie van Vermogensbeheer, zoals het intern of extern beheren van vermogensbeheermandaten. Een ander belangrijk aspect dat wordt besproken in de RvC zijn de vereisten en voorwaarden die nodig zijn om best-in-class vermogensbeheer te kunnen leveren. Bij iedere vergadering van de raad van commissarissen van Vermogensbeheer is een lid van de RvC als toehoorder aanwezig.

Mede als gevolg van de standpunten van de AFM en de ontwikkelingen op het vlak van regelgeving omtrent derivaten en wensen van wederpartijen, is in 2019 het besluit genomen om over te gaan tot een decentrale inrichting van het kasbeheer, het decentraal uitvoeren van derivatentransacties en om PGGM Treasury B.V. te ontmantelen. Na deze ontvlechting in 2020 wordt de inrichting van kas- en valutabeheer en derivatentransacties op klantniveau gedaan. De RvC is meegenomen bij de voortgang van en besluitvorming in de verschillende fasen die hebben geleid tot de daadwerkelijke ontvlechting.

Het performance- en beloningsbeleid stelt PGGM in staat haar strategie uit te voeren passend bij haar identiteit. In het performance- & beloningsbeleid staat persoonlijke ontwikkeling en groei centraal met aandacht voor prestaties passend bij de context van het werk. Daarnaast zijn de volgende randvoorwaarden van belang: het beloningsbeleid voldoet aan wet- en regelgeving, is beheerst en verantwoord (mag niet aanzetten tot korte termijn of risicovol gedrag) en sluit aan bij de arbeidsmarkt. Gegeven de strategische uitdagingen is een nieuwe performance management-filosofie van PGGM opgesteld. Deze is in de kern gericht op ontwikkeling en persoonlijke groei van medewerkers en op prestaties en gedrag die bijdragen aan onze strategische doelen en niet op uitsluitend (individueel) resultaat. De RvC en de RvB hebben veelvuldig constructief gesproken over noodzaak tot wijziging en de impact van de wijzigingen op de verschillende populaties binnen PGGM en hetgeen de wijziging vraagt van managers. Daarnaast is er uitvoerig gesproken over het aanreiken van hulpmiddelen aan de managers in dit kader. In het najaar van 2020 heeft de RvC goedkeuring verleend aan de algemene beginselen van het nieuwe beloningsbeleid.

## Organisatieontwikkelingen

Per 1 oktober 2020 heeft de chief investment management (CIM), Eloy Lindeijer, afscheid genomen van PGGM. Hij was negen jaar werkzaam bij PGGM. Als CIM was Eloy Lindeijer lid van het EC en daarnaast was hij statutair bestuurder van Vermogensbeheer en Treasury. Per 1 november 2020 is met het aantreden van Geraldine Leegwater als CIM adequaat in zijn opvolging voorzien.

De RvC heeft in het voorjaar van 2020 de individuele profielschets van de opvolger van de CIM goedgekeurd. Daarnaast had één lid van de RvC zitting in de selectiecommissie.

## Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de RvC bij het toezicht op de activiteiten van het bestuur op (onder meer) het gebied van financiële rapportages, de financiering, interne risicobeheersing en het risicobeleid en riskmanagement. De auditcommissie bestaat uit Miriam van Dongen (voorzitter), Henk Broeders en Jan van Rutte.

De auditcommissie heeft in 2020 vijf keer regulier vergaderd. De reguliere vergaderingen zijn bijgewoond door de RvB-leden, de directeur Internal Audit en de externe accountant. Bij de bespreking van de kwartaalrapportages zijn de directeuren Finance & Control en Risk & Compliance aanwezig. De beoordeling van de interne accountant, het functioneren van de afdeling Internal Audit en de opdrachtverlening aan de externe accountant zijn besproken in besloten vergaderingen.

De commissie heeft de uitkomsten van de periodieke performancerapportages (inclusief risk en compliance) en de auditrapportages besproken. De auditcommissie heeft de acties op diverse bevindingen gevolgd, waaronder de naleving van wet- en regelgeving. Bij de bespreking van de managementletter met de externe accountant in 2021 is geconcludeerd dat de uitvoering en beheersing van reguliere klantprocessen relatief goed is verlopen. Verder wordt hard gewerkt aan het versterken van de beheersing van de IT-risico's.

De auditcommissie heeft aandacht voor het risicobeeld van PGGM in relatie tot de risicobereidheid. Ieder jaar bespreekt de auditcommissie de door het EC vastgestelde risicobereidheid en adviseert zij de RvC over de goedkeuring hiervan. De risicobereidheid bevat ook de risicosoorten, waarbij het aantal risicosoorten in 2020 is uitgebreid van 3 (per cluster) naar 18 (per risico). Hiermee is volgens de auditcommissie een goede aanzet gegeven voor het inhoudelijk verder ontwikkelen van de risicokaarten, onder andere door een koppeling van risico's aan Key Risk Indicators. Externe factoren zoals de langdurig lage rente en wijzigingen in het

pensioenlandschap hebben een grote invloed op de bedrijfsvoering van PGGM. Interne aspecten zijn onder andere risico's die samenhangen met de gewenste transitie van de organisatie en IT-risico's (infrastructuur en security). De dienstverlening van PGGM is voor een belangrijk deel data- en IT-gedreven en daarom heeft PGGM een verhoogde exposure op IT- en cyberrisico's. Binnen PGGM zijn datakwaliteitsprojecten opgestart met als doel dat de business aantoonbaar in control is over datakwaliteit en de bedrijfskritische data. De auditcommissie constateert dat hiermee in 2020 de juiste stappen zijn gezet. Dit is regelmatig uitgebreid besproken in de auditcommissie.

In relatie tot het project Toezichtwetgeving heeft het EC onder toezicht oog van de RvC verzocht om een nadere uitwerking van de verantwoordelijkheden van de eerste, tweede en derde lijn (compliance by design).

Dit is in het tweede kwartaal van 2020 gebeurd, waarbij zowel de verantwoordelijkheid van de eerste lijn voor naleving opnieuw is onderstreept, als ook de uitbreiding van de rol van de tweede lijn met compliance monitoring is bevestigd. De RvC zal de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen nauwgezet blijven monitoren. Individuele leden van de auditcommissie hebben vergaderingen van de corporate-, risk- en compliancecommissie en vergaderingen van het investment committee binnen Vermogensbeheer als toehoorder bijgewoond, om zo nog meer verdieping te verkrijgen.

De RvC ontvangt de verslagen en vergaderstukken van de ARC. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. Leden van de RvC, niet zijnde lid van de auditcommissie, hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen bij te wonen. De CFRO en de voorzitter van de auditcommissie hebben ook in 2020 naast de vergaderingen regelmatig contact gehad over actuele onderwerpen en het voorbereiden van de vergaderingen van de vergaderingen.

## Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (RSB) ondersteunt de RvC onder meer bij de voorbereiding van de besluitvorming over de samenstelling en (her) benoeming van (de leden van) de RvB en de remuneratie van de leden van de RvB en het beloningsbeleid van PGGM. De RSB bestaat uit Eric de Macker (voorzitter), Marjanne Sint en Micky Adriaansens.

De RSB vergaderde in 2020 vijf keer regulier. Minimaal één lid van de commissie dient te beschikken over kennis van en ervaring met een beloningsbeleid van vergelijkbare aard, zoals dat binnen PGGM wordt toegepast. Hier wordt binnen de RSB invulling aan gegeven.

In 2020 heeft de commissie in het kader van de beoordeling van de CEO over 2019 gesprekken gevoerd met de leden van het EC, de aandeelhouder (vertegenwoordigd door het bestuur van PGGM Coöperatie) en een delegatie uit de OR. De chief financial and risk officer (CFRO) is benoemd op 29 november 2019 en daarmee was hij in 2019 te kort lid van de RvB om het reguliere beoordelingsproces te doorlopen over 2019. Wel is op een meer informele basis het gesprek gevoerd over zijn functioneren. Verder betreft de RSB bij haar evaluatie de self-assessment van het betreffende RvB-lid en de eventuele informele bilaterale gesprekken die gedurende het jaar plaatsvinden tussen individuele RvB- en RvC-leden. Vervolgens heeft de commissie de RvC geadviseerd over de beoordeling van de CEO over 2019 en de beloning van de individuele leden van de RvB voor 2020. Ook is het beoordelingskader van de individuele leden van de RvB voor 2020 goedgekeurd. Daarnaast is stilgestaan bij de uitkomsten van de vlootshow van de Top-30. Aan de hand van de uitkomsten van die vlootshow is de kwaliteit en het potentieel van de Top-30 binnen PGGM besproken. De CEO en de directeur HR zijn aanwezig bij de RSB om toelichting te geven op de voortgang.

De RvC is verantwoordelijk voor het houden van toezicht op de uitvoering van het groepsbrede beloningsbeleid en de goedkeuring van de algemene beginselen van het beloningsbeleid. Jaarlijks vindt een centrale en onafhankelijke interne beoordeling door Internal Audit plaats om de uitvoering van dit beleid te toetsen op naleving en procedures. De commissie heeft op basis van deze informatie geconcludeerd dat er geen afwijkingen van het geldende beleid en de procedures zijn geweest en zij heeft de raad hierover geïnformeerd en geadviseerd.

De RSB heeft de RvC over het nieuwe beloningsbeleid en het performance management geadviseerd, die vervolgens in oktober goedkeuring heeft verleend aan de algemene beginselen van het beloningsbeleid en het performance management met ingang van 1 januari 2021.

De RSB liet zich sinds het begin van de COVID-19-crisis ook iedere vergadering informeren over onder meer de bedrijfscontinuïteit en het waarborgen van het welzijn en de gezondheid van medewerkers tijdens de COVID-19-crisis. Vanaf de start zijn door PGGM diverse maatregelen genomen om het werken op afstand zo goed mogelijk te faciliteren. Omdat de lang-aanhoudende situatie kan leiden tot verlies van productiviteit en meer behoefte aan (mentale) ondersteuning, heeft PGGM een aantal ondersteunende maatregelen getroffen. Op verzoek van het EC is een werkgroep gestart die zal nadenken over het post-corona werken. Deze werkgroep heeft als voorzitter de directeur Mens & Organisatie.

De RvC ontvangt de verslagen en de vergaderstukken van de RSB. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. Leden van de RvC, niet zijnde lid van de RSB, hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen bij te wonen.

## Overig

Naast de reguliere RvC en/of commissies vergaderingen is vele malen contact geweest tussen de voorzitter en andere leden van de RvC en de RvB. Ook hebben de leden van de RvC diverse malen contact gehad met de overige leden van het EC, de OR, medewerkers, management en stakeholders binnen en buiten PGGM om gevoel te krijgen bij wat er bij de diverse populaties/gremia/stakeholders speelt.

De afdeling Compliance toetst de beoogde nevenfuncties van iedere commissaris op (de schijn van) belangenverstrengeling. Daarvoor is een proces ingericht waarbij iedere nieuwe nevenfunctie aan de compliance officer en aan de voorzitter van de RvC wordt voorgelegd ter toetsing respectievelijk goedkeuring. Naast (de schijn van) belangenverstrengeling, wordt de portefeuille van nevenfuncties per commissaris conform de Wet bestuur en toezicht getoetst op de regels inzake de limitering van het aantal toezichthoudende functies.

Er hebben zich geen transacties voorgedaan waarbij potentiële tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor PGGM en/of de betreffende bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of de externe accountant.

## Evaluatie en permanente educatie

In januari 2021 heeft de raad zijn functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies alsmede het functioneren van de RvB en de individuele bestuursleden over 2020 geëvalueerd. Deze evaluatie is uitgevoerd met behulp van een uitgebreide vragenlijst (ingevuld door alle leden van de RvC en RvB, hoofd sleutelpersonen van Internal Audit, en manager Mens & Organisatie en de corporate secretaris). De resultaten van deze evaluatie zijn besproken in de RvC.

Waardering is er voor de betrokkenheid, deskundigheid, diversiteit en capaciteit van de RvC-leden. Vergaderingen vinden gestructureerd en in een open sfeer plaats, gefaciliteerd door tijdige en kwalitatief goede informatievoorziening.

Ook is een aantal aandachtspunten geformuleerd waar de RvC graag mee aan de slag gaat, zoals: het besteden van meer tijd aan de bespreking van strategische thema's en een sterkere advies rol bij diverse thema's.

De RvC is van mening dat permanente educatie substantieel waarde toevoegt aan het functioneren van de raad. De raad heeft dan ook een eigen meerjarig opleidingsplan. De verdieping van onderwerpen heeft rondom de reguliere vergaderingen plaatsgevonden. In 2020 is op een aantal onderwerpen verdiept, waaronder beloningsbeleid en financiële besturing.

Commissarissen nemen, samen met bestuurders van het coöperatiebestuur en PFZW, ook deel aan door PGGM georganiseerde bestuursmodules. Hierin staan vier keer per jaar de actuele ontwikkelingen van klanten, deelnemers of de interne organisatie binnen een bedrijfs onderdeel van PGGM centraal. Voorbeelden zijn het PFZW-beleggingsbeleid en ontwikkelingen in het pensioenstelsel en relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving.



## Relatie met de aandeelhouder

De contacten die de RvC onderhoudt met de aandeelhouder, PGGM Coöperatie, vinden primair plaats in de vergaderingen van de aandeelhouder. De RvC spreekt ten minste twee keer per jaar met (een delegatie namens) de aandeelhouder over de ontwikkelingen bij PGGM. In 2020 zijn de besturen van PFZW, de coöperatie PGGM en de RvC een aantal keer samengekomen. Er is een constructieve dialoog gevoerd over het versterken van draagvlak voor en het geven van een nadere invulling aan de strategie, welke gericht is op een (meer) betekenisvolle rol in de sector zorg en welzijn. Ook de beschikbaarheid en het gebruik van data (binnen de grenzen van wetgeving) bieden mogelijkheden om producten en diensten te leveren ten gunste van de (vitaliteit binnen de) sector zorg en welzijn. Het is belangrijk om in dialoog te blijven met werkgevers, werknemers en sociale partners.

## Relatie met de ondernemingsraad

Zowel de RvC als de OR vindt het onderhouden van goede onderlinge contacten en zorgen voor voldoende tijd en ruimte om elkaar informeel te spreken belangrijk. Bij vergaderingen over de algemene gang van zaken is een RvC-lid aanwezig. Daarnaast spreekt de commissaris die op voordracht van de OR is benoemd (Miriam van Dongen) een aantal keer per jaar informeel met de OR. Betrokkenheid van en overleg met de RvC bij behandeling van advies- en instemmingsaanvragen door de OR vindt plaats op verzoek van de OR óf de RvC, waarbij tenminste wordt voldaan aan de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Uitgangspunt is dat het aanvragen betreft die een groot gedeelte van de organisatie raken.

In het najaar zijn nieuwe leden tot de OR toegetreden. De RvC dankt de vertrekkende leden van de OR hartelijk voor hun inzet en betrokkenheid in de afgelopen jaren. Ter gelegenheid van het aantreden van nieuwe OR-leden heeft een kennismakingssessie tussen RvC en OR plaats gevonden. Daarnaast vindt het jaarlijkse 3-radenoverleg plaats dat wordt gewijd aan cultuur van de PGGM-organisatie. Dit jaar was het thema 'werken in het (post)corona tijdperk'.

Uitgangspunt van het overleg tussen RvC en OR is dat meedenken of adviseren tijdens het overleg nooit bindend is voor het gremium in zijn toezicht-houdende (RvC) of adviserende (OR) rol in de latere (goedkeurings)fase.

## Relatie met de externe accountant

Na een zorgvuldig selectieproces is PwC door de aandeelhouder in 2019 benoemd als externe accountant voor de boekjaren 2020 tot en met 2023. De vorige accountant, KPMG, heeft de accountantscontrole over het boekjaar 2019 uitgevoerd en in 2020 afgerond.

Parallel hieraan hebben PGGM en PwC een transitieplan met elkaar afgestemd om zorg te dragen voor een effectieve overgang van KPMG naar PwC. Het transitieplan is eind 2020 uitgevoerd en afgerond. De RvC en de ARC ervaren de samenwerking met PwC als positief. Ten behoeve van de jaarrekeningcontrole 2020 is goed gebruik gemaakt van een procesgerichte en intern controlegerichte benadering van werkzaamheden. De kwaliteit van de afgegeven rapportages is goed. De externe accountant is aanwezig bij de vergaderingen van de ARC. De inbreng van de externe accountant tijdens deze vergaderingen en het delen van eerste observaties wordt als positief ervaren.

## Relatie met Internal Audit

Eenmaal per jaar beoordeelt de ARC het functioneren van de directeur Internal Audit en de rol en het functioneren van de afdeling Internal Audit. Het beeld van de afdeling is positief. De relatie van de afdeling en de directeur Internal Audit met de externe accountant is goed. De directeur Internal Audit is aanwezig in de vergaderingen van de ARC. Het auditjaarplan, de auditrapportages en de managementletter geven de RvC een goed inzicht in de bedrijfsactiviteiten en processen.

## Voorstel aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van PGGM, PGGM Coöperatie

Conform het bepaalde in de statuten van PGGM heeft de RvC de jaarstukken behandeld en de jaarrekening van PGGM en de daaraan toegevoegde gegevens goedgekeurd. De RvC besprak deze stukken met de RvB, Internal Audit en de externe accountant (PwC), en nam kennis van het voornemen van PwC om bij de jaarrekening 2020 van PGGM een goedkeurende controleverklaring af te geven. De RvC wordt verzocht om de jaarrekening 2020 van PGGM goed te keuren en de leden van de RvB decharge te verlenen voor het gevoerde beleid gedurende het verslagjaar. Voorts verzoekt de RvC tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders aan het Coöperatiebestuur PGGM Coöperatie de jaarrekening 2020 vast te stellen en de RvC decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

## Tot slot

De RvC bedankt alle medewerkers van PGGM van harte voor hun inzet in het bijzondere uitdagende verslagjaar 2020, waarin door eenieders inzet, flexibiliteit en verbondenheid PGGM ondanks de COVID-19-crisis in staat is gebleken de dienstverlening voor de klanten op peil te houden.

Zeist, 21 april 2021

Marjanne Sint, voorzitter

Miriam van Dongen, plaatsvervangend voorzitter

Micky Adriaansens

Henk Broeders

Eric de Macker

Jan van Rutte

# Jaarrekening PGGM N.V. 2020

## Geconsolideerde balans per 31 december 2020

(vóór resultaatbestemming)  
(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2020	31 december 2019
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	3	3.157	2.071
Materiële vaste activa	4	73.449	88.330
Financiële vaste activa	5	20.974	21.301
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>97.580</b>	<b>111.702</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	6	81.420	81.400
Effecten	7	59.837	30.095
Liquide middelen	8	131.083	114.800
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>272.340</b>	<b>226.295</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>369.920</b>	<b>337.997</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	9	200	200
Herwaarderingsreserve		1.309	11.284
Wettelijke reserve		5	5
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		41.584	33.080
Onverdeeld resultaat		29.010	7.593
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>230.820</b>	<b>210.874</b>
<b>Vorzieningen</b>			
Vorzieningen	10	21.205	20.611
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>21.205</b>	<b>20.611</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Kortlopende schulden	11	117.895	106.512
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>117.895</b>	<b>106.512</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>369.920</b>	<b>337.997</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2020	2019
Beheervergoedingen	13	308.218	297.263
Overige opbrengsten	13	1.258	594
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>309.476</b>	<b>297.857</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	48.370	43.025
Personeelskosten	15	180.034	170.976
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	16	7.077	21.460
Overige bedrijfskosten	17	53.495	52.664
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>288.976</b>	<b>288.125</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>20.500</b>	<b>9.732</b>
Financiële baten		140	87
Financiële lasten		-765	-616
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>19.875</b>	<b>9.203</b>
Belastingen	18	-4.005	-1.610
Resultaat deelnemingen	5	13.140	0
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>29.010</b>	<b>7.593</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2020	2019
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		20.500	9.732
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	3,15	7.077	21.460
Mutaties materiële vaste activa	4	13.300	-6.197
Mutaties financiële vaste activa	5	-5.127	-3.114
Mutaties effecten	7	-29.742	-30.095
Mutaties voorzieningen	10	594	2.396
Mutaties in vorderingen	6	-20	-42.120
Mutaties in kortlopende schulden	11	11.384	29.939
Mutatie in eigen vermogen	9	-9.064	5.241
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>8.901</b>	<b>-12.758</b>
Ontvangen interest		140	87
Betaalde interest		-765	-616
Betaalde vennootschapsbelasting		0	0
		<b>-625</b>	<b>-529</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>8.275</b>	<b>-13.287</b>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>			
Investerings en aankopen in			
Immateriële vaste activa	3	-1.967	-1.161
Materiële vaste activa	4	-4.675	-3.861
Verwerving deelnemingen	5	-600	-
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen			
Materiële vaste activa	4	60	37
Verkoop deelnemingen	5	15.189	-
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>8.007</b>	<b>-4.985</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>16.283</b>	<b>-18.272</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			
Liquide middelen begin periode	8	114.800	133.072
Liquide middelen einde periode	8	131.083	114.800
<b>Mutatie in geldmiddelen</b>		<b>16.283</b>	<b>-18.272</b>

# Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2020

## 1 Algemene toelichting

### Informatie over PGGM N.V.

PGGM N.V. is opgericht op 20 juli 2007, statutair gevestigd te Zeist, Nederland en kantoorhoudend aan de Noordweg Noord 150 in Zeist, Nederland. De aandelen van PGGM N.V. worden voor 100 procent gehouden door PGGM Coöperatie U.A. (PGGM Coöperatie).

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met artikel 2 van de statuten als doel:

- a. het verrichten of doen verrichten van (i) het administratieve beheer van reglementaire pensioen-aanspraken en ingegane pensioenen en (ii) de uitvoering van reglementaire pensioenaanspraken en ingegane pensioenen, beide in de meest ruime zin;
- b. het verrichten of doen verrichten van vermogensbeheer in de meest ruime zin;
- c. het ten behoeve van de sector waarin werkzaamheden worden verricht op het gebied van de gezondheid, geestelijke en maatschappelijke belangen, daaronder begrepen dienstverlening in de vorm van de lichamelijke, geestelijke of sociale zorg- of hulpverlening, verrichten van werkzaamheden welke zijn gericht op de ontwikkeling, verkoop of uitvoering van aanvullende inkomensvoorzieningen, voor zover deze niet reeds in een collectieve pensioenregeling zijn opgenomen, de informatievoorziening, advisering en dienstverlening daaromtrent daaronder begrepen, alles in de meest ruime zin;
- d. het aanbieden of doen aanbieden van diensten, waaronder begrepen, maar niet beperkt tot, diensten met betrekking tot premie-inning, financiële administratie, bestuursondersteuning en inhoudelijk advies, aan sociale fondsen die zijn gelieerd aan klanten van de vennootschap;
- e. het deelnemen in, het op andere wijze een belang nemen in en het voeren van beheer over andere ondernemingen, van welke aard ook, het financieren van anderen en het stellen van zekerheid, het geven van garanties en het zich op andere wijze verbinden voor schulden van anderen, en ten slotte al hetgeen met het vorenstaande in de meest ruime zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

## COVID-19-pandemie

---

Door de COVID-19-uitbraak in 2020 was er direct grote impact op de vermogens van onze klanten. Ook kwamen de dekkingsgraden van de pensioenfondsen onder druk te staan. PGGM N.V. zet alles op alles om hen hierin te ondersteunen en de continuïteit van PGGM N.V. en onze dienstverlening te verzekeren. PGGM N.V. geeft daarbij ook gehoor aan de oproep van de regering om zo veel mogelijk thuis te werken. De benodigde (IT)-support was snel ingericht. Binnen PGGM N.V. is een crisismanagementteam (CMT) gevormd om de continuïteit van PGGM N.V. te waarborgen. PGGM N.V. heeft proactieve maatregelen genomen om de verhoogde risico's, veroorzaakt door COVID-19, te beheersen. Dit is inclusief risico's met betrekking tot privacy, derden, krediet en bedrijfscontinuïteit.

### Financieel/dienstverlening

COVID-19 heeft een geringe impact op de operationele resultaten van PGGM N.V. in 2020. Dit is ook de conclusie vanuit de CMT van PGGM N.V. Onze opbrengsten bestaan voornamelijk uit vaste fees en onze klanten zijn voldoende solvabel en liquide, waardoor er slechts een zeer beperkt betalingsrisico ontstaat.

### Operationeel

Als gevolg van COVID-19 heeft PGGM N.V. de inlogfaciliteiten flink geüpgraded, waardoor alle medewerkers vanuit huis door kunnen blijven werken. De operationele werkzaamheden voor onze klanten kunnen hierdoor onverminderd doorgaan. Systemen en servers zijn tot op heden stabiel gebleven. Er zijn hieromtrent geen incidenten geweest. Dit wordt dagelijks gemonitord door het CMT (als onderdeel van de business continuity-plan binnen PGGM). Er wordt adequaat opgetreden voor zover dit nodig is (geweest).

## Overeenstemmingsverklaring

---

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen zoals deze zijn opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW en met inachtneming van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.



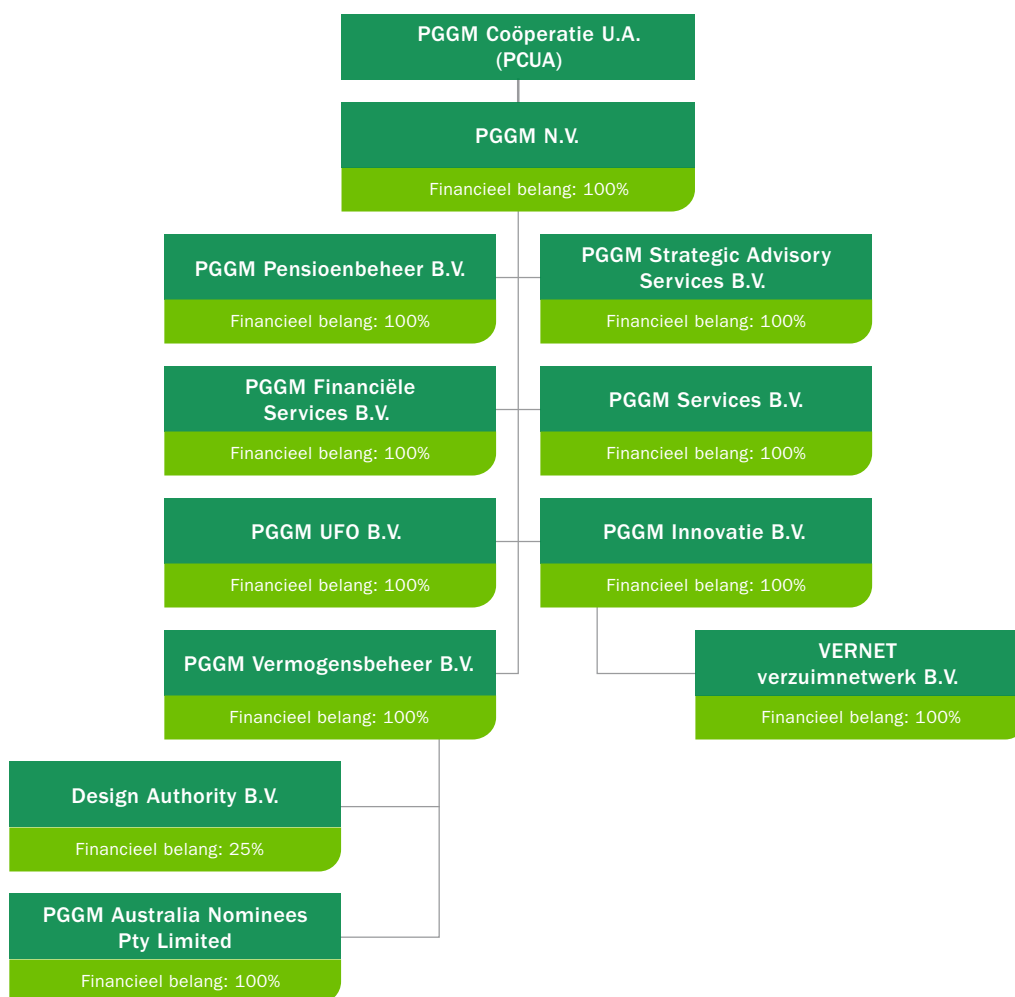
## Groepsstructuur

PGGM N.V. is een houdstermaatschappij die middels deelnemingen vanaf 1 januari 2008 activiteiten verricht op het gebied van bestuursondersteuning en beleidsadvisering, pensioenbeheer, fiduciair advies en vermogensbeheer.

PGGM N.V. is een structuurvennootschap en de houdster van negen (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang en vormt gezamenlijk met haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie, de PGGM groep. Een aantal dochtervennootschappen heeft de beschikking over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij de inrichting van de juridische structuur is er voor gekozen om de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen, zodat zoveel mogelijk helderheid bestaat over de aan een vergunning verbonden voorwaarden en het toezicht daarop.

Het overzicht hierna geeft de juridische structuur van PGGM Coöperatie, PGGM N.V. en haar dochters en deelnemingen ('PGGM groep') per 31 december 2020 weer.

### Groepsstructuur PGGM



### **PGGM Vermogensbeheer B.V.**

PGGM Vermogensbeheer B.V. (Vermogensbeheer) is enig aandeelhouder van PGGM Australia Nominees Pty Ltd. (PAN).

### **AFM vergunning**

De AFM heeft op grond van artikel 2:67 Wet op het financieel toezicht (Wft) een AIFM-vergunning aan Vermogensbeheer verleend om met ingang van 4 april 2014 op te treden als beheerder van een beleggingsinstelling in de zin van artikel 1:1 Wft. De vergunning is beperkt tot het aanbieden van rechten van deelneming aan professionele beleggers.

Tevens is Vermogensbeheer ingevolge artikel 2:67a, tweede lid, Wft toegestaan de volgende activiteiten te verrichten of diensten te verlenen:

- het beheren van een individueel vermogen;
- het in de uitoefeningen van beroep of bedrijf adviseren over financiële instrumenten;
- het in de uitoefeningen van beroep of bedrijf ontvangen en doorgeven van orders van cliënten met betrekking tot financiële instrumenten.

Vermogensbeheer en PGGM Treasury B.V. (Treasury) zijn per 31 december 2020 gefuseerd. Treasury houdt na de fusie op te bestaan en de financiële gegevens van Treasury worden met ingang van 1 januari 2020 verantwoord in de jaarrekening van Vermogensbeheer.

Vermogensbeheer heeft op 21 april 2020 (met terugwerkende kracht per 1 januari 2020) haar belang in Sustainalytics Holding B.V. (een belang van ongeveer 10 procent) verkocht. De daadwerkelijke overdracht heeft plaatsgevonden in juli voor een verkoopprijs van € 15,3 miljoen.

### **PGGM Australia Nominees Pty Limited**

Vermogensbeheer heeft op 13 mei 2009 de aandelen in PAN verworven. PAN is een 100% dochteronderneming van Vermogensbeheer. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag van Vermogensbeheer.

### **Design Authority B.V.**

PGGM Vermogensbeheer B.V. (Vermogensbeheer) hield vanaf 2 juni 2020 een belang van 50 procent in Design Authority B.V. Er zijn nadien nog twee participanten bijgekomen in Design Authority B.V., waardoor Vermogensbeheer per 31 december 2020 een aandelenbelang heeft van 25 procent. De deelneming wordt niet meegeconsolideerd in de jaarrekening aangezien er geen sprake is van overheersende zeggenschap.

### **PGGM Pensioenbeheer B.V.**

De pensioenbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Pensioenbeheer B.V. (Pensioenbeheer). Deze werkzaamheden bestaan uit klantbeheer en pensioenadministratie. Pensioenbeheer heeft een Wft-vergunning van de AFM voor het adviseren (artikel 2:75 Wft) en bemiddelen (artikel 2:80 Wft) in of over:

- pensioenverzekeringen;
- premiepensioenvorderingen; en
- vermogen.

### **PGGM Strategic Advisory Services B.V.**

PGGM Strategic Advisory Services B.V. (PSAS) heeft een vergunning op basis van artikel 2:96 Wft van de AFM voor het verlenen van beleggingsdiensten als bedoeld in artikel 1:1 Wft, onderdeel d, en staat derhalve onder toezicht van de AFM voor gedragstoezicht en De Nederlandsche Bank (DNB) voor prudentieel toezicht.

Eind 2014 heeft PSAS de AFM verzocht om de vergunning voor beleggingsdienst b en c in te trekken. Met ingang van 21 januari 2015 beschikt PSAS over de vergunning als bedoeld in artikel 2:96 Wft voor het in Nederland verlenen van beleggingsdiensten als bedoeld in artikel 1:1 Wft, onderdeel d van de definitie van het verlenen van een beleggingsdienst.

Na balansdatum heeft PSAS per 22 februari 2021 deze vergunning ingeleverd bij de AFM en is deze vervolgens bij beschikking d.d. 22 februari 2021 ingetrokken. In de nieuwe situatie verleent PSAS geen beleggingsadvies meer aan klanten volgens de definitie van MiFID II. PSAS mag niet meer adviseren over specifieke transacties in financiële instrumenten. Na inlevering van de vergunning staat PSAS niet meer onder toezicht van de AFM.

### **PGGM Financiële Services B.V.**

PGGM Financiële Services B.V. (Financiële Services) heeft een Wft-vergunning van de AFM voor:

- a. adviseren (artikel 2:75 Wft) in betaalrekeningen, consumptief krediet, elektronisch geld, hypothecair krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen particulier en zakelijk, spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekeringen;
- b. bemiddelen (artikel 2:80 Wft) in betaalrekeningen, consumptief krediet, elektronisch geld, hypothecair krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen particulier en zakelijk, spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekeringen.

### **PGGM Innovatie B.V.**

PGGM Innovatie B.V. (Innovatie) is opgericht op 21 februari 2019 en richt zich op het geven van de uitvoering van trajecten waaronder in elke geval op het gebied van innovatie binnen de sector zorg en welzijn. Een belangrijke product binnen PGGM Innovatie betreft de toekomstverkenner. Met de toekomstverkenner kunnen deelnemers en hun partners samen hun persoonlijke financiële gegevens verzamelen inclusief andere inkomens, hypotheek, spaargelden.

### **Vernet verzuimnetwerk B.V.**

PGGM Innovatie B.V. (Innovatie) heeft in januari 2020 Vernet verzuimnetwerk B.V. (Vernet) overgenomen. Vanaf januari 2020 is Vernet een 100 procent dochteronderneming van Innovatie. Vernet heeft ten doel het vervaardigen en verschaffen van landelijke verzuim- en financiële risico-informatie alsmede het aanbieden van een netwerk en/of platform ter voorziening van kennis en advies en het delen hiervan alsmede het verlenen van advies op het gebied van verzuim, verzuimpreventie en duurzame inzetbaarheid.

### **PGGM Services B.V.**

PGGM Services B.V. (Services) richt zich op het verrichten of doen verrichten van werkzaamheden gericht op het aanbieden van producten en diensten aan werknemers en gewezen werknemers, die werkzaam zijn of werkzaam geweest zijn binnen de sector zorg en welzijn en aan hun partners, die bijdragen aan het verstevigen van hun persoonlijke en financiële balans en die de onderlinge contacten tussen hen kunnen bevorderen.

### **PGGM UFO B.V.**

PGGM UFO B.V. (UFO) treedt op als contractspartij voor pensioenfondsen en andere institutionele klanten die gebruik willen maken van de diensten van PGGM N.V. en haar dochters.

### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

### **Toegepaste standaarden**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 van Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### **Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW**

De financiële gegevens van PGGM N.V. zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 2:402 van het Burgerlijk Wetboek (BW) slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

### **Continuïteit**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen 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 de vennootschap of de moedermaatschappij van de vennootschap 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.

## 2. Grondslagen

### 2.1 Grondslagen voor de financiële verslaggeving

#### Vergelijking met voorgaand jaar

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

#### Vreemde valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van PGGM N.V. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal. Activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de koers per balansdatum. Deze waardering is onderdeel van de waardering tegen reële waarde. Baten en lasten voortvloeiend uit transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum. Alle valutakoersverschillen zijn verwerkt in de staat van baten en lasten.

De activa, passiva en baten en lasten van in de consolidatie opgenomen deelnemingen met een functionele valuta anders dan de presentatievaluta, worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De hieruit resulterende omrekeningsverschillen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen.

#### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen, schattingen inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

#### Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van PGGM N.V., haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel onder centrale leiding staan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin PGGM N.V. een meerderheidsbelang heeft, of waarover op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die zijn verworven uitsluitend met het doel om ze binnen afzienbare termijn weer te vervreemden, worden niet geconsolideerd.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen welke gelden voor de consolidatie.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM N.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM AUSTRALIA NOMINEES PTY LIMITED	Sydney, Australië	100%
PGGM Financiële Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Innovatie B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Pensioenbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM UFO B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Vermogensbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
Vernet Verzuimnetwerk B.V.	Amsterdam, Nederland	100%

### Overnames

Een overname is een transactie waarbij de groep de beschikkingsmacht verkrijgt over het vermogen (activa en passiva) en de activiteiten van een overgenomen partij.

Overnames worden verwerkt op basis van de 'purchase accounting' methode op de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de groep (de overnamedatum). De verkrijgingsprijs wordt daarbij gesteld op het overeengekomen geldbedrag of equivalent voor de verkrijging van de overgenomen partij, dan wel de reële waarde van de op overnamedatum verstrekte tegenprestaties. De verkrijgingsprijs wordt vermeerderd met de kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname. Bij uitgestelde betaling van de koopsom wordt de verkrijgingsprijs gesteld op de contante waarde van de koopsom.

### Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen vennootschap vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De vennootschappen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

## 2.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Opname van een actief of een verplichtingen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar PGGM N.V. zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of een verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde. Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

De effecten opgenomen onder de vlottende activa, voor zover deze betrekking hebben op de handelsportefeuille of met betrekking tot eigen-vermogensinstrumenten buiten de handelsportefeuille, worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Alle overige in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs.

### Reële waarde

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Immateriële vaste activa worden bij de eerste opname verwerkt tegen verkrijgingsprijs. Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar paragraaf 'Bijzondere waardevermindering van vaste activa'.

## Goodwill

De goodwill is het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde (eerste waardering) van de verkregen activa en passiva op moment van overname. Goodwill wordt lineair, op basis van de economische levensduur, afgeschreven.

## Software

Software wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Deze activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, rekening houdend met eventuele contractduur.

## Materiële vaste activa

### Gebouwen en terreinen

Gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen actuele inkoopprijs. Op het moment van verkrijgen of vervaardigen van het actief vindt waardering plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Daarna vindt waardering plaats op basis van het actuele waarde model, zijnde de laagste van actuele kostprijs of realiseerbare waarde onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen. Indien is besloten om materiële vaste activa te verkopen, vindt waardering plaats tegen de opbrengstwaarde.

De gebouwen worden afgeschreven over de geschatte economische levensduur met een restwaarde van 20 procent van de actuele inkoopprijs. De gebouwen worden onderverdeeld in de categorieën ruwbouw, afbouw en installaties, die respectievelijk in 40, 25 en 15 jaar worden afgeschreven tot genoemde restwaarde. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De actuele waarde wordt conform de richtlijnen regelmatig getoetst. PGGM hanteert voor deze toetsing de volgende schema:

- jaar 2020 een volledige taxatie door de externe taxateur;
- jaar 2021 een review van parameters door PGGM en de externe taxateur voor triggers;
- jaar 2022 een desktop taxatie door de externe taxateur;
- jaar 2023 een volledige taxatie door de externe taxateur.

Bij de toetsing wordt onder andere gekeken naar de volgende parameters:

- aanhoudend voornemen tot duurzaam eigen gebruik kantoorruimte;
- ontwikkeling van de ruimtebehoefte;
- ontwikkeling van het netto aanvangsrendement;
- ontwikkeling van de markthuurwaarde;
- recente transacties; en
- effectieve btw-druk.

Waardevermeerderingen van materiële vaste activa worden rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen in een herwaarderingsreserve. De waardevermeerdering dient echter in de winst-en-verliesrekening te worden verwerkt, voor zover deze een terugneming van een waardevermindering van hetzelfde actief is die voorheen als last was verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Herwaarderingsreserves worden gevormd en aangehouden per actief. Waardeverminderingen worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor zover zij niet ten laste van een eerder gevormde herwaarderingsreserve kunnen worden gebracht. Een waardevermindering ontstaat indien de actuele waarde van een materieel vast actief lager is dan de oorspronkelijke verkrijgings- of vervaardigingsprijs (onder aftrek van afschrijvingen).



Kosten voor groot onderhoud aan en vervanging van (onderdelen van) bedrijfsgebouwen worden geactiveerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. De kosten van regulier onderhoud en reparaties worden jaarlijks direct in de winst- en verliesrekening als lasten verwerkt.

#### **Bedrijfsinstallaties**

Bedrijfsinstallaties worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Deze activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur van vijf tot tien jaar, rekening houdend met eventuele contractduur. De restwaarde is nihil.

#### **Overige bedrijfsmiddelen**

De overige bedrijfsmiddelen betreffen inventaris, computer hardware, kunst en overige bedrijfsmiddelen. De overige bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Deze activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur van vijf tot tien jaar. De restwaarde is nihil. Op kunst wordt niet afgeschreven.

#### **Financiële vaste activa**

##### **Deelnemingen waarin sprake is van invloed van betekenis**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van PGGM N.V. gehanteerd. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen PGGM N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer PGGM N.V. geheel of ten dele garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd.

Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door PGGM N.V. ten behoeve van deze deelneming.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolwaardering worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

##### **Deelnemingen waarin geen sprake is van invloed van betekenis**

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

#### **Achtergestelde leningen**

De achtergestelde lening wordt opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, rekening houdend met de marktrente op het moment van afsluiten van de achtergestelde lening. In de staat van baten en lasten wordt de rentelast op basis van de effectieve-rentemethode verantwoord.

### **Bijzondere waardevermindering van vaste activa**

Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Terugname van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief zou zijn verantwoord.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Debiteuren worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### **Effecten**

De investeringen in geldmarktfondsen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Voor de reële waarde wordt de nettovermogenswaarde gehanteerd die de fondsbeheerder heeft gepubliceerd. De nettovermogenswaarde is de waarde die het desbetreffende beleggingsfonds hanteert bij toe- of uittreding. Investeringen in geldmarktfondsen dienen na eerste verwerking te worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij waardeveranderingen direct in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt. Rente ontvangen gedurende het jaar wordt in de winst en verlies rekening als opbrengst verantwoord.

Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan effecten die na eerste verwerking worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen via het eigen vermogen worden in de eerste waardering verwerkt. Bij verkoop van de effecten aan een derde worden de transactiekosten in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan effecten die na eerste verwerking worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden verwerkt in de eerste waardering.

Effecten als onderdeel van de vlottende activa hebben een looptijd korter dan een jaar.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd.

## Voorzieningen

### Algemeen

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. 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 reorganisatie

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

### Voorziening Leven

Bij de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille is een aantal garanties aan de koper afgegeven. In deze voorziening is ook rekening gehouden met de garanties die overeengekomen zijn met de koper.

### Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. Met ingang van 1 januari 2018 is de regeling jubileumgratificatie vervallen. Medewerkers worden (deels) gecompenseerd voor het vervallen van deze gratificatie. De jubileumvoorziening wordt gevormd op basis van de berekening in de collectieve arbeidsovereenkomst (cao), rekening houdend met de volgende elementen:

- personeelsleden op wie de regeling van toepassing is;
- aantal jaren in dienst op de peildatum 1 januari 2018;
- salarissen; en
- percentage van de uitkering dat volgens de cao in vier jaar wordt uitgekeerd.

### Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door PGGM N.V. na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen. Voor verlieslatende contracten wordt een voorziening gevormd indien het waarschijnlijk is dat de onvermijdelijke kosten van het nakomen van de verplichtingen hoger zijn dan de economische voordelen van die contracten.

### Voorziening DVI

PGGM N.V. heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income (DVI) opgenomen. DVI is bestemd om keymedewerkers te belonen. Deze beloningsvorm komt naast de regeling variabele beloning.

### Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd op reële waarde. Na eerste verwerking worden schulden gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs (gelijk aan de nominale waarde indien geen sprake is van transactiekosten).

## 2.3 Grondslagen voor resultaatbepaling

### Verantwoording van baten en lasten

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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.

### Beheervergoedingen

Dit zijn de vergoedingen van derden welke uit hoofde van de uitvoeringswerkzaamheden voor bestuurs- ondersteuning, beleidsadvies, pensioenbeheer, fiduciair advies en vermogensbeheer worden verkregen. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten projecten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

### Overige opbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten.

### Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten omvatten alle overige externe kosten die rechtstreeks verband houden met de werkzaamheden door derden.

### Personeelskosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terug betaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap. Als een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeids- ongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeids- ongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

### Overige bedrijfskosten

Onder overige bedrijfskosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen, en die niet direct aan de kostprijs van de geleverde goederen zijn toe te rekenen.

### Financiële baten en lasten

PGGM N.V. en haar dochters verantwoorden rentebaten en -lasten met betrekking tot liquide middelen als gevolg van het rentecompensatiesysteem bij PGGM N.V. De rentebaten en -lasten worden in de jaarrekening per individuele kredietinstelling beoordeeld en de netto positie uiteindelijk als rentebate of last gepresenteerd.

### Aandeel in resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

### Pensioenregeling

De pensioenregeling van de PGGM N.V. medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PFZW. Het ouderdomspensioen is een toegezegd-pensioen regeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie waarin het pensioenfonds zich bevindt.

De dekkingsgraad bedraagt ultimo 2020 92,6% (2019: 99,6%). Als gevolg van deze dekkingsgraad is een herstelplan van kracht voor de periode 2020-2029. In dit herstelplan is het volgende opgenomen:

- PFZW verhoogt de premie met een premieopslag van 2%-punt gedurende de herstelperiode. Deze opslag is bedoeld om de dekkingsgraad sneller te laten herstellen en op termijn terug te keren naar een financiële positie waarin het weer mogelijk is om de pensioenen te verhogen (indexeren).
- Gedurende het herstelplan verhoogt PFZW de pensioenen niet volledig. Volgens de wettelijke eisen kan verhogen pas vanaf dekkingsgraad van 110%, en dan alleen geleidelijk. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 130% kan PFZW volledig indexeren. Het indexeren van de pensioenen heeft echter wel tot gevolg dat het herstel langzamer gaat. Als PFZW niet tijdig uit herstel komt, dan kan het nog het indexatiebeleid aanpassen (door bijvoorbeeld later te indexeren).

De aan het pensioenfonds te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan het pensioenfonds te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen.

PGGM N.V. heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

## Leasing

PGGM N.V. en haar dochters kunnen financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een lease-overeenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

## Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de 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. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekening mogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Voor belastbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, buitenlandse niet-zelfstandige eenheden, deelnemingen en joint ventures wordt een latente belastingverplichting opgenomen tenzij de onderneming in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal aflopen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen en deelnemingen wordt een latente belastingvordering opgenomen uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst afloopt en er fiscale winst beschikbaar zal zijn ter compensatie van het tijdelijk verschil. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Binnen de PGGM groep wordt per entiteit de vennootschapsbelasting over het fiscale resultaat berekend. PGGM Coöperatie rekent uiteindelijk af met de belastingdienst.

## 2.4 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

### 3. Immateriële vaste activa

	<b>Goodwill</b>	<b>Software</b>	<b>Vooruitbetaald op immateriële vaste activa</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	46.020	0	185.891
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-139.871	-43.949	0	-183.820
<b>Boekwaarde per 1 januari 2020</b>	<b>0</b>	<b>2.071</b>	<b>0</b>	<b>2.071</b>
<b>Mutaties</b>				
Investerings	1.503	449	15	1.967
Desinvesterings	0	0	0	0
Waardeverminderingen	0	0	0	0
Afschrijvingen	-150	-731	0	-881
<b>Saldo</b>	<b>1.353</b>	<b>-282</b>	<b>15</b>	<b>1.086</b>
<b>Stand per 31 december 2020</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	141.374	46.469	15	187.858
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-140.021	-44.680	0	-184.701
<b>Boekwaarde per 31 december 2020</b>	<b>1.353</b>	<b>1.789</b>	<b>15</b>	<b>3.157</b>

#### Afschrijvingstermijnen

Goodwill	10 jaar
Software	5 jaar

#### Goodwill

De goodwill is ontstaan na de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM in 2008 en de overname van Vernet in 2020 en betreft het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de verkregen activa en passiva. De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de economische levensduur.

#### Software

De investeringen betreffen met name licenties van het backoffice systeem van de pensioen- en beleggingsadministratie.



## 4. Materiële vaste activa

	<b>Gebouwen en terreinen</b>	<b>Bedrijfs- installaties</b>	<b>Overige bedrijfs- middelen</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	104.746	3.663	23.544	131.953
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-21.911	-3.009	-18.703	-46.623
<b>Boekwaarde per 1 januari 2020</b>	<b>82.835</b>	<b>654</b>	<b>4.841</b>	<b>88.330</b>

### Mutaties

Investeringen	1.749	0	2.926	4.675
Desinvesteringen	0	0	-119	-119
Waardeverminderingen	-18.078	0	0	-18.078
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	59	59
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen herwaardering	4.778	0	0	4.778
Afschrijvingen	-4.568	-232	-1.396	-6.196
<b>Saldo</b>	<b>-16.119</b>	<b>-232</b>	<b>1.470</b>	<b>-14.881</b>

### Stand per 31 december 2020

Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	88.417	3.663	26.351	118.431
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-21.701	-3.241	-20.039	-44.982
<b>Boekwaarde per 31 december 2020</b>	<b>66.716</b>	<b>422</b>	<b>6.311</b>	<b>73.449</b>

### Afschrijvingstermijnen

Grond en terreinen:	geen afschrijvingstermijn van toepassing
Gebouwen – ruwbouw:	40 jaar
Gebouwen – afbouw:	25 jaar
Gebouwen – gebouw gebonden installaties:	15 jaar
Bedrijfsinstallaties:	5-10 jaar
Overige bedrijfsmiddelen:	5-10 jaar

PGGM N.V. is economisch eigenaar van terreinen en gebouwen. PGGM Coöperatie is de juridische eigenaar van zowel de gebouwen als de terreinen. In overeenstemming met het beleid is eind 2020 een volledig taxatie door de externe taxateur uitgevoerd. Op basis hiervan is de waardering gedaald met € 13,3 miljoen (waardevermindering € 18,1 miljoen minus aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen herwaardering € 4,8 miljoen). Het netto effect op het eigen vermogen na aftrek van de belasting bedraagt € 10,0 miljoen.

## 5. Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belasting-latenties</i>	<i>Lening Volo Pensioen</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>1.599</b>	<b>17.362</b>	<b>2.340</b>	<b>21.301</b>
<b>Mutaties</b>				
Investerings	600	0	0	600
Desinvesteringen	-1.599	0	0	-1.599
Resultaat deelnemingen	-450	0	0	-450
Waardeveranderingen	0	1.122	0	1.122
<b>Stander per 31 december 2020</b>	<b>150</b>	<b>18.484</b>	<b>2.340</b>	<b>20.974</b>

### Deelnemingen

Vermogensbeheer heeft op 21 april 2020 (met terugwerkende kracht per 1 januari 2020) haar belang in Sustainalytics Holding B.V. (een belang van ongeveer 10 procent) verkocht. De daadwerkelijke overdracht van de aandelen heeft plaatsgevonden op 6 juli 2020. De verkoopprijs was € 15,2 miljoen en dit heeft geleid tot een boekwinst voor Vermogensbeheer van € 13,6 miljoen.

Vermogensbeheer heeft op 2 juni 2020 een 50 procent belang verworven in Design Authority B.V. Er zijn nadien nog 2 participanten bijgekomen waardoor Vermogensbeheer per 31 december 2020 een aandelenbelang heeft van 25 procent. Dit belang is verworven door een investering van € 0,6 miljoen. Het verworven aandeel heeft in 2020 een resultaat opgeleverd van € 0,5 miljoen negatief.

### Belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben voornamelijk betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen welke toezien op het pand alsmede op de verwerking van de goodwill. Van deze latencies is een bedrag van € 2,7 miljoen (2019: € 4,1 miljoen) naar verwachting verrekenbaar binnen 1 jaar.

### Lening Volo Pensioen

PGGM N.V. heeft eind 2016 additioneel vermogen ter financiering van de aanloopkosten van Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen (Volo) beschikbaar gesteld in de vorm van een achtergestelde lening met onbepaalde looptijd. Het bedrag van de achtergestelde lening bedraagt € 2,34 miljoen (2019: € 2,34 miljoen). Voor deze lening betaalt Volo een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en wordt berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen.

Door de beëindiging van het contract met Volo en het niet meer kunnen realiseren van de business case, classificeert PGGM N.V. het contract met Volo als een verlieslatend contract. Hiervoor neemt PGGM N.V. een voorziening in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen voor de onvermijdbare kosten. De vaststellingsovereenkomst voorziet in een additionele financiering, zodat de lening bij liquidatie van Volo kan worden terugbetaald. PGGM N.V. past daarom geen bijzondere waardevermindering toe. Ultimo boekjaar is de looptijd van deze vordering naar verwachting korter dan 1 jaar.

## 6. Vorderingen

	31 december 2020	31 december 2019
Debiteuren	61.967	64.464
Vorderingen op groepsmaatschappijen	2.610	0
Nog te factureren	8.211	9.925
Overlopende activa	8.632	7.011
<b>Totaal</b>	<b>81.420</b>	<b>81.400</b>

### Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit vooruitgefactureerde bedragen aan institutionele klanten met betrekking tot pensioenbeheer, vermogensbeheer en beleidsadvisering & bestuursondersteuning 2021. Een bedrag van € 2,8 miljoen (2019: € 4,5 miljoen) heeft betrekking op de afwikkeling van de Deferred Performance Interest (DPI) regeling en bestaat uit een vordering op de Private Equity-fondsen van PGGM. Hiervan heeft een bedrag van € 1,7 miljoen (2019: € 2,8 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vordering op groepsmaatschappijen ziet toe op de rekening courant met PGGM Coöperatie U.A. Over de vordering wordt geen rente verrekend.

### Nog te factureren

Nog te factureren bedragen hebben betrekking op nog in rekening te brengen bedragen bij beleggingsfondsen en institutionele klanten.

### Overlopende activa

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten aan leveranciers. Hiervan heeft een bedrag van € 0,6 miljoen (2019: € 1,1 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

## 7. Effecten

PGGM heeft in 2019 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. Door te beleggen in geldmarktfondsen wordt spreiding van het bancaire tegenpartijrisico gerealiseerd. In 2020 is conform het beleid liquide middelen € 59,8 miljoen (2019: € 30,1 miljoen) in geldmarktfondsen belegd.

## 8. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken. De eigen liquide middelen maken onderdeel uit van het saldo- en rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatiesysteem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Van de liquide middelen staat ultimo 2020 het gehele bedrag ter vrije beschikking, ultimo 2019 was € 8,2 miljoen niet ter vrije beschikking.

Vermogensbeheer is voor externe klanten en voor de PGGM beleggingsfondsen de vermogensbeheerder. Mede als gevolg van de standpunten van de AFM en de ontwikkelingen op het vlak van regelgeving omtrent derivaten en wensen van wederpartijen, is in 2019 het besluit genomen om over te gaan tot een decentrale inrichting van het kasbeheer, het decentraal uitvoeren van derivatentransacties en om PGGM Treasury B.V. te ontmantelen. Ultimo 2020 is nog een bedrag ad € 7,0 miljoen ontvangen welk bestemd is voor PGGM fondsen. Deze ontvangen gelden zijn begin januari doorgestort aan de desbetreffende fondsen.

## 9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht. Het verloop van het groepsvermogen alsmede inzicht in het totaalresultaat (groepsresultaat en rechtstreekse mutaties) is als volgt:

	2020	2019
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>210.874</b>	<b>198.040</b>
<b>Groepsresultaat na belastingen</b>	<b>29.010</b>	<b>7.593</b>
Herwaardering materiële vaste activa	-9.975	4.648
Correctie VPB	911	593
<b>Totaalresultaat van de rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten</b>	<b>-9.064</b>	<b>5.241</b>
Totaalresultaat van de rechtspersoon	19.946	12.834
Dividenduitkering	0	0
<b>Totaal rechtstreekse mutaties in het vermogen uit hoofde van de relaties met aandeelhouders</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Stand per 31 december</b>	<b>230.820</b>	<b>210.874</b>

## 10. Voorzieningen

	<b>Reorganisatie</b>	<b>Jubilea</b>	<b>Leven</b>	<b>Verlieslatende contracten</b>	<b>DVI</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>1.057</b>	<b>801</b>	<b>1.100</b>	<b>9.000</b>	<b>8.653</b>	<b>20.611</b>
<b>Mutaties</b>						
Dotatie	6.238	0	0	1.111	5.716	13.065
Onttrekking	-833	-454	0	-8.413	-1.141	-10.841
Vrijval	-31	0	-1.100	-493	-6	-1.630
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>6.431</b>	<b>347</b>	<b>0</b>	<b>1.205</b>	<b>13.222</b>	<b>21.205</b>

Van de voorzieningen is een bedrag van € 14,8 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

### Voorziening reorganisatie

In 2020 is een reorganisatieplan in werking gezet welke onderdeel is van het meerjarenplan Pensioenbeheer voor de periode tot 2026. Op basis van dit plan zijn afvloeiingsvergoedingen ten behoeve van collectieve en individuele trajecten voorzien binnen de voorziening reorganisatie. De totale dotatie welke gemoeid is met dit reorganisatieplan bedraagt € 5,3 miljoen en bestaat voor € 4,6 miljoen aan kosten gerelateerd aan medewerkers die afvloeien en voor € 0,7 miljoen aan kosten welke naar verwachting benodigd zijn om de reorganisatie uit te kunnen voeren. De belangrijkste inschattingen bij de berekening van de reorganisatievoorzieningen betreffen het aantal arbeidsplaatsen dat zal verdwijnen (20-25%), de gemiddelde afkoopsom volgens sociaal plan en het gemiddelde van de additionele kosten welke per medewerker worden opgenomen zoals juridische bijstand en opleidingskosten. De voorziening voor reorganisatie wordt bij PGGM N.V. verantwoord, de kosten worden via de rekening-courant verantwoord in Pensioenbeheer.

De overige mutaties binnen de reorganisatievoorziening zien toe op individuele trajecten.

### Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening is op basis van de berekening volgens de cao 2018 en loopt in 2021 af.

### Voorziening Leven

Bij de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille is een aantal garanties aan de koper afgegeven. In deze voorziening is rekening gehouden met een van de garanties, zogenoemd de garantie omtrent het 'langlevensrisico' die overeengekomen is met de koper. Op 13 juli 2020 heeft PGGM een settlement agreement getekend waarbij alle garanties ultimo 2020 komen te vervallen en wat heeft geleid tot een vrijval van de voorziening. Voorts is in de settlement agreement overeengekomen dat PGGM nog € 0,3 miljoen ontvangt, wat in eerste instantie resulteert in een positief resultaat van € 1,4 miljoen.

Hiertegenover staat een resultaat vanuit de garantie 'mismatch' van € 1,1mln negatief. In de verkochte levensverzekeringsportefeuille zit een beleggingsportefeuille waarbij de polishouders recht hebben op een gegarandeerd PFZW rendement. Na de verkoop blijft deze garantie voor de polishouders van kracht. In de verkoopovereenkomst heeft PGGM N.V. een garantie gegeven aan de koper ten aanzien van het PFZW rendement. De 'mismatch' verrekening betreft dan ook de verrekening van het verschil tussen het PFZW rendement en het rendement op de benchmark (nabootsing werkelijke rendement op de replicated asset mix (RAM)). PGGM bepaalt de RAM, zodat deze zo goed mogelijk aansluit bij de beleggingsmix van PFZW.

Per saldo is het resultaatteffect € 0,3 miljoen positief.

#### **Voorziening verlieslatende contracten**

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen ultimo 2020 een voorziening opgenomen voor de onvermijdbare kosten voor verlieslatende contracten van Stichting Pensioenfonds Philips (Philips), Volo en Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling (Rabo PGGM PPI).

De onvermijdbare kosten zijn gebaseerd op de huidige rentabiliteit van deze diensten waarbij rekening wordt gehouden met eventuele omstandigheden welke van toepassing zijn op de resterende periode van het verlieslatende contract. Ultimo 2020 is de resterende looptijd van alle verlieslatende contracten korter dan 1 jaar.

#### **Voorziening DVI**

PGGM N.V. heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income (DVI) opgenomen. DVI is bestemd om keymedewerkers te belonen. Deze beloningsvorm komt naast de regeling variabele beloning. De belangrijkste inschattingen bij de DVI en DVI-GAF betreffen het gemiddelde uitkeringspercentage van de targets alsmede de inschatting van de oprenting (alleen voor DVI-GAF), rekening houdend met de uitdienst kans van de medewerkers.

## 11. Kortlopende schulden

	31 december 2020	31 december 2019
Vooruitgefactureerde bedragen institutionele klanten	40.464	40.793
Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten	31.698	27.407
Crediteuren	2.653	3.542
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.430	12.157
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	409
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringsnemers	0	56
Overlopende passiva	29.650	22.148
<b>Totaal</b>	<b>117.895</b>	<b>106.512</b>

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar.

### Vooruitgefactureerde bedragen institutionele klanten

De vooruitgefactureerde bedragen hebben voornamelijk betrekking op de facturatie van werkzaamheden inzake pensioenbeheer, vermogensbeheer en beleidsadviesing & bestuursondersteuning 2021 aan institutionele klanten.

### Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de vooruitontvangen klanten fee welke betrekking heeft 2021.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben betrekking op te betalen loonheffing en sociale lasten.

### Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen, reservering vakantiedagen, bonussen personeel en vergoeding rente. Een bedrag van € 2,8 miljoen (2019: € 4,5 miljoen) heeft betrekking op de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Hiervan heeft een bedrag van € 1,7 miljoen (2019: € 2,8 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar. Verder is ultimo boekjaar sprake van een post van circa € 7 miljoen aan ontvangen gelden welke is bestemd voor PGGM fondsen. Deze ontvangen gelden zijn begin januari doorgestort aan de desbetreffende fondsenrekening.

## 12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Claims

Ultimo 2020 zijn geen openstaande claims.

### Kredietfaciliteit PFZW

PGGM N.V. heeft een kredietfaciliteit bij Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Voor de bedragen die door PGGM N.V. worden getrokken onder de kredietfaciliteit betaalt PGGM N.V. een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De totale kredietfaciliteit is gemaximeerd tot € 150 miljoen. De kredietfaciliteit is beschikbaar vanaf 1 januari 2008 voor onbepaalde tijd. Er is geen aflossingsregeling afgesproken. In 2020 heeft PGGM N.V. geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit bij PFZW.

### Saldo- en rentecompensatiesysteem

PGGM N.V. maakt bij een van de Nederlandse grootbanken samen met haar dochters en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, gebruik van het saldo- en rentecompensatiesysteem.

### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

PGGM N.V. vormt met haar dochters en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen.

Daarnaast maakt PGGM N.V. en haar dochters met PGGM Coöperatie U.A. en PFZW, onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting waardoor zij hoofdelijk aansprakelijk is voor eventuele omzetbelastingsschulden van tot de fiscale eenheid behorende entiteiten.

### Operationele leaseverplichtingen

De operationele leaseverplichtingen hebben betrekking op leaseauto's van personeel. De verplichting loopt tot 2025. De totale verplichting per 31 december 2020 bedraagt € 4,5 miljoen (2019: € 4,0 miljoen). Een bedrag van € 1,6 miljoen (2019: € 1,6 miljoen) vervalt binnen een jaar. Geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

### Verplichting gebouwen

De totale verplichting per 31 december 2020 bedraagt € 3,3 miljoen (2019: € 3,0 miljoen). De verplichting loopt tot en met 2023.

### Verplichting hard- en software

De totale verplichting per 31 december 2020 bedraagt € 46,3 miljoen (2019: € 55,6 miljoen). De verplichting loopt tot 2025. Een bedrag van € 31,6 miljoen vervalt binnen een jaar.

### Afgegeven garantie Rabo PGGM PPI

PGGM N.V. heeft een garantie afgegeven van €875 duizend (2019: € 875 duizend) ter financiering van Rabo PGGM PPI.



### Afgegeven garantie Volo pensioen

PGGM N.V. en Volo hebben in 2018 over de afwikkeling en liquidatie van Volo pensioen onderhandeld en de uitkomsten in een vaststellingsovereenkomst vastgelegd. In 2019 heeft Volo de garantie ingeroepen die ervoor zorgt dat Volo te allen tijde kan beschikken over het door de Pensioenwet vereiste minimum weerstandsvermogen. PGGM N.V. heeft in 2020 in totaal € 2,2 miljoen aan garantie uitbetaald en heeft daarmee voldaan aan de verplichting in de vaststellingsovereenkomst. In 2020 verantwoordt PGGM N.V. deze last uit hoofde van de opgevraagde garantie in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen in het jaar waarin ze zich hebben voorgedaan.

### Afgegeven garantie Design Authority

PGGM heeft een aandelenbelang in Design Authority BV en is wettelijk verplicht om haar pro rata aandeel in de kosten van Design Authority BV te financieren als de inkomsten achterblijven om deze kosten voor een boekjaar te dekken. Deze kosten worden door PGGM verantwoord in het boekjaar waarop deze kosten betrekking hebben.

## 13. Opbrengsten

### Beheervergoedingen

	2020	2019
Beheervergoedingen vermogensbeheer	149.805	137.750
Beheervergoedingen pensioenbeheer	120.399	123.013
Beheervergoedingen beleidsadvisering en bestuursondersteuning	38.014	36.500
<b>Totaal</b>	<b>308.218</b>	<b>297.263</b>

#### Beheervergoedingen vermogensbeheer

De vergoeding voor vermogensbeheer heeft betrekking op de vermogensbeheeractiviteiten voor institutionele klanten en de PGGM fondsen. Hiervoor wordt een beheervergoeding in rekening gebracht. Deze vergoeding wordt jaarlijks overeengekomen. De stijging in de opbrengsten is met name veroorzaakt door nieuwe fee-afspraken in 2020.

#### Beheervergoedingen pensioenbeheer

De vergoeding voor pensioenbeheer betreft administratie- en beheerdiensten voor pensioenfondsen. De daling van de opbrengsten wordt met name veroorzaakt door nieuwe fee-afspraken in 2020.

#### Beheervergoedingen adviesdiensten bestuursondersteuning

De vergoeding voor beleidsadvisering en bestuursondersteuning heeft betrekking op de adviesdiensten en bestuursondersteuningsactiviteiten aan institutionele klanten. Hiertoe behoren eveneens de adviesdiensten op het gebied van beleggingsbeleid en fiduciair advies.

## Opbrengsten

	2020	2019
Opbrengsten leden	298	594
Overige opbrengsten	960	0
<b>Totaal</b>	<b>1.258</b>	<b>594</b>

### Opbrengsten leden

De opbrengsten uit ledenactiviteiten bestaan uit vergoedingen voor het organiseren van betaalde activiteiten voor de leden van PGGM Coöperatie.

### Overige opbrengsten

De overige opbrengsten zien toe de activiteiten van Vernet en betreffen de opbrengsten uit hoofde van verzuimregistratie.

## 14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2020	2019
Extern personeel	47.233	42.040
Advieskosten	1.137	985
<b>Totaal</b>	<b>48.370</b>	<b>43.025</b>

## 15. Personeelskosten

	2020	2019
Salarissen	137.929	127.268
Sociale lasten	14.627	14.277
Pensioenlasten	15.807	14.779
Overige personeelskosten	11.671	14.652
<b>Totaal</b>	<b>180.034</b>	<b>170.976</b>

Het aantal medewerkers aan het einde van het jaar berekend op basis van headcount is als volgt:

	2020	2019
Pensioenbeheer	622	492
Vermogensbeheer	424	381
Information, Finance, Control	236	358
Institutional Business	144	158
Corporate Staf diensten	95	100
Ledenorganisatie PGGM&CO	15	17
<b>Totaal</b>	<b>1.536</b>	<b>1.506</b>

Het gemiddelde aantal FTE voor 2020 is 1.477 (2019: 1.450). Hiervan waren geen werknemers werkzaam buiten Nederland (2019: 0).

## Bezoldiging bestuurders en commissarissen

De totale bezoldiging van de leden van de raad van bestuur is als volgt:

<b>2020</b>	<b>Periodiek betaalde beloning</b>	<b>Beloning betaalbaar op termijn</b>	<b>Totaal</b>
E. Velzel	519	19	538
W.J. Brinkman	466	18	484
<b>Totaal</b>	<b>985</b>	<b>37</b>	<b>1.022</b>

<b>2019</b>	<b>Periodiek betaalde beloning</b>	<b>Beloning betaalbaar op termijn</b>	<b>Totaal</b>
E. Velzel	513	19	532
W.J. Brinkman (vanaf 1-11-2019)	71	3	74
PA.M. Boomkamp (uit dienst per 31-10-2019)	373	15	388
<b>Totaal</b>	<b>957</b>	<b>37</b>	<b>994</b>

De periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het bruto salaris, sociale lasten en vakantiegeld.

Pensioenlasten vallen onder de 'beloningen betaalbaar op termijn'.

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform artikel 2:383c BW toegelicht. Voor een nadere uitleg van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar het bestuursverslag.

Elk lid van de raad van commissarissen (RvC) ontvangt een jaarlijkse vergoeding van € 29,3 duizend (2019 € 29,3 duizend). De vergoeding van de voorzitter bedraagt € 33,8 duizend (2019: € 33,8 duizend). Deze vergoedingen zijn inclusief werkzaamheden die worden verricht voor de audit-, risk- en compliance commissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie en exclusief reiskosten en btw. In 2020 bedraagt de totale bezoldiging van de RvC € 183,6 duizend exclusief btw (2019: € 182,9 duizend). De bezoldiging van de RvC is in 2020 niet geïndexeerd.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de leden van de raad van bestuur en de RvC.

## 16. Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

	2020	2019
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	881	15.936
Afschrijvingen op materiële vaste activa	6.196	5.524
<b>Totaal</b>	<b>7.077</b>	<b>21.460</b>

De daling van de afschrijvingen op immateriële vaste activa wordt veroorzaakt doordat in 2019 de laatste afschrijving op de goodwill heeft plaatsgevonden (€ 14,9 miljoen). Deze goodwill was ontstaan na de overname van de uitvoeringsorganisatie in 2008.

## 17. Overige bedrijfskosten

	2020	2019
Huisvestingskosten	5.629	5.576
Automatiseringskosten	40.606	36.658
Marketingkosten	612	382
Overige kosten	6.648	10.048
<b>Totaal</b>	<b>53.495</b>	<b>52.664</b>

### Overige kosten

De post overige kosten bevat tevens de mutaties in de voorziening verlieslatende contracten van enerzijds een dotatie van € 1,1 miljoen en anderzijds een vrijval van in totaal € 0,5 miljoen.

## 18. Belastingen

	2020	2019
Acute belastinglast	913	4.048
Aanpassing belastinglatentie door Vpb tariefsverlaging	-1.102	-1.662
Wijziging latente belastingvorderingen	4.194	-776
<b>Totaal</b>	<b>4.005</b>	<b>1.610</b>
Nominale belastingdruk	25,00%	25,00%
Aanpassing belastinglatentie door Vpb tariefsverlaging	-5,54%	-8,43%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	0,69%	0,92%
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>20,15%</b>	<b>17,49%</b>

De nominale belastingdruk van 25% wordt berekend door de acute belastingen en wijzigingen latente belastingen te delen door het resultaat voor belastingen. Het effectieve belastingtarief wijkt 4,85% af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25% wegens de aanpassing van de belastinglatentie als gevolg van de Vpb tariefwijziging en de fiscaal niet aftrekbare kosten.

## 19. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag. Inzake de beloning van bestuurders wordt verwezen naar de personeelskosten toelichting.

## 20. Honoraria van de accountant

In het boekjaar zijn de volgende bedragen (inclusief btw) aan accountants honoraria ten laste van het resultaat gebracht:

	2020	2019
Controle van de jaarrekening	218	271
Andere controle werkzaamheden	1.357	1.776
Andere niet-controlediensten	15	-
<b>Totaal</b>	<b>1.590</b>	<b>2.047</b>

Bovenstaande honoraria met betrekking tot de controle van de jaarrekening betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij PGGM N.V. en de in de consolidatie betrokken maatschappijen welke zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wet toezicht accountantsorganisaties.

## 21. Gebeurtenissen na balansdatum

### Corona pandemie

Ondanks het eerdere succes bij het vertragen van de verspreiding van COVID-19, is het wereldwijde aantal besmettingen onlangs dramatisch gestegen. Er blijft onzekerheid over de evolutie van het virus, de maatregelen die kunnen worden genomen om de verspreiding ervan te vertragen en de timing van het vaccinatieproces.

In Nederland ligt het maatschappelijk leven plat en veel andere landen over de hele wereld gaan op slot. Er zijn zowel nationaal als internationaal beleidsinspanningen om de verspreiding van het virus te vertragen. Beleidsbepalers van centrale banken en overheden bepalen in grote mate hoe diep het coronavirus de economie en financiële markten zal raken, en hoe snel het herstel zal verlopen zodra het virus onder controle is. De huidige COVID-19-pandemie heeft de onzekerheid over de economie vergroot. Ondanks deze onzekerheid blijven wij voorzichtig optimistisch dat er geen negatieve gevolgen zijn voor de bedrijfsvoering van PGGM N.V.

COVID-19 heeft verder geen impact op de financiële continuïteit van PGGM N.V. Dit gezien het vigerende Beleid Eigen Vermogen van PGGM N.V. en haar dochters. PGGM N.V. is solvabel genoeg om de continuïteit te waarborgen. Een liquiditeitsrisico is derhalve niet aanwezig.

Mede vanwege het toenemend aantal besmettingen is het daaraan gekoppelde advies “werk thuis, tenzij het echt niet anders kan” tot en met april 2021 verlengd. Deze ontwikkelingen voor de korte termijn, maar ook de inschatting voor de lange termijn (meer thuiswerken wordt naar verwachting het “nieuwe normaal”) zorgt voor extra aandachtspunten voor onder andere het huisvestingvraagstuk.

### Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling

Eind 2020 zijn diverse gesprekken gevoerd tussen Stichting Rabo PGGM PPI, PGGM en Rabobank over de toekomst van de PPI. Naar aanleiding daarvan hebben Partijen besloten de samenwerking te beëindigen. Daarop is de PPI op zoek gegaan naar een nieuwe partner. Deze partner is gevonden. De feitelijke overgang wordt voorzien voor medio 2021. Vanwege contractuele afspraken is het niet mogelijk de verkoopprijs toe te lichten.

## 22. Risicobeheer

### PGGM Risicoraamwerk

Voor de invulling van het risicomanagement gebruikt PGGM N.V. het PGGM Risicoraamwerk om risico's op gestructureerde wijze inzichtelijk te maken, te bewaken en te rapporteren. Het PGGM-ricoraamwerk is gebaseerd op de internationaal als standaard geaccepteerde COSO Enterprise Risk Management methodiek. Toepassing van het PGGM Risicoraamwerk zorgt ervoor dat risico's op eenduidige wijze en zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. De risicobeheersing bij PGGM N.V. is georganiseerd langs het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. De verantwoordelijkheid en het primaire risicomanagement ligt hierbij bij het lijnmanagement (eerste lijn). De afdelingen Finance & Control en Risk & Compliance houden toezicht en rapporteren over de risico's (tweede lijn) en Internal Audit (derde lijn) toetst of de beheersing aantoonbaar voldoet aan de verschillende gestelde eisen.

Bij risicomanagement is er onderscheid gemaakt in risico's die de institutionele klanten rechtstreeks lopen op hun eigen beleggingen en risico's voor de organisatie. PGGM onderkent de volgende risico's: de solvabiliteits-, markt-, valuta-, rente-, krediet-, liquiditeits- en concentratierisico's.

### Solvabiliteitsrisico

PGGM N.V. en haar dochterondernemingen die kwalificeren als financiële ondernemingen als bedoeld in de Wft, worden aangemerkt als richtlijngroep. Dit betekent dat er sprake is van prudentieel toezicht door DNB. Uit hoofde van deze wet gelden eisen ten aanzien van de kapitaaltoereikendheid.

PGGM kiest ervoor uit te gaan van de methode waarbij de toereikendheid van het kapitaal berekend wordt op basis van het verschil tussen het eigen vermogen van de Richtlijngroep en de som van de solvabiliteitsvoorschriften voor de groepsonderdelen. Op basis hiervan voldoet PGGM N.V. aan de wettelijke vereisten.

Voor Vermogensbeheer en PSAS geldt een solvabiliteitseis vanuit de toezichthouder. Op groepsniveau is de aanwezige en de vereiste solvabiliteit als volgt:

<b>Solvabiliteit</b>	<b>31 december 2020</b>	<b>31 december 2019</b>
Totaal eigen vermogen	230.820	210.874
Wettelijk vereist	64.151	52.093
<b>Surplus</b>	<b>166.669</b>	<b>158.781</b>

### Marktrisico

Marktrisico is het prijsrisico van een waardedaling van de beleggingen door een verandering van markt-factoren. PGGM heeft in 2019 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. In 2020 is € 59,8 miljoen (2019: € 30,1 miljoen) in geldmarktfondsen belegd. Deze beleggingen zijn in de jaarrekening onder de effecten toegelicht. Geldmarktfondsen hebben een zeer liquide karakter.

### Valutarisico

Het valutarisico is het risico dat de waarde van een belegging en/of de waarde van een deelneming in het buitenland daalt als gevolg van veranderingen in valutakoersen. Aangezien PGGM N.V. geen beleggingen aanhoudt en de deelneming in het buitenland van zeer geringe grootte is, is het valutarisico beperkt.

### Renterisico

Renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van obligaties en/of leningen verandert als gevolg van veranderingen in marktrentes.

PGGM N.V. heeft eind 2016 additioneel vermogen ter financiering van de aanloopkosten van Volo pensioen beschikbaar gesteld in de vorm van een achtergestelde lening met onbepaalde looptijd. Het bedrag van de achtergestelde lening bedraagt € 2,3 miljoen (2019: € 2,3 miljoen). Voor deze lening betaalt Volo pensioen een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en wordt berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen.

### Kredietrisico

Het kredietrisico wordt gedefinieerd als het risico dat tegenpartijen niet aan de contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Het betreft overige deelnemingen, leningen, vorderingen waaronder debiteuren en liquide middelen. Ten aanzien van het debiteurenrisico gaat het voornamelijk om de te ontvangen beheer-vergoeding die is vastgelegd in Service Level Agreements die PGGM N.V. met haar klanten heeft afgesloten.

Aangezien de klanten van PGGM N.V. Nederlandse pensioenfondsen zijn, is het risico als gevolg van een faillissement laag.

PGGM N.V. heeft een beleid ten aanzien het aanhouden liquide middelen. PGGM N.V. evalueert dit beleid voortdurend en heeft dit kredietrisico als klein geclassificeerd.

### Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico (inclusief kasstroomrisico) is het risico dat het volume en de timing van cashflows binnen circa een jaar niet op een adequate wijze zijn gematched waarbij een tekort aan liquide middelen niet (eenvoudig) kan worden gecompenseerd. PGGM N.V. beschikt over een kredietfaciliteit van € 150 miljoen bij PFZW die ruimschoots voldoende is om dit risico te beheersen.

### Concentratierisico

PGGM N.V. loopt een concentratierisico als het afhankelijk is van de dienstverlening aan één klant. Voor PGGM N.V. is er sprake van een concentratierisico gezien het relatieve belang van de grootste klant. Dit risico wordt gemitigeerd door in continue dialoog met de grootste klant invulling te geven aan het strategisch partnership en het voeren van actief stakeholdermanagement.

# Enkelvoudige jaarrekening 2020



## Enkelvoudige balans per 31 december 2020

(vóór bestemming resultaat)  
(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2020	31 december 2019
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	23	938	763
Materiële vaste activa	24	73.409	88.289
Financiële vaste activa	25	140.253	118.780
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>214.600</b>	<b>207.832</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	26	21.980	23.869
Effecten	27	59.837	30.095
Liquide middelen	28	46.973	8.615
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>128.790</b>	<b>62.579</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>343.390</b>	<b>270.411</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	29	200	200
Herwaarderingsreserve		1.309	11.284
Wettelijke reserve		5	5
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		41.584	33.080
Onverdeeld resultaat		29.010	7.593
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>230.820</b>	<b>210.874</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Overige voorzieningen	30	21.105	18.011
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>21.105</b>	<b>18.011</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Kortlopende schulden	31	91.465	41.526
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>91.465</b>	<b>41.526</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>343.390</b>	<b>270.411</b>

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020

(bedragen in duizenden euro's)

	<i>Ref.</i>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Resultaat deelnemingen	<b>25</b>	27.542	16.692
Overige resultaat na belastingen	<b>33</b>	1.468	-9.099
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>29.010</b>	<b>7.593</b>

# Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2020

## Algemene toelichting

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, uitgegeven door de Raad voor de jaarverslaggeving. De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de betreffende paragraaf van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de op pagina 73 tot en met 86 opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

## 23. Immateriële vaste activa

	<i>Goodwill</i>	<i>Software</i>	<i>Vooruitbetaald op immateriële vaste activa</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	4.933	0	144.804
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-139.871	-4.170	0	-144.041
<b>Boekwaarde per 1 januari 2020</b>	<b>0</b>	<b>763</b>	<b>0</b>	<b>763</b>
<b>Mutaties</b>				
Investerings	0	434	15	449
Desinvesterings	0	0	0	0
Waardeverminderingen	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	-274	0	-274
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>160</b>	<b>15</b>	<b>175</b>
<b>Stand per 31 december 2020</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	5.367	15	145.253
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-139.871	-4.444	0	-144.315
<b>Boekwaarde 31 december 2020</b>	<b>0</b>	<b>923</b>	<b>15</b>	<b>938</b>
<b>Afschrijvingsperiode</b>		<b>5 jaar</b>		

### Software

De investeringen betreffen met name licenties van het backoffice systeem van de pensioen- en beleggingsadministratie.

## 24. Materiële vaste activa

	<b>Gebouwen en terreinen</b>	<b>Bedrijfs- installatie</b>	<b>Overige bedrijfs- middelen</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	104.746	3.663	23.363	131.772
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-21.911	-3.009	-18.563	-43.483
<b>Boekwaarde per 1 januari 2020</b>	<b>82.835</b>	<b>654</b>	<b>4.800</b>	<b>88.289</b>
<b>Mutaties</b>				
Investerings	1.749	0	2.907	4.656
Desinvesteringen	0	0	-119	-119
Waardeverminderingen	-18.078	0	0	-18.078
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	59	59
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen herwaardering	4.778	0	0	4.778
Afschrijvingen	-4.568	-232	-1.377	-6.177
<b>Saldo</b>	<b>-16.119</b>	<b>-232</b>	<b>1.471</b>	<b>-14.881</b>
<b>Stand per 31 december 2020</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	88.417	3.663	26.152	118.232
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-21.701	-3.241	-19.881	-44.823
<b>Boekwaarde per 31 december 2020</b>	<b>66.716</b>	<b>422</b>	<b>6.271</b>	<b>73.409</b>
<b>Afschrijvingstermijnen</b>				
Grond en terreinen:	geen afschrijvingstermijn van toepassing			
Gebouwen – ruwbouw:	40 jaar			
Gebouwen – afbouw:	25 jaar			
Gebouwen – gebouw gebonden installaties:	15 jaar			
Bedrijfsinstallaties:	5-10 jaar			
Overige bedrijfsmiddelen:	5-10 jaar			

PGGM N.V. is economisch eigenaar van terreinen en gebouwen. PGGM Coöperatie is de juridische eigenaar van zowel de gebouwen als de terreinen.

## 25. Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belasting- latenties</i>	<i>Lening VOLO Pensioen</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>100.443</b>	<b>15.997</b>	<b>2.340</b>	<b>118.780</b>
<b>Mutaties</b>				
Dividenduitkering	-10.000	0	0	-10.000
Agiostaking	2.000	0	0	2.000
Resultaat deelnemingen	27.542	0	0	27.542
Waardeveranderingen	0	1.931	0	1.931
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>119.985</b>	<b>17.928</b>	<b>2.340</b>	<b>140.253</b>

### Deelnemingen

Het saldo heeft betrekking op de volgende deelnemingen:

<b>Vennootschappen</b>		
<b>Naam</b>	<b>Vestigingsplaats</b>	<b>Aandeel in geplaatst kapitaal</b>
PGGM N.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM AUSTRALIA NOMINEES PTY LIMITED	Sydney, Australië	100%
PGGM Financiële Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Innovatie B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Pensioenbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM UFO B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Vermogensbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
Vernet Verzuimnetwerk B.V.	Amsterdam, Nederland	100%

Ten behoeve van de uitvoering van het Beleid Eigen Vermogen en analyse van de vermogenspositie van de dochterentiteiten heeft PGGM N.V. in 2020 een agiostaking € 1 miljoen gedaan aan zowel Financiële Services als PSAS.

### Actieve belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben voornamelijk betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen welke toezien op het pand alsmede op de verwerking van de goodwill.

### Lening Volo

PGGM N.V. heeft eind 2016 additioneel vermogen ter financiering van de aanloopkosten van Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen (Volo) beschikbaar gesteld in de vorm van een achtergestelde lening met onbepaalde looptijd. Het bedrag van de achtergestelde lening bedraagt € 2,34 miljoen (2019: € 2,34 miljoen). Voor deze lening betaalt Volo een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en wordt berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen.

Door de beëindiging van het contract met Volo en het niet meer kunnen realiseren van de business case, classificeert PGGM N.V. het contract met Volo als een verlieslatend contract. Hiervoor neemt PGGM N.V. een voorziening in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen voor de onvermijdbare kosten. De vaststellingsovereenkomst voorziet in een additionele financiering, zodat de lening bij liquidatie van Volo kan worden terugbetaald. PGGM N.V. past daarom geen bijzondere waardevermindering toe. Ultimo boekjaar is de looptijd van deze vordering naar verwachting korter dan 1 jaar.

## 26. Vorderingen

	<b>31 december 2020</b>	<b>31 december 2019</b>
Vorderingen op groepsmaatschappijen	15.906	19.007
Debiteuren	56	530
Nog te factureren	1.527	255
Overige vorderingen en overlopende activa	4.491	4.077
<b>Totaal</b>	<b>21.980</b>	<b>23.869</b>

De resterende looptijd van de vorderingen is korter dan één jaar.

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

	<b>31 december 2020</b>	<b>31 december 2019</b>
PGGM Coöperatie U.A.	2.770	63
PGGM UFO B.V.	6.519	6.212
PGGM Pensioenbeheer B.V.	1.924	0
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	903	1.181
PGGM Treasury B.V.	0	15
PGGM Innovatie B.V.	124	203
PGGM Vermogensbeheer B.V.	3.220	11.062
PGGM Financiële Services B.V.	329	271
Vernet Verzuimnetwerk B.V.	117	0
<b>Totaal</b>	<b>15.906</b>	<b>19.007</b>

Alle vorderingen op groepsmaatschappijen hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar. Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

## 27. Effecten

PGGM heeft in 2019 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. Door te beleggen in geldmarktfondsen wordt spreiding van het bancaire tegenpartijrisico gerealiseerd. In 2020 is conform het beleid liquide middelen € 59,8 miljoen (2019: € 30,1 miljoen) in geldmarktfondsen belegd.

## 28. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken. De eigen liquide middelen maken onderdeel uit van het saldo- en rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatiesysteem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Van de liquide middelen staat ultimo 2020 het gehele bedrag ter vrije beschikking, ultimo 2019 was € 8,2 miljoen niet ter vrije beschikking.

## 29. Eigen vermogen

	<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>Herwaarderingsreserve</b>	<b>Wettelijke reserve</b>	<b>Agio reserve</b>	<b>Overige reserves</b>	<b>Onverdeelde winst</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	<b>200</b>	<b>6.636</b>	<b>5</b>	<b>158.712</b>	<b>43.681</b>	<b>-11.194</b>	<b>198.040</b>
Resultaatbestemming 2018	0	0	0	0	-11.194	11.194	0
Herwaarderingsreserve materiële vaste activa	0	4.648	0	0	0	0	4.648
Mutatie als gevolg van vpb-tariefsverlaging	0	0	0	0	593	0	593
<b>Resultaat 2019</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.593</b>	<b>7.593</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>200</b>	<b>11.284</b>	<b>5</b>	<b>158.712</b>	<b>33.080</b>	<b>7.593</b>	<b>210.874</b>
Resultaatbestemming 2019	0	0	0	0	7.593	-7.593	0
Herwaarderingsreserve materiële vaste activa	0	-9.975	0	0	0	0	-9.975
Mutatie als gevolg van vpb-tariefsverlaging	0	0	0	0	911	0	911
<b>Resultaat 2020</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29.010</b>	<b>29.010</b>
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>200</b>	<b>1.309</b>	<b>5</b>	<b>158.712</b>	<b>41.584</b>	<b>29.010</b>	<b>230.820</b>

### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestort en opgevraagd kapitaal omvat de gestorte, nominale bedragen op uitgegeven aandelen. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1 miljoen (2019: € 1 miljoen), bestaande uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1 duizend elk. Per 31 december 2020 zijn 200 aandelen geplaatst en volgestort.

### Herwaarderingsreserve

De mutatie van de herwaarderingsreserve van de gebouwen en terreinen wordt veroorzaakt door de nieuwe uitgevoerde toets door de externe taxateur eind 2020.

### Wettelijke reserve

De activa, passiva en baten en lasten van in de consolidatie opgenomen deelnemingen met een functionele valuta anders dan de presentatievaluta, worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De hieruit resulterende omrekeningsverschillen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen.

### Agioreserve

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio.

### Overige reserves

De overige reserves bestaan uit het vastgestelde resultaat en de mutaties als gevolg van een vpbtariefswijziging met betrekking tot de waardering van het pand.

### Onverdeelde resultaat

Het resultaat na belastingen over 2020 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

### Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2020 toe te voegen aan de overige reserves.

## 30. Voorzieningen

	<i>Reorganisatie</i>	<i>Jubilea</i>	<i>Leven</i>	<i>Verlieslatend contracten</i>	<i>DVI</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>1.057</b>	<b>801</b>	<b>1.100</b>	<b>6.400</b>	<b>8.653</b>	<b>18.011</b>
<b>Mutaties</b>						
Dotatie	6.238	0	0	1.111	5.716	13.065
Onttrekking	-833	-454	0	-5.995	-1.141	-8.423
Vrijval	-31	0	-1.100	-411	-6	-1.548
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>6.431</b>	<b>347</b>	<b>0</b>	<b>1.105</b>	<b>13.222</b>	<b>21.105</b>

Van de voorzieningen is een bedrag van € 14,8 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

### Voorziening reorganisatie

In 2020 is een reorganisatieplan in werking gezet welke onderdeel is van het meerjarenplan Pensioenbeheer voor de periode tot 2026. Op basis van dit plan zijn afvloeiingsvergoedingen ten behoeve van collectieve en individuele trajecten voorzien binnen de voorziening reorganisatie. De totale dotatie welke gemoeid is met dit reorganisatieplan bedraagt € 5,3 miljoen en bestaat voor € 4,6 miljoen aan kosten gerelateerd aan medewerkers die afvloeien en voor € 0,7 miljoen aan kosten welke naar verwachting benodigd zijn om de reorganisatie uit te kunnen voeren. De belangrijkste inschattingen bij de berekening van de reorganisatievoorzieningen betreffen het aantal arbeidsplaatsen dat zal verdwijnen (20-25%), de gemiddelde afkoopsom volgens sociaal plan en het gemiddelde van de additionele kosten welke per medewerker worden opgenomen zoals juridische bijstand en opleidingskosten. De voorziening voor reorganisatie wordt bij PGGM N.V. verantwoord, de kosten worden via de rekening-courant verantwoord in Pensioenbeheer.

De overige mutaties binnen de reorganisatievoorziening zien toe op individuele trajecten.

### Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening is op basis van de berekening volgens de cao 2018 en loopt in 2021 af.



### Voorziening Leven

Bij de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille is een aantal garanties aan de koper afgegeven. In deze voorziening is rekening gehouden met een van de garanties, zogenoemd de garantie omtrent het 'langlevenrisico' die overeengekomen is met de koper. Op 13 juli 2020 heeft PGGM een settlement agreement getekend waarbij alle garanties ultimo 2020 komen te vervallen en wat heeft geleid tot een vrijval van de voorziening. Voorts is in de settlement agreement overeengekomen dat PGGM nog € 0,3 miljoen ontvangt, wat in eerste instantie resulteert in een positief resultaat van € 1,4 miljoen.

Hiertegenover staat een resultaat vanuit de garantie 'mismatch' van € 1,1mln negatief. In de verkochte levensverzekeringsportefeuille zit een beleggingsportefeuille waarbij de polishouders recht hebben op een gegarandeerd PFZW rendement. Na de verkoop blijft deze garantie voor de polishouders van kracht. In de verkoopovereenkomst heeft PGGM N.V. een garantie gegeven aan de koper ten aanzien van het PFZW rendement. De 'mismatch' verrekening betreft dan ook de verrekening van het verschil tussen het PFZW rendement en het rendement op de benchmark (nabootsing werkelijke rendement op de replicated asset mix (RAM)). PGGM bepaalt de RAM, zodat deze zo goed mogelijk aansluit bij de beleggingsmix van PFZW.

Per saldo is het resultaat-effect € 0,3 miljoen positief.

### Voorziening verlieslatende contracten

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen ultimo 2020 een voorziening opgenomen voor de onvermijdbare kosten voor verlieslatende contracten van Volo pensioen en Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling. De onvermijdbare kosten zijn gebaseerd op de huidige rentabiliteit van deze diensten waarbij rekening wordt gehouden met eventuele omstandigheden welke van toepassing zijn op de resterende periode van het verlieslatende contract. Ultimo 2020 is de resterende looptijd van alle verlieslatende contracten korter dan 1 jaar.

### Voorziening DVI

PGGM N.V. heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income (DVI) opgenomen. DVI is bestemd om keymedewerkers te belonen. Deze beloningsvorm komt naast de regeling variabele beloning. De belangrijkste inschattingen bij de DVI en DVI-GAF betreffen het gemiddelde uitkeringspercentage van de targets alsmede de inschatting van de oprenting (alleen voor DVI-GAF), rekening houdend met de uitdienst kans van de medewerkers.

## 31. Kortlopende schulden

	31 december 2020	31 december 2019
Schulden aan kredietinstellingen	57.360	7.111
Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten	111	109
Crediteuren	2.257	2.176
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.417	12.157
Schulden aan groepsmaatschappijen	284	2.819
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringsnemers	0	56
Overlopende passiva	18.036	17.098
<b>Totaal</b>	<b>91.465</b>	<b>41.526</b>

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan één jaar.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben betrekking op te betalen loonheffing en sociale lasten.

### Schulden aan groepsmaatschappijen

	31 december 2020	31 december 2019
PGGM Pensioenbeheer B.V.	0	2.561
PGGM Services B.V.	284	258
<b>Totaal</b>	<b>284</b>	<b>2.819</b>

Alle schulden op groepsmaatschappijen hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar. Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

### Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen, reservering vakantiedagen, bonussen personeel en vergoeding rente. Een bedrag van € 2,8 miljoen (2019: € 4,5 miljoen) heeft betrekking op de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Hiervan heeft een bedrag van € 1,7 miljoen (2019: € 2,8 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

## 32. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag.

### 33. Overig resultaat na belastingen

	31 december 2020	31 december 2019
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	0	-14.895
Overige opbrengsten en kosten	-79.013	-67.186
Doorbelaste kosten	79.834	69.086
Belastingen resultaat	647	3.896
<b>Totaal</b>	<b>1.468</b>	<b>-9.099</b>

### 34. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de toelichting omtrent de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 20 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de geconsolideerde jaarrekening.

Zeist, 21 april 2021

#### Raad van Bestuur:

Edwin Velzel, voorzitter

Willem Jan Brinkman

#### Raad van Commissarissen:

Marjanne Sint, voorzitter

Miriam van Dongen, plaatsvervangend voorzitter

Micky Adriaansens

Henk Broeders

Eric de Macker

Jan van Rutte

# Overige gegevens



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

---

### Verklaring over de jaarrekening 2020

---

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van PGGM N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep (de vennootschap samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 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 2020 van PGGM N.V. te Zeist gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020; 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 PGGM 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).

Q6RPSWSR2KNA-1331724568-153

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357,  
1006 BJ Amsterdam  
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, [www.pwc.nl](http://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](http://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.

---

## ***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 voorwoord;
- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens.

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

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

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

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

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

---

## ***Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole***

---

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. 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 van materieel belang 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.

Amsterdam, 21 april 2021  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.M. de Jonge RA

---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020 van PGGM 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 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.

## Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat

### Artikel 35 van de statuten luidt als volgt:

- 35.1 Uitkering van winst ingevolge het in dit artikel bepaalde geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- 35.2 De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering.
- 35.3 De algemene vergadering is bevoegd op voorstel van de raad van bestuur te besluiten tot uitkering uit reserves, onverminderd artikel 35.4.
- 35.4 De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het geplaatste kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
- 35.5 De vennootschap mag tussentijds uitkeringen doen mits aan het vereiste van artikel 35.4 is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 van het Burgerlijk Wetboek.
- 35.6 Bij de berekening van de verdeling van een voor uitkering op aandelen bestemd bedrag tellen de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.
- 35.7 Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

## Algemeen

### Adresgegevens

PGGM N.V.  
Noordweg Noord 150

3704 JG Zeist  
Postbus 117

3700 AC Zeist  
Telefoon 030 - 277 99 11  
www.pggm.nl  
KvK-nummer 30228472

### Raad van bestuur

Edwin Velzel (voorzitter)  
Chief executive officer (CEO)  
Willem Jan Brinkman  
Chief financial & risk officer (CFRO)

### Accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.  
Postbus 90357  
1006 BJ Amsterdam

Thomas R. Malthusstraat 5,  
1066 JR Amsterdam  
Telefoon 088 - 792 00 20

### Informatie

Heeft u een vraag over de inhoud van dit jaarverslag, neem dan contact met ons op:  
[www.pggm.nl/jaarverslag](http://www.pggm.nl/jaarverslag)

## Rooster van aftreden van de raad van commissarissen

Naam	Start eerste termijn	Einde eerste termijn	Start tweede termijn	Einde tweede termijn
Mevrouw drs. M. (Marjanne) Sint ( <i>voorzitter</i> )	01-04-2018	31-03-2022	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
Mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen ( <i>plv. voorzitter</i> )	13-06-2013	12-06-2017	13-06-2017	13-06-2021
De heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker	01-10-2015	30-09-2019	01-10-2019	01-10-2023
De heer drs. J.C.M. (Jan) van Rutte	17-05-2017	16-05-2021	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
Mevrouw mr. drs. M.A.M. (Micky) Adriaansens	01-01-2018	31-12-2021	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
De heer ir. H.M.T. (Henk) Broeders	01-11-2018	31-10-2022	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.

### Statutaire regeling:

Artikel 23 lid 1 van de statuten PGGM N.V.: een commissaris treedt uiterlijk af op de dag van de eerste algemene vergadering die wordt gehouden na afloop van vier jaar na zijn laatste benoeming. Een aftredende commissaris kan worden herbenoemd, met dien verstande dat een commissaris uiterlijk aftreedt op de dag van de eerste vergadering die wordt gehouden nadat hij acht jaar al dan niet aaneengesloten jaren commissaris is geweest; daarna kan hij niet meer worden herbenoemd.

## Nevenfuncties van de raad van commissarissen

### Marjanne Sint (1949)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Marjanne Sint Consultancy B.V.*  
(Advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering)

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van commissarissen en lid remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen BNG Bank N.V.
- Lid raad van commissarissen Bergman Clinics B.V.
- Lid begeleidingscommissie coronacrisis Onderzoeksraad voor veiligheid
- Voorzitter VNG Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein
- Voorzitter stuurgroep AMF van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Defensie
- Voorzitter (tijdelijke) Stuurgroep Maatregelen Financiële Beheersbaarheid Jeugdwet (per januari 2020)

### Miriam van Dongen (1969)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Commissaris/toezichthouder*

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen (plaatsvervangend voorzitter) en voorzitter audit-, risk- en compliancecommissie PGGM N.V.
- Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Kadaster
- Lid raad van commissarissen, voorzitter auditcommissie, lid riskcommissie en lid remuneratie- en benoemingscommissie Vivat N.V. (beëindigd per april 2020)
- Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Optiver Holding B.V.
- Lid raad van commissarissen Achmea (per april 2020)
- Lid audit- en riskcommissie Achmea (per oktober 2020)
- Lid raad van commissarissen, audit- en riskcommissie Achmea Bank N.V. (per november 2020)
- Vicevoorzitter raad van commissarissen, voorzitter audit-, risk- en compliancecommissie Mollie (per juni 2020)
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Aandelen KAS BANK (beëindigd per november 2020)

### Micky Adriaansens (1964)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Directievoorzitter Twijnstra Gudde*

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen Insinger Gilissen Bankiers N.V. (beëindigd per december 2020)
- Lid raad van toezicht Stichting Amsta (beëindigd per april 2020)
- Lid Eerste Kamer VVD

## Henk Broeders (1964)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Commissaris/toezichthouder*

### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit-, risk- en compliancecommissie PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Alexander Monro borstkanker ziekenhuis
- Voorzitter raad van commissarissen en lid auditcommissie Stater N.V.
- Voorzitter bestuur Stichting Hanarth Fonds
- Bestuurslid Stichting Steun VUmc Alzheimercentrum
- Bestuurder Broeders Board Services
- Extern adviseur McKinsey & Company
- Bestuursadviseur iClusion (per september 2020)
- Lid adviesraad Stichting Zorg na Werk in Coronazorg (ZWiC) (per mei 2020)
- Lid Raad van Advies Hersenonderzoek.nl (per januari 2020)

## Eric de Macker (1960)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Partner bij VOOR B.V. (arbeidsbemiddeling)*

### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en voorzitter remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie PGGM N.V.
- Lid raad van toezicht en lid auditcommissie financiën van Stichting Rivierduinen GGZ
- Lid raad van advies Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen

## Jan van Rutte (1950)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Commissaris/toezichthouder*

### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit-, risk- en compliance-commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen en lid commissie Mens & Organisatie de Volksbank N.V.
- Lid raad van commissarissen (plaatsvervangend voorzitter) en lid auditcommissie BNG Bank N.V.
- Lid raad van commissarissen ORMIT Holding B.V. (beëindigd per april 2020)
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor KasBank (beëindigd per november 2020)
- Lid bestuur ABN AMRO Foundation
- Lid raad van toezicht Stichting Health Center Hoenderdaal

## Nevenfuncties van de raad van bestuur

### Edwin Velzel (1963)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Chief executive officer PGGM N.V.*

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid raad van commissarissen Klaverblad Verzekeringen
- Lid raad van toezicht Omring (Verzorging en Verpleging)
- Lid raad van toezicht Gelre ziekenhuizen (per september 2019)

### Willem Jan Brinkman (1973)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Chief financial & risk officer PGGM N.V. (per 29 november 2019)*

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid beleggingsadviescommissie FNV