



# Jaarverslag PGGM N.V.

2021



**2021 was een bewogen jaar waarin we wederom veel vanuit huis werkten om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. Hoewel de dienstverlening aan onze klanten onverminderd doorliep en we een goed financieel jaar hadden, zijn we blij dat iedereen nu weer vaker naar kantoor kan gaan. De persoonlijke verbinding met collega's, klanten en andere partners is een belangrijk onderdeel van ons werkplezier. Grote thema's voor PGGM in 2021 waren de voorbereiding op het nieuwe pensioenstelsel, de verduurzaming van de beleggingen en ontwikkelingen op het gebied van cybersecurity en IT. Op al deze terreinen hebben we in 2021 goede voortgang gemaakt richting onze langetermijndoelen.**

## Gezamenlijke visie Zorg en welzijn

Met onze strategie, Strategie 2023, kozen we voor focus op de sector zorg en welzijn en voorbereiding op de verschillende pensioenstelselscenario's. Nu er door het pensioenakkoord meer duidelijkheid is over het nieuwe stelsel, wordt het tijd verder vooruit te kijken, naar de horizon van 2030. In een toekomstige strategie blijft de focus op de sector zorg en welzijn essentieel. Daarnaast zijn er nieuwe ontwikkelingen, zoals de wens van onze grootste klant Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) om meer grip op de eigen beleggingen te hebben en het nader onderzoeken van een mogelijke samenwerking met MN Services N.V. (MN) ter borging van de positie van PGGM en PFZW in een verder consoliderend pensioenlandschap. Deze potentiële samenwerking moet de efficiëntie vergroten en op termijn de kosten per deelnemer drukken. We verwachten het traject ter afstemming van de strategie met PFZW in de eerste helft van 2022 af te kunnen ronden, zodat voor de zomer een gezamenlijke visie op de toekomst van PFZW en PGGM geformuleerd kan worden.

Naast PFZW bedienen we onze andere klanten: Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen (SPH), Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf (BPF Schilders), Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling (Rabo PGGM PPI), Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland, (Smurfit Kappa) Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging (BPF Beveiliging), Stichting Pensioenfonds voor de Architectenbureaus (Pensioenfonds Architectenbureaus) en Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP). We helpen ze om hun deelnemers van een goed en betaalbaar pensioen te voorzien. Zij kunnen profiteren van ons schaalvoordeel en daarmee gepaard gaande lage uitvoeringskosten.

## Pensioenakkoord, lagere kosten en de beste klantbeleving

Het pensioenakkoord zorgt voor een grote verandering in het pensioenstelsel en raakt ons allemaal. In 2021 legden we een goede basis om de veranderingen die de komende jaren nodig zijn, te implementeren. We willen 1 januari 2026 niet alleen klaar zijn voor het nieuwe pensioenstelsel, maar ook voor de uitvoeringsmarkt die daarop volgt.

Naar verwachting een markt met meer gestandaardiseerde en minder complexe producten, en daarmee nieuwe spelers. We bereiden ons hierop voor door het onderzoeken en opzetten van kostenverlagende en efficiëntieverhogende initiatieven, zoals digitalisering en automatisering. Ook zetten we de komende jaren verder in op ons best-in-class principe, waaronder het waarborgen van een beste klantbeleving voor de deelnemers van onze klanten, om ons te onderscheiden van andere spelers op de markt.

## Verduurzaming beleggingsportefeuille

Een ander aandachtspunt in 2021 was het verduurzamen van de beleggingsportefeuille. Als uitvoerend langetermijnbelegger hechten we grote waarde aan duurzaam en verantwoord beleggen. Verantwoord beleggen staat bovendien bij regelgevers en toezichhouders hoog op de agenda. Ook neemt de druk vanuit stakeholders en deelnemers toe om duurzame rendementen te realiseren. Op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie, impactinvesteringen en de implementatie van minimale duurzaamheidsnormen hebben we in 2021 aanzienlijke vooruitgang geboekt. Zo ontwikkelden we een plan dat ons in staat stelt de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de aandelenportefeuille gericht te verminderen en tegelijkertijd het percentage SDG-beleggingen te verhogen. Daarnaast is een 'OESO-screen' geïmplementeerd in zowel de publieke als de private portefeuilles om ervoor te zorgen dat de gehele portefeuille aan minimale duurzaamheidseisen voldoet. In dat kader hebben we begin 2021 steenkool en teerzand aan de uitsluitingen op basis van producten toegevoegd. Namens onze klanten blijven we beleggen in de fossiele brandstoffssector. We zijn ervan overtuigd dat deze ondernemingen een sleutelrol kunnen en moeten spelen in de energietransitie vanwege hun technologische expertise, schaalgrootte en beschikbare risicokapitaal. Wij ontwikkelen hiervoor een nieuw programma als actieve aandeelhouder, waarbij we de dialoog met de fossiele energiesector intensiveren en in een tweejarig programma van tevoren aangeven welke instrumenten we inzetten om ondernemingen aan

te sporen een serieuze transitie in te zetten om te voldoen aan wat het Klimaatakkoord van Parijs verlangt. Ook zijn we helder over de tijdslijnen die we daarbij hanteren. Door enkel te kiezen voor directe desinvestering zouden we als PGGM weliswaar 'onze' CO<sub>2</sub>-voetafdruk verkleinen en het reputatierisico verlagen, maar dit heeft geen positieve invloed op de uitstoot in de echte wereld. Daarom gebruiken wij desinvestering alleen als laatste redmiddel.

## Aandacht voor zorgprofessionals

De druk op 'onze' zorgprofessionals neemt toe. Voor hen moeten we steeds volledige aandacht hebben, want uiteindelijk houden zij de gezondheidszorg overeind. We kunnen als PGGM het toekomstige arbeidstekort niet oplossen, maar wel bijdragen aan een vermindering van het tekort. We beschikken samen met PFZW en onze dochteronderneming Vernet over unieke data over de zorgsector. Deze data kan helpen bij het oplossen van arbeidsmarkt vraagstukken. Verzuimreductie en deeltijdverhoging zouden bijvoorbeeld nog zo'n 35.000 paar extra handen aan het bed kunnen opleveren, en de zorgkloof een kwart kleiner kunnen maken. Ook gaan we meer samenwerken met partijen die ons daarbij kunnen helpen, zoals IZZ of FWG. Het zou prachtig zijn als we met de pensioendata in de sector zulke resultaten kunnen bereiken. Hoe meer mensen we in de sector vitaal kunnen houden, hoe beter dat is voor de pensioenen in de sector en voor de hele maatschappij.

## Een bijzonder jaar voor Pensioenbeheer

Voor de collega's van onze unit Pensioenbeheer had 2021 twee gezichten. Ze leverden wederom uitmuntende kwaliteit werk, wat ook dit jaar weer beloond werd met de toekenning van het Gouden Oor. Samen met de effecten van het nieuwe pensioenakkoord leidde het vertrek van SPH en het stoppen met Rabo PGGM PPI tot een reorganisatie. We hebben alle betrokkenen, zowel in- als extern, goed kunnen begeleiden.

Ondanks de reorganisaties scoort Pensioenbeheer nog steeds goed op werktevredenheid. Dit is te danken aan de persoonlijke aandacht van het management, wat in de huidige virtuele wereld niet zo eenvoudig is.

## Veranderingen bij Vermogensbeheer

In 2021 heeft PFZW besloten om in de toekomst haar huidige investeringsstructuren anders te gaan inrichten. Deze beslissing heeft een belangrijke impact op de dienstverlening van Vermogensbeheer. We zijn in gesprek met alle klanten om de noodzakelijke aanpassingen in de dienstverlening op goede wijze vorm te kunnen geven. Daarbij hoort ook het op goede wijze overdragen van dienstverlening aan andere partijen. Dit is een impactvolle ontwikkeling voor zowel onze klanten als onze medewerkers.

## Onze collega's

We vinden het belangrijk goed voor onze medewerkers te zorgen. Dit doen we vanuit onze overtuiging dat goede zorg en persoonlijke aandacht het beste uit onze medewerkers haalt. Dit dient bovendien een maatschappelijk belang waarin uitval zoveel mogelijk voorkomen wordt. Bovendien is het essentieel om talent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen.

Voor verdere ontwikkeling van onze medewerkers en onze organisatie, hebben wij het afgelopen jaar onder meer ingezet op het stimuleren van diversiteit van denken en inclusiviteit. We hebben de afgelopen twee jaar voornamelijk thuis moeten werken en de ervaringen daarmee hebben geleid tot een nieuwe balans tussen thuis werken en op kantoor werken. In 2021 hebben alle teams een manifest met samenwerkingsafspraken opgesteld. Ook zijn we gestart met het aanpassen van ons kantoor zodat het meer een ontmoetingsplek wordt. Het is van belang dat het samenwerken tussen collega's thuis en op kantoor goed wordt gefaciliteerd. In 2022 gaan we hier concreet mee aan de slag. Eind oktober 2021 is onze chieft information officer (CIO) Gerko Baarslag afgetreden. We willen Gerko bedanken voor zijn inzet. Als CIO ad interim heeft Gerko de organisatie klaargemaakt voor de digitale toekomst

## Oekraïne

De Russische inval in Oekraïne heeft enorme humanitaire gevolgen. Ons medeleven gaat daarom uit naar de Oekraïners. De oorlog heeft ook economische gevolgen. De onrust op de financiële markten zorgt voor fluctuerende aandelenkoersen en stijgende (energie)prijzen. Ook de sancties tegen Rusland kunnen een effect hebben op de economische groei. We monitoren de situatie nauwgezet, waarbij zowel aandacht is voor financiële risico's, als operationele risico's.

## Het executive committee



Edwin Velzel



Willem Jan Brinkman



Geraldine Leegwater



Jeroen de Munnik



Alexandra Phillippi

# Inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag</b>	<b>06</b>
Over PGGM	07
Waardecreatie	16
Pensioenen	23
Vermogensbeheer	29
Zorg en welzijn	38
Toekomstbestendige bedrijfsvoering	47
Inspirerend werkklimaat	54
Corporate governance	62
<b>Verslag van de raad van commissarissen</b>	<b>84</b>
<b>Jaarrekening</b>	<b>97</b>
<b>Overige gegevens</b>	<b>146</b>







## Over PGGM

**PGGM is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie zonder winstoogmerk. We bieden onze klanten - de pensioenfondsen - de diensten pensioenbeheer, vermogensbeheer, en beleidsadvisering en bestuursondersteuning. Daarnaast ontwikkelen we nieuwe producten en diensten om de sector zorg en welzijn te versterken en de zorgkloof te verkleinen.**

### Onze diensten

#### Pensioenbeheer

Een van onze diensten is pensioenbeheer. We voeren de pensioenregeling van onze klanten uit en zorgen voor een heldere communicatie met hun werkgevers en deelnemers. We leveren kwalitatief hoogstaande pensioenuitvoering tegen zo laag mogelijke kosten. De overgang van pensioenregelingen voeren we zorgvuldig uit. Het pensioenfonds en de deelnemers staan daarbij centraal. Onze klanten hebben daarnaast 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 vermogensbeheer en fiduciair management.

We beleggen het collectieve pensioenvermogen op een kostenefficiënte wijze. We voeren het beleggingsbeleid uit vanuit de wens van onze klanten. Daarbij hebben we aandacht 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. Voor een belangrijk deel van de beleggingen voeren we het vermogensbeheer zelf uit binnen PGGM. Dit doen we naast de beheeractiviteiten die we uitvoeren. De beheeractiviteiten worden vormgegeven door het beheer van overlayportefeuilles en de selectie en monitoring van externe managers en risicomanagement.

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

### **Beleidsadvisering en bestuursondersteuning**

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

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

### **Aanvullende diensten en producten voor de sector zorg en welzijn**

We werken in de eerste plaats aan toonaangevend pensioen- en vermogensbeheer. Daarnaast zetten we onze deskundigheid in op het gebied van arbeidsmarktdata, financieringsvraagstukken en aanvullende personeelsdiensten. Met deze aanvullende diensten willen we een bijdrage leveren aan het werkplezier in de sector, aantrekkelijk werkgeverschap en daarmee aan de toekomstbestendigheid van de sector zorg en welzijn.

## **Onze organisatie**

De diensten worden geleverd vanuit de PGGM Groep. De organisatie en inrichting van de PGGM Groep ziet er als volgt uit.

### **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. Zij vertegenwoordigt alle leden, is de schakel tussen het coöperatiebestuur en de leden, levert input en ideeën aan PGGM N.V. en PGGM&CO. Verder is het de taak van de ledenraad om ledeninvloed en ledenbetrokkenheid te bevorderen en is er een ambassadeursfunctie voor de coöperatie. De raad bestaat uit 45 werknemers en gepensioneerden uit de sector en heeft daarnaast een onafhankelijk voorzitter. De ledenraad vertegenwoordigt de ruim 780.000 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 staat als ledenorganisatie continu in verbinding met haar leden, de deelnemers van onze klanten, werkgevers en sociale partners. Zij weten als geen ander wat de sector bezighoudt. Door deze signalen kan PGGM&CO haar activiteiten beter aan laten sluiten op de wensen vanuit de sector, bijvoorbeeld door het oprichten van online communities over onderwerpen die relevant zijn voor leden. Daarnaast ontwikkelt PGGM&CO in samenwerking met partners aanvullende producten en diensten voor haar leden onder het thema Vitaal met Pensioen.

### **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, de pensioenfondsen, werkgevers en de deelnemers van onze klanten. Pensioenuitvoering is onze kernactiviteit. PGGM is gevestigd in Nederland en is werkzaam voor Nederlandse klanten. Actief beleggen doen we wereldwijd.



### **Raad van commissarissen**

De raad van commissarissen (RvC) van PGGM bestaat uit zes onafhankelijke en deskundige leden en heeft twee commissies: de audit-, risk- en compliance-commissie (auditcommissie) en de mens- en organisatiecommissie (M&O-commissie). De RvC houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur (RvB) van PGGM en op de algemene zaken van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De RvC vervult de rol van werkgever voor de RvB-leden. Daarnaast houdt de RvC toezicht op het waarborgen van de deskundigheid en verantwoordelijkheden van het executive committee (EC). De RvC heeft specifiek aandacht voor de dynamiek en de verhouding tussen de RvB en het EC.

Bij vergaderingen van de RvC zijn naast RvB-leden, indien uitgenodigd, ook leden van het EC aanwezig. De M&O-commissie voert naast gesprekken met leden van de RvB 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 (indirect) bij EC-leden.

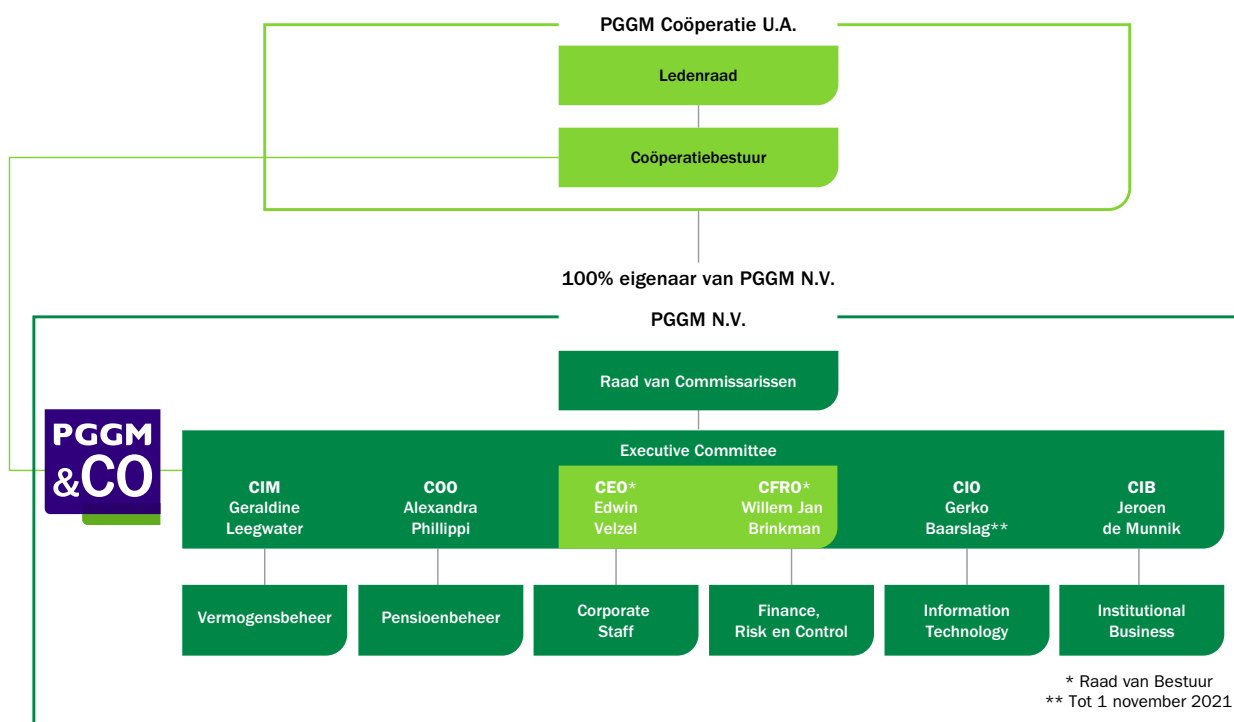
### **Executive committee**

Het EC is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM. Het EC bestaat uit vijf leden. Dit zijn allereerst de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO), welke personen ook lid zijn van de RvB van PGGM. Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de businessunits op het gebied van pensioenbeheer (chief operations officer (COO)), vermogensbeheer (chief investment management (CIM)) en institutionele klanten (chief institutional business (CIB)) zitting in het EC.

De RvB blijft 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.

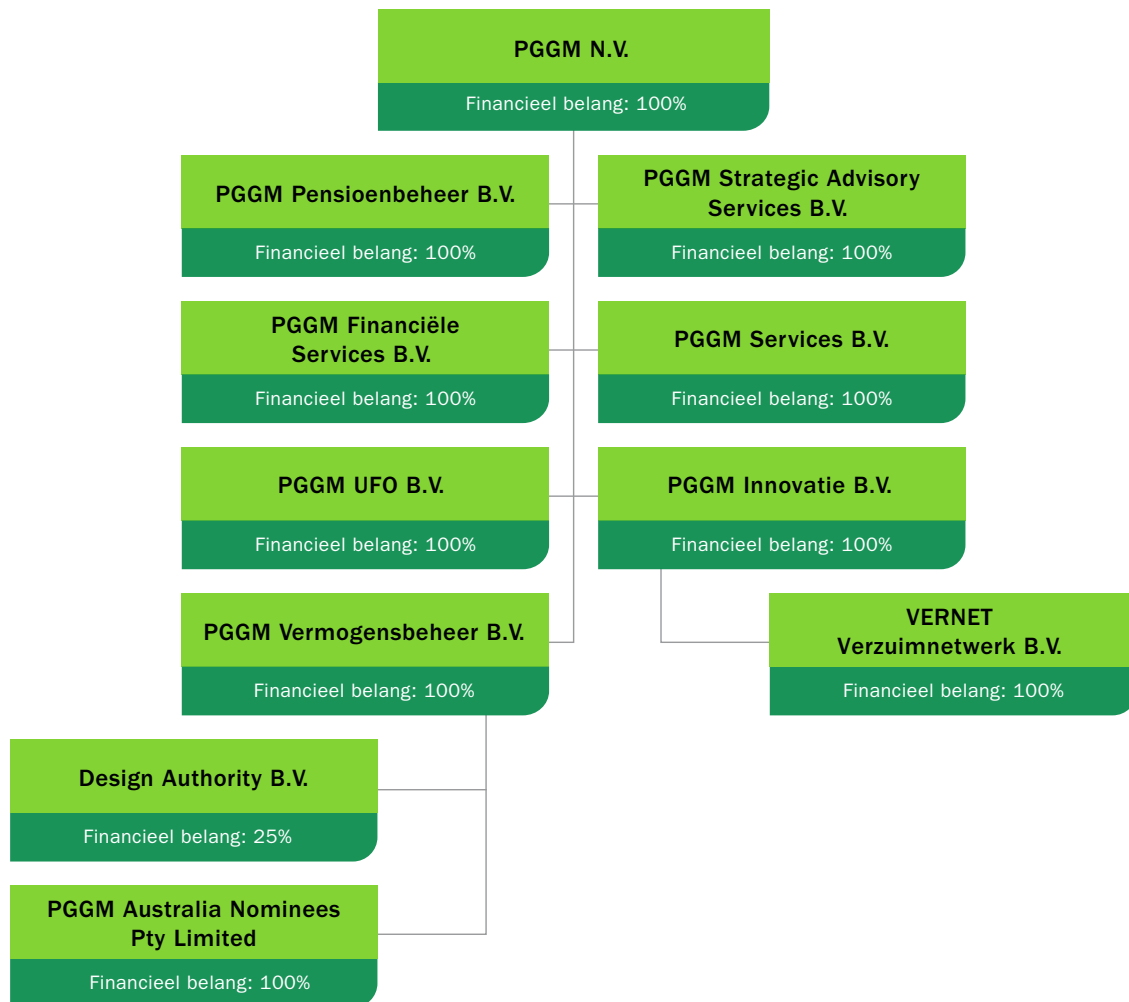
## Organisatiestructuur PGGM



## Groepsstructuur

De uitvoeringsorganisatie PGGM is een structuurvennootschap en de houdster van negen (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang per 31 december 2021. PGGM vormt samen met aandeelhouder PGGM Coöperatie de PGGM Groep.

Een aantal dochtervennootschappen in de groep 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.



## Onze klanten

Wij zijn de op één na grootste pensioenuitvoeringsorganisatie in Nederland. Op de eerste plaats richten we ons op de sector zorg en welzijn en de dienstverlening aan PFZW. Tegelijkertijd bedienen we ook onze andere klanten. We helpen iedere klant om hun deelnemers van een goed en betaalbaar pensioen te voorzien. We passen onze dienstverlening aan op de klant en de ambitie van pensioenfondsbesturen. Deze aanpak past ook bij het voorbereiden van een gestroomlijnde invoering van het nieuwe pensioenstelsel wat veel veranderingen met zich meebrengt.

Vooruitlopend op dit nieuwe pensioenstelsel werd het houden van een positie in een PPI-organisatie minder passend. Om die reden hebben we ervoor gekozen de dienstverlening aan Rabo PGGM PPI

per 1 januari 2022 stop te zetten. Na een uitvoerige oriëntatie is Rabo PGGM PPI bij Allianz uitgekomen als beste partij om de positie die PGGM hield, over te nemen. De klanten zijn hierbij zorgvuldig geïnformeerd en de uiteindelijke overdracht aan Allianz is via een gedegen en beheerste transitie verlopen. Het verzorgen van het pensioenbeheer voor SPH is per 1 januari 2022 ook gestopt. Na een zorgvuldig selectietraject te hebben doorlopen, koos SPH voor Achmea Pensioenservices als nieuwe uitvoerder. Hiermee namen we bij onze pensioenbeheerunit afscheid van een waardevolle klant. Voor een aantal andere diensten, zoals vermogensbeheerproducten en het verzorgen van de asset liability management (ALM)-dienstverlening blijft SPH nog wel onze klant.

Het wegvallen van enkele klanten heeft tot gevolg dat de werkzaamheden van een aantal medewerkers komt te vervallen.

Voor deze reorganisatie hebben we een sociaal plan opgesteld om de gevolgen van de reorganisatie voor deze collega's zo goed mogelijk op te vangen. Onderdeel van het plan is onder meer om deze medewerkers te begeleiden van werk naar werk, zowel in- als extern. Hiervoor troffen we in 2020 al een voorziening, die is geactualiseerd in dit jaarverslag.

De dienstverlening aan onze andere klanten zetten we voort. Hierbij concentreren we ons op onze grootste klant, PFZW. De sector zorg en welzijn, daar komen we vandaan en daar ligt onze toekomst. Tegelijkertijd kunnen onze andere klanten profiteren van ons schaalvoordeel en daarmee gepaard gaande lage uitvoeringskosten.

Klanten PGGM in 2021					
	Diensten			Aantal deelnemers per 31-12-2021	Beheerd vermogen per 31-12-2021 (in € mln)
	Beleids-adviesing en bestuurs-ondersteuning	Pensioen-beheer	Vermogens-beheer		
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn	✓	✓	✓	2.985.300	277.456
Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen	✓	✓	✓	24.300	1.493
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf	✓	✓	✓	109.200	9.467
Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling	✓	✓		63.200	n.v.t.
Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland	✓		✓	n.v.t.	887
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging			✓	n.v.t.	541
Stichting Pensioenfonds voor Architectenbureaus			✓	n.v.t.	3.678
Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten	✓	✓		1.044.600	n.v.t.

## Kerncijfers

Kerncijfers		
	2021	2020
Jaaromzet (* miljoen euro)	336,7	309,5
Netto Resultaat (* miljoen euro)	20,9	29,0
Aantal klanten	8	10
Aantal deelnemers (* miljoen)	4,2	4,4
Beheerd vermogen (* miljard euro)	293,5	268,0
Klanttevredenheid	7,3	7,4
Aantal FTE	1.461	1.491
Verhouding man/vrouw generiek	62%/38%	62%/38%
Verhouding man/vrouw op managementniveau	70%/30%	71%/29%
Personeelskosten (* miljoen euro) 1)	184,4	180,0
Aantal leden PGGM&CO	Ca. 780.000	Ca. 765.000

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

## Financiële resultaten

In de onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van ons behaalde financiële resultaat over 2021.

Verkort overzicht winst en verliesrekening			
Alle bedragen * miljoen euro	2021	2020	Vershil
Som der bedrijfsopbrengsten	336,7	309,5	27,2
Som der bedrijfslasten	-313,2	-289,0	-24,2
Financiële baten en lasten	4,1	-0,6	4,7
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>27,6</b>	<b>19,9</b>	<b>7,7</b>
Belastingen	-6,9	-4,0	-2,9
Resultaat deelnemingen	0,1	13,1	-13,0
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>20,9</b>	<b>29,0</b>	<b>-8,1</b>

### Resultaat voor belasting

In 2021 was ons resultaat voor belastingen € 27,6 miljoen (2020: € 19,9 miljoen). De stijging in het resultaat van € 7,7 miljoen ten opzichte van 2020 is grotendeels het gevolg van een positiever resultaat op de financiële baten en lasten. Dit is het gevolg van de verkoop van de Rabo PGGM PPI portefeuille.

De hogere bedrijfsopbrengsten (een stijging van € 27,2 miljoen) komen met name voort uit aanvullende prestatievergoedingen bij vermogensbeheer en extra omzet door het delen van ons IT-platform met MN. Daartegenover zijn de bedrijfslasten met € 24,2 miljoen gestegen. Dit komt enerzijds door de afwaardering van het pand met € 12,4 miljoen (waarvan € 1,3 miljoen uit de herwaarderingsreserve).

Deze afwaardering is het gevolg van verwacht verminderd gebruik door het beleid hybride werken en door marktontwikkelingen op de kantorenmarkt. Anderzijds zijn de hogere bedrijfslasten met name het gevolg van hogere personeelskosten en hogere kosten van uitbesteed werk met € 10,0 miljoen als gevolg van aanvullende geleverde prestaties.

#### **Resultaat na belastingen en beoogde winstbestemming**

Het resultaat na belastingen voor 2021 bedraagt € 20,9 miljoen (2020: € 29,0 miljoen). In 2020 was onder 'resultaat deelnemingen' een incidentele bate uit de verkoop van het belang in Sustainalytics opgenomen van € 13,6 miljoen.

Het voorstel voor de winstbestemming is om dit onverdeeld resultaat over 2021 toe te voegen aan het eigen vermogen. Het resultaat na belastingen ligt boven onze financiële doelstelling van € 15,0 miljoen, zoals opgenomen in de Strategie 2023. Dit stelt ons in staat om aankomende jaren de benodigde IT-investeringen te doen. Deze zijn nodig voor de implementatie van de nieuwe pensioenregeling en voor de verdere bescherming tegen de toenemende cybercriminaliteit.

#### **Eigen vermogen en solvabiliteit**

Het eigen vermogen komt eind 2021 - bij toevoeging van het resultaat na belasting - uit op € 250,8 miljoen (2020: € 230,8 miljoen). Tegenover de toename van het eigen vermogen door het positieve nettoresultaat staat de afwaardering van het restant van de herwaarderingsreserve van € 1,3 miljoen. De afwaardering is het gevolg van de herwaardering van het pand.

Onze solvabiliteit per 31 december 2021 is 72,3 procent (2020: 70,6 procent). De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en balanstotaal. De stijging van de solvabiliteit wordt veroorzaakt door het positieve nettoresultaat.

#### **Reorganisaties**

Voor onze unit Pensioenbeheer volgen de komende jaren een aantal belangrijke veranderingen. Het nieuwe pensioenakkoord leidt naar verwachting tot standaardisering van de pensioenregelingen. In combinatie met de reeds plaatsgevonden en mogelijke wijzigingen in ons klantenbestand in 2022, leidt dit naar verwachting tot een meerjarig dalende trend in de werkgelegenheid bij Pensioenbeheer. Hiervoor is in 2020 al een reorganisatievoorziening gevormd. Deze voorziening bedroeg eind 2021 nog € 5,1 miljoen.

Ook voor onze unit Vermogensbeheer hebben we in 2021 uitgezocht welke vraagstukken de komende jaren op ons afkomen. In gesprekken met de verschillende stakeholders heeft de directie van Vermogensbeheer vervolgens beoordeeld hoe deze verschillende strategische vraagstukken de komende jaren het beste kunnen worden benaderd. Dit heeft geleid tot een reorganisatieplan met beoogde wijziging in topstructuur van de unit Vermogensbeheer. Met het reorganisatieplan gaat een reorganisatievoorziening gepaard waarmee samenhangende kosten van € 0,2 miljoen in 2021 zijn voorzien.

#### **Liquide middelen en geldmarktfondsen**

De liquide middelen, inclusief de geldmarktfondsen per 31 december 2021, bedragen € 230,5 miljoen (2020: € 190,9 miljoen). De toename komt grotendeels door een verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten en de verkoop van Rabo PGGM PPI.

Van de liquide middelen is € 94,4 miljoen belegd bij twee geldmarktfondsen. Deze beleggingen lichten we in de jaarrekening toe onder de effecten. Door te beleggen in geldmarktfondsen wordt het individueel bancaire tegenpartijrisico 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.



We behouden op elk moment ruim voldoende liquide middelen om aan onze verplichtingen te voldoen. In 2021 was onze liquiditeitspositie voldoende en is er geen aanvullende financieringsbehoefte.

#### **Financiële vooruitblik**

De Russische inval in Oekraïne van 24 februari 2022 betekende een ernstige escalatie van de Oekraïne-crisis. Hoewel dit de wereldeconomie zonder twijfel zal schaden, hangen de gevolgen in sterke mate af van de sancties die naar aanleiding van het conflict genomen worden. Hoe zwaarder de sancties, hoe groter de economische impact. Naast het risico op energieprijsstijgingen, speelt ook nog het risico op het ontstaan van energietekorten. Dit kan leiden tot het lager uitvallen van het BBP en het hoger uitvallen van de verwachte inflatie.

Voor pensioenfondsen in generieke zin, en daarmee ook voor onze klanten, geldt dat zij een negatieve impact zullen ervaren binnen de beleggingsportefeuilles door wereldwijde verslechterde beurskoersen. Het risico van de hiervoor genoemde bewegingen op onze bedrijfsvoering en op onze financiële positie is beperkt.



## Waardecreatie

**Wij zijn PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn. We zetten ons in voor een betaalbare, goede en duurzame pensioenvoorziening voor onze klanten en hun deelnemers. Ook dragen we bij aan een leefbare wereld, gezond werken en vitaal ouder worden. Om de zorgkloof te verkleinen en de sector zorg en welzijn te versterken, ontwikkelen we nieuwe producten en diensten voor de zorgsector.**

### Belangen van onze stakeholders

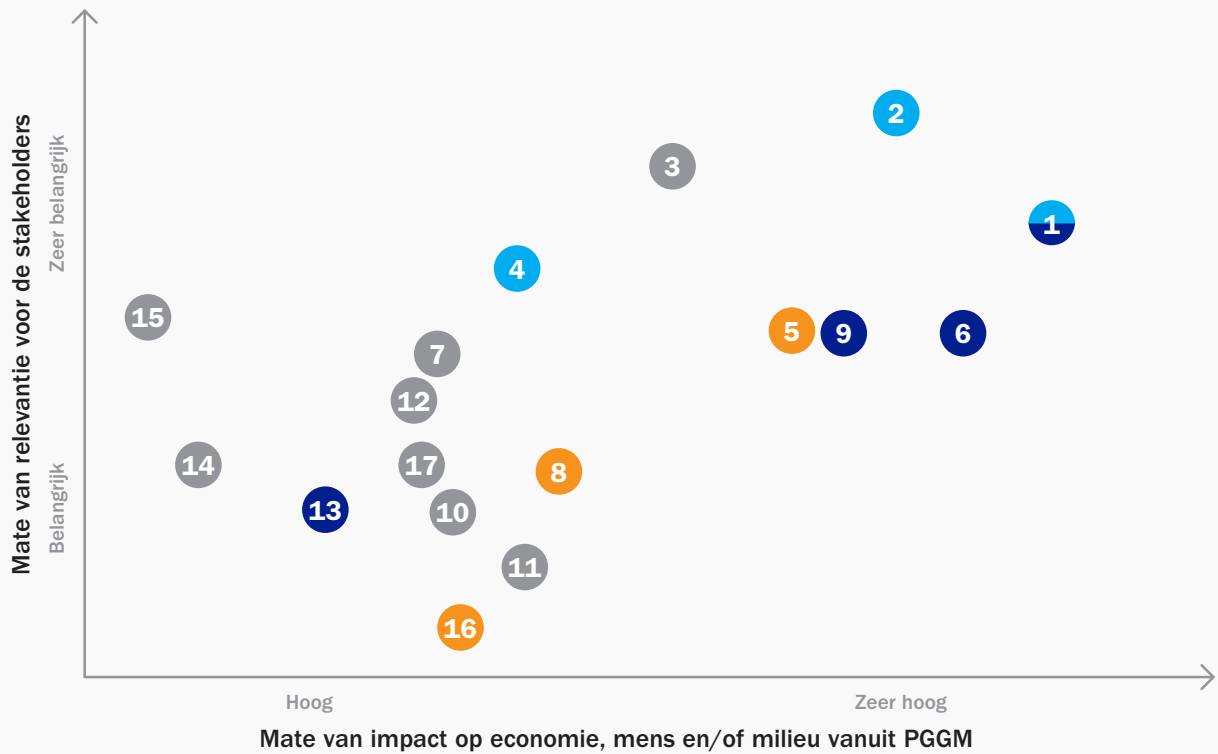
Om te waarborgen dat onze strategie goed aansluit op de eisen en wensen van onze belangrijkste stakeholders (sociale partners, PFZW, overige klanten, deelnemers van onze klanten, medewerkers, leveranciers en verzekeraars), hebben we een materialiteitsmatrix opgenomen. In de materialiteitsmatrix staan de thema's waaraan onze belangrijkste stakeholders de meeste waarde hechten en waarmee wij denken de meeste maatschappelijke impact te kunnen maken. De materiele thema's zijn niet gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Wel hebben we de posities van de zeventien thema's op de matrix geactualiseerd op basis van een intern onderzoek.

De matrix staat hieronder weergegeven. De horizontale as van de matrix verwijst naar de impact van een onderwerp. Als een onderwerp helemaal rechts in de matrix staat, wil dat zeggen dat we hiermee veel impact kunnen maken. De verticale as laat zien wat het belang van het thema is voor onze stakeholders. Daarbij geldt: hoe hoger in de matrix, hoe belangrijker. Uit de matrix blijkt dat zowel onze stakeholders als wijzelf een goed pensioen, betrouwbare pensioenuitvoering, toekomstbestendige architectuur en een sterke sector zorg en welzijn zeer belangrijk vinden.

# Materialiteitsmatrix PGGM

## De materiële thema's

Pensioenen	Vermogensbeheer	Zorg en welzijn	Bedrijfsvoering
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Goed pensioen</li> <li>2. Betrouwbare pensioenuitvoering</li> <li>4. Klantgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Goed pensioen</li> <li>6. Impact investeringen</li> <li>9. ESG-integratie</li> <li>13. Transparantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Sterke sector zorg en welzijn</li> <li>8. Strategische relaties voor de sector zorg en welzijn</li> <li>16. Innovatieve diensten voor de sector zorg en welzijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Toekomstbestendige architectuur</li> <li>7. Financiële prestatie</li> <li>10. Duurzame bedrijfsvoering</li> <li>11. Goed werkgeverschap</li> <li>12. Data &amp; digitalisatie</li> <li>14. Compliance &amp; integriteit</li> <li>15. Financiële inclusie</li> <li>17. Risicomanagement</li> </ul>

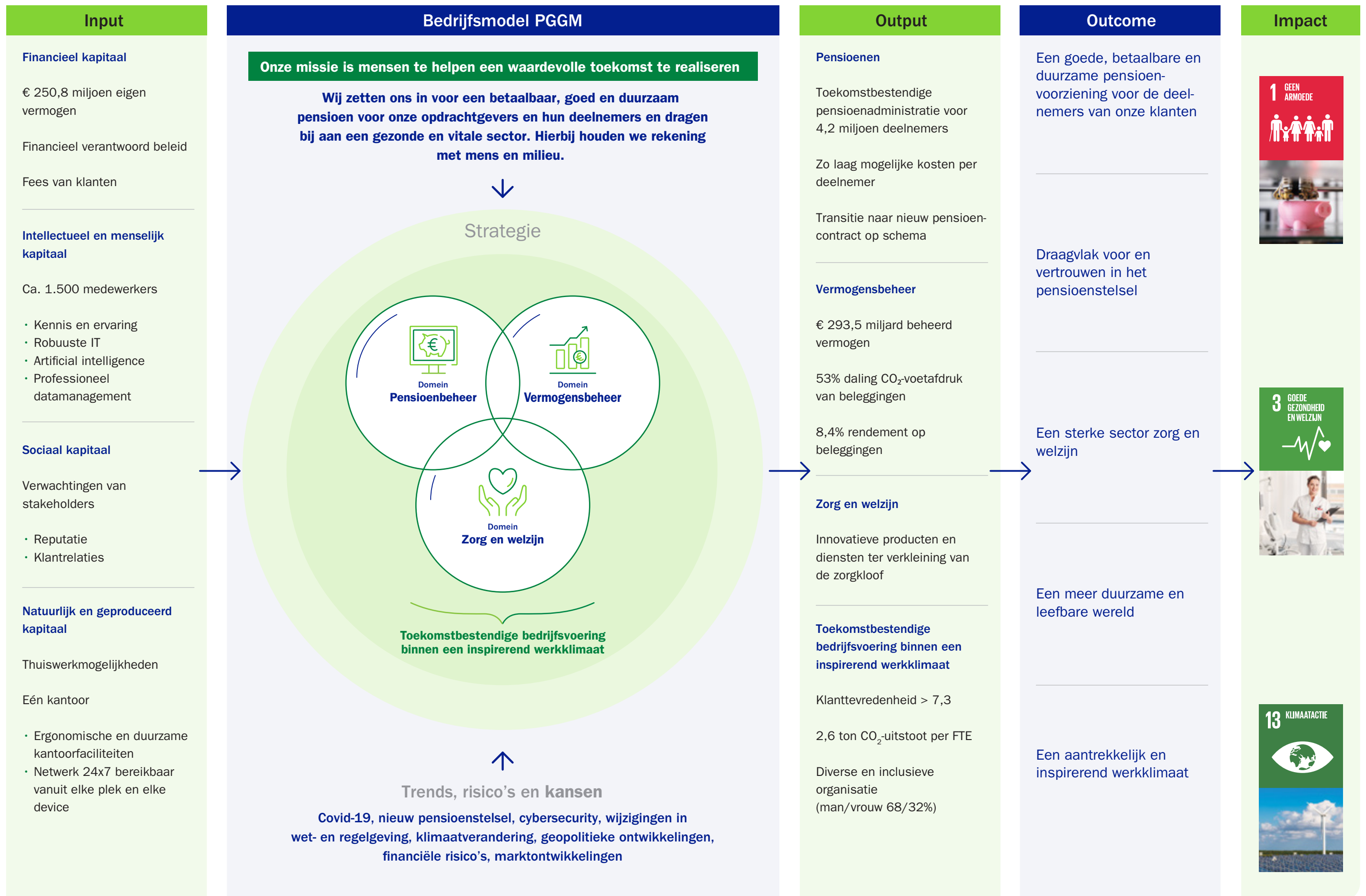


## Overzicht definities materiële thema's

Nr	Onderwerp	Definitie
1	Goed pensioen	Bijdragen aan goed pensioen voor de deelnemers van onze klanten, door advisering over het pensioenstelsel (collectief en solidair) en toe te zien op een goed financieel rendement van onze pensioenfondsen, nu en in de toekomst.
2	Betrouwbare pensioenuitvoering	Zorgen voor volledige en betrouwbare pensioenadministratie voor onze klanten en de deelnemers daarvan.
4	Klantgericht	Klantgericht zijn en de best mogelijke diensten leveren.
6	Impact investeringen	Investeren in bedrijven die bijdragen aan het realiseren van de SDG's en het creëren van positieve maatschappelijke impact, door het financieren van oplossingen voor mondiale uitdagingen op het gebied van gezondheidszorg, klimaat, voedselzekerheid, water en mensenrechten.
9	ESG Integratie	Betrekken van factoren op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur (ESG) in bestaande beleggingsprocessen, op een structurele en systematische manier.
13	Transparantie	Streven naar een hoge mate van transparantie voor onze relevante stakeholders, door financiële en niet-financiële informatie te verstrekken, zoals operationele kosten, financieel rendement en impactmetingen, en het garanderen van open en begrijpelijke communicatie.
5	Sterke sector zorg en welzijn	Bijdragen aan een gezonde en vitale sector zorg en welzijn, door te investeren in de sector en door zorg te dragen voor goede pensioenen voor deelnemers.
8	Strategische relaties voor de sector zorg en welzijn	Stimuleren en realiseren van een sterke sector zorg en welzijn door samen te werken met onze partners.
16	Innovatieve diensten voor de sector zorg en welzijn	Ontwikkelen van nieuwe diensten met onze kennis en kunde voor en met sociale partners, werkgeversorganisaties en deelnemers in de sector zorg en welzijn.
3	Toekomstbestendige architectuur	Vorbereiden op toekomstige pensioenscenario's door een flexibele, efficiënte en toekomstbestendige architectuur te hebben voor interne bedrijfsprocessen.
7	Financiële prestatie	Zorgen voor een gezonde financiële basis van het bedrijf en best-in-classprestaties van onze vermogensbeheeractiviteiten als onderdeel van de pensioenvoorziening.
10	Duurzame bedrijfsvoering	Verminderen van de milieu-impact van onze bedrijfsvoering (bijvoorbeeld mobiliteit, warmte- en energieverbruik en verspilling) en zorgen voor verantwoorde inkooppraktijken door rekening te houden met milieu- en sociale kwesties in de toeleveringsketen.
11	Goed werkgeverschap	Aantrekken en behouden van talent door het creëren van een inspirerend en inclusief werkklimaat vanuit de visie, strategie en kernwaarden van PGGM.
12	Data & digitalisatie	Stimuleren van innovaties in onze organisatie- en investeringsprocessen door gebruik te maken van kunstmatige intelligentie (AI), robotisering en (big) data.
14	Compliance & integriteit	Zorgen voor verifieerbare naleving van wet- en regelgeving en ethisch verantwoord gedrag.
15	Financiële inclusie	Ondersteunen van mensen bij het verwerven van financiële geletterdheid om hen in staat te stellen passende financiële beslissingen te nemen ook in het kader van hun pensioen.
17	Risicomanagement*	Identificeren en beheersen van (potentiële) risico's, waaronder klimaatgerelateerde risico's.

\* Cyberrisico is in de survey eind 2020 niet als een van de topics uitgevraagd bij de interne en externe stakeholders. Om die reden is die niet afzonderlijk in de materialiteitsmatrix opgenomen. Dit risico kan wel onder topic 17 "risicomanagement" geclassificeerd/ beschreven worden.

# Waardecreatiemodel PGGM



## Ons waardecreatiemodel

Ons waardecreatiemodel geeft aan hoe PGGM waarde creëert voor onze stakeholders. Dit model maakt inzichtelijk welke economische, sociale en milieugerelateerde kapitalen we benutten, hoe we 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 en de belangen van onze klanten waarbij we oog houden voor de realiteit van vandaag.

De verschillende elementen uit het waardecreatiemodel worden hierna kort toegelicht.

### Input

Om ons bedrijfsmodel optimaal te laten functioneren hebben we belangrijke bronnen nodig, zoals een goede financiële basis en de juiste mensen. Als PGGM zouden we niet kunnen werken zonder onze mensen en hun specialistische kennis. Ook andere bronnen zijn belangrijk, zoals faciliteiten voor thuiswerken en professioneel datamanagement.

### Bedrijfsmodel

Centraal in het waardecreatiemodel staat ons bedrijfsmodel. Dit sluit aan bij onze visie en geeft weer wat we doen en waar we voor staan. We richten ons daarbij op drie domeinen: vermogensbeheer, pensioenen en zorg en welzijn. Binnen deze domeinen willen we betekenisvolle diensten bieden, nu en in de toekomst. De drie domeinen worden hierna kort toegelicht.

### Pensioenen

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

Het verlenen van de beste diensten aan onze klanten staat altijd voorop. Daarbij blijven we steeds 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-liabilitymanagement, risicomangement, 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 hebben, net als onze klanten, een duurzame visie op beleggen en nemen de verantwoordelijkheid om een positieve bijdrage te leveren aan deze wereld. Best-in-class-vermogensbeheer is waar we voor staan en waar we voor gaan. En een goed pensioen is meer waard in een leefbare wereld. Daarom beleggen we namens onze klanten voor de lange termijn, rekening houdend 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 laten 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.

### Zorg en welzijn

Met onze strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' hebben we een duidelijke keuze gemaakt. We staan voor de financiële toekomst van mensen die in deze sector werken of gewerkt hebben en dragen bij aan een gezonde en vitale sector. Dat is ook hard nodig omdat de zorgsector onder druk staat: de zorgvraag stijgt, de werklust is hoog en de pensioenleeftijd schuift steeds verder op. Dat vertaalt zich onder andere in een toenemend ziekteverzuim en veel openstaande vacatures.



Door nieuwe producten en diensten voor de zorgsector te ontwikkelen willen we een bijdrage leveren aan het werkplezier in de sector, aantrekkelijk werkgeverschap en daarmee aan de toekomstbestendigheid van de sector zorg en welzijn. Ook dragen we zo bij aan gezond werken en vitaal ouder worden.

### Output

Vanuit de duurzame en toekomstbestendige activiteiten in de domeinen van ons bedrijfsmodel komen we tot verschillende interne en externe uitkomsten. Zo hebben we een toekomstbestendige administratie voor de pensioenen van 4,2 miljoen deelnemers, € 293,5 miljard beheerd vermogen en ontwikkelen we diensten en producten ter verkleining van de zorgkloof. Ook bereiden we onze klanten voor op het nieuwe pensioenstelsel en zetten we in op vermindering van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### Outcome

Met onze output creëren we waarde. Waarde voor onze klanten en hun deelnemers door voor hen het pensioen veilig te stellen. Waarde voor de sector zorg en welzijn door in die sector te investeren en te komen met nieuwe innovatieve oplossingen die de zorgkloof moeten verkleinen. En waarde voor onze medewerkers door hen een prettige, veilige en inclusieve werkplek te bieden. En niet in de laatste plaats voor onze omgeving waarbij we streven naar een duurzame en leefbare wereld.

### Onze impact

Als één van de grootste pensioenuitvoerders van Nederland hebben we een grote impact op onze omgeving en de samenleving. Vanuit de maatschappelijke waarde die wij leveren, dragen we bij aan de waardecreatie op de lange termijn. Onze langetermijnbijdrage aan de samenleving hebben we gekoppeld aan de Sustainable Development Goals (SDG's). De SDG's zijn opgesteld door de Verenigde Naties en bevatten een set van zeventien ambitieuze doelen om wereldwijd duurzame ontwikkeling te bevorderen. Met onze kernactiviteiten en strategische agenda maken we onder meer een positieve impact op SDG 1 (geen armoede), 3 (goede gezondheid en

welzijn) en 13 (klimaatactie). Dit zijn onze zogenoemde focus-SDG's. In dit jaarverslag wordt met SDG-icoontjes aangegeven waar en bij welke diensten we een positieve impact hebben op welk SSDG-doel.

### SDG 1 Geen armoede

SDG 1 is sterk verbonden aan onze missie om bij te dragen aan een goed pensioen in een leefbare wereld. Onze positieve impact op deze SDG uit

zich in onze rol en betrokkenheid in het ontwerp van het nieuwe pensioenakkoord en de transitie naar een nieuw pensioencontract, in onze gidsfunctie naar deelnemers en in maatschappelijke betrokkenheid op het gebied van financiële geletterdheid, en bestrijding van andere vormen van armoede.



### SDG 3 Goede gezondheid en welzijn

SDG 3 hoort thuis in ons DNA als een vaste waarde in de sector zorg en welzijn. PFZW en PGGM zijn van, voor en door de sector

zorg en welzijn. We hebben oog voor de vitaliteit van onze eigen medewerkers en zetten ons in voor een toekomstvaste sector. Naast de doorontwikkeling van de pensioenregeling, zetten we ons in met werknemersdiensten, en dragen we bij aan arbeidsmarkt- en investeringsvraagstukken in de sector.



### SDG 13 Klimaatactie

SDG 13 onderstreept onze continue aandacht voor een leefbare wereld. Wij zetten ambitieuze doelen op de impact van onze bedrijfsvoering en

zetten ons actief in om het vermogen van onze klanten duurzaam te beleggen. We voeren een heldere klimaatstrategie om afspraken op klimaat te bestendigen en versnellen.



## Transparantie

We willen transparant zijn over onze werkzaamheden, input, output en outcome. In het kader van die transparantie zetten we afgelopen jaar onze eerste stappen richting Integrated Reporting. Bij deze wijze van integrale verslaggeving wordt meer aandacht besteed aan het verhaal achter de in het verslag opgenomen cijfers. Hiermee proberen we de sturingsinformatie zo goed mogelijk te laten aansluiten op onze bedrijfsactiviteiten en onze verantwoording naar onze stakeholders, zoals opgenomen in dit jaarverslag.

We geven hiermee invulling aan de aankomende ontwikkelingen van wetgeving op het gebied van verslaggeving. De in april 2021 door de Europese Commissie aangenomen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) schrijft voor dat grote ondernemingen zoals PGGM vanaf boekjaar 2023 diepgaande duurzaamheidsinformatie in het bestuursverslag moeten opnemen, wat moet worden voorzien van (limited) assurance door de accountant. Dit wordt nodig geacht vanuit het oogpunt van duurzame waardecreatie voor deze ondernemingen. De informatie gaat bijvoorbeeld over het beleid van de onderneming met betrekking tot het milieu, sociale- en werknemerszaken, de eerbiediging van mensenrechten, anti-corruptie en omkoping.

In 2021 is een plan van aanpak opgesteld met daarin de stappen die we gaan zetten om vanaf 2023 tot de implementatie van het volledige raamwerk te komen: Integrated Thinking, Integrated Acting en het sluitstuk Integrated Reporting.

In de volgende hoofdstukken gaan we per domein in op onze activiteiten in 2021, de waarde die we daarmee creëren en onze plannen voor de toekomst.



## Pensioenen

**We hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid om excellente pensioenuitvoering te leveren tegen zo laag mogelijke kosten. De komende jaren maken we de overstap naar een nieuw pensioenstelsel. We verwachten dat de daarmee gepaard gaande toetreding van nieuwe partijen op de markt zal zorgen voor een extra druk op kostenverlaging binnen onze organisatie. We bereiden ons voor op het veranderende pensioenlandschap en maken PGGM klaar voor de toekomst. Daarbij willen we met onze excellente pensioenuitvoering vooroplopen in klanttevredenheid, efficiëntie en flexibiliteit.**

### Vorbereiding op het nieuwe pensioenstelsel

Het nieuwe pensioenstelsel betekent voor onze klanten dat zij uiterlijk 1 januari 2027 overgaan naar een nieuwe pensioenregeling. Als PGGM moeten we onze bedrijfsvoering aanpassen om een excellente uitvoering te kunnen blijven bieden. Een grote en uitdagende verandering waar we alleen met elkaar en met onze klanten een succes van kunnen maken.

Als vertrouwd adviseur ondersteunen wij onze klanten in de beleidsmatige keuzes die zij te maken hebben. We helpen sociale partners en het bestuur van het pensioenfonds in keuzes ten aanzien van het contracttype, invaren en eventuele compensatie en bij de nadere invulling van de regeling, de financiële opzet en het beleggingsbeleid.

## De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel

'We zijn al hard aan de slag met onze klanten om hen voor te bereiden op de keuzes die zij moeten maken over hun nieuwe regeling. We organiseren hier themasessies voor en geven advies en begeleiding, zodat onze klanten hierover kunnen beslissen in 2022 en 2023. Belangrijk daarbij is dat de nieuwe pensioenwet, die volgens planning per 1 januari 2023 ingaat, op tijd bekend is.

Ook binnen de units Vermogensbeheer en Pensioenbeheer bereiden we ons voor op de gevolgen voor onze uitvoering. Dat doen we door uitgebreide impactanalyses. Via onderzoeksvragen willen we erachter komen wat de uitvoering van de nieuwe regelingen van onze klanten potentieel betekent voor de uitvoering in beide units.

Om zeker te zijn van een goede werking van de pensioen- en vermogensbeheeradministratie, richten we komende jaren testomgevingen in om alle noodzakelijke processen te toetsen. Daarnaast voeren we zo vroeg mogelijk activiteiten uit die los van deze transitie waardevol zijn. Denk hierbij aan het onderzoeken en verbeteren van de datakwaliteit. Dit is sowieso waardevol, maar voor het invaren van de huidige pensioenafspraken cruciaal.'



**Marc Nuijten**  
directeur Business Development & Transitie

### Eén collectieve pensioenregeling

In aanloop naar een nieuwe pensioenregeling is het van groot belang om onze sociale partners goed mee te nemen in de ontwikkelingen. Dit doen we met oog op het behoud van draagvlak voor één collectieve pensioenregeling voor de hele sector zorg en welzijn.

Ons team Relatiemanagement Sociale Partners (RMSP) ondersteunt onze klanten hierbij. Een mooi voorbeeld hiervan is de consultatieronde die we namens en samen met het bestuur van PFZW in het voorjaar van 2021 onder sociale partners en ouderenorganisaties maakten. Dankzij deze consultatieronde weten we hoe de verschillende partijen tegen de twee nieuwe premiereregelingen en het al dan niet invaren van de huidige pensioenen in de nieuwe regeling aankijken. Een ander voorbeeld is de dataset die we leverden aan sociale partners om tot een sectorplan te komen in het kader van de tijdelijke Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden.

### Efficiënter en lagere kosten

We voelen de maatschappelijke druk om steeds op de kosten te letten; elke euro die wij uitgeven aan onze organisatie wordt niet belegd in het pensioen van de deelnemers. Zeker in een tijd waarin premies worden verhoogd en pensioenen misschien gekort, is kostenbewustzijn belangrijker dan ooit. Met de komst van het nieuwe pensioencontract worden de regelingen minder complex en komen er meer mogelijkheden voor standaardisatie. Dit leidt mogelijk tot de komst van nieuwe Nederlandse of buitenlandse partijen op de markt. Hierdoor verandert het speelveld, en mogelijk onze concurrentiepositie.

Een eenvoudiger pensioenregeling biedt de mogelijkheid tot lagere kosten te komen. We willen kijken of we onze administratieve afdelingen nog efficiënter kunnen laten werken.

Dit willen we doen door onze processen slimmer in te richten, taken te automatiseren en robotiseren en de dienstverlening richting onze klanten verder te digitaliseren.

Een speciaal team lichtte de totale unit Pensioenbeheer door en onderzocht de mogelijkheden om werkzaamheden efficiënter

uit te voeren. Het gaat hierbij om maatwerk per unit, niet om standaardoplossingen.

Er zijn analyses gedaan die leiden tot verbetervoorstellen. Deze voorstellen richten zich op slimmer werken, automatiseren, digitaliseren en robotiseren, waardoor we met minder mensen hetzelfde werk kunnen doen.

## De Proeverij

'Als organisatie zorgen we dat we klaar zijn voor de toekomst, onder andere door bij te dragen aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Omdat niet valt te voorspellen of iemand wel of niet boventallig wordt de komende jaren, kregen alle collega's de mogelijkheid een week lang te proeven aan de workshops die we hebben binnen dit bedrijf. In november 2021 begonnen we de week met het Pensioenbeheer-event waarin zes sprekers vertelden over hoe zij omgaan met uitdagingen. Na deze week zijn we vier dagen lang met verschillende workshops aan de slag gegaan. Een afwisselend aanbod vanuit de PGGM Academy aangevuld met trainingen van externe bedrijven. In vier dagen tijd zijn er 1.400 aanmeldingen geweest voor de diverse workshops.

Het was een week vol sprekers, workshops en coaching. Maar vooral ook een week van ontwikkeling en verbinding. We kwamen met elkaar in beweging en bereidden ons voor op de veranderingen om ons heen. Het was niet op een fysieke locatie, maar het is toch gelukt er een geslaagde week van te maken en iedereen te inspireren om met ontwikkeling aan de slag te gaan.'



**Johan Been**  
programmadirecteur Programma Delta

## Ontwikkelingen in de dienstverlening

Voor onze grootste klant PFZW is de dienstverlening in 2021 op verschillende punten verder verbeterd. Zo ontwikkelden we de online omgeving voor deelnemers en werkgevers van PFZW verder door, om de zelfredzaamheid te vergroten. Werkgevers ontvangen nu bijvoorbeeld een terugkoppeling op de Uniforme Pensioenaangifte (UPA)-aanlevering en worden proactief geholpen met het (tijdig) aanleveren van de UPA. Ze krijgen de iDeal-betalingsmogelijkheid aangeboden en de automatische incasso is gedigitaliseerd.

De factuur voor werkgevers is overzichtelijker, waardoor de werkgever sneller overgaat tot betaling. En werkgevers kunnen nu ook digitaal een betalingsregeling aanvragen.

Voor deelnemers van PFZW was de jaarlijkse Uniforme Pensioenopgave (UPO)-campagne in 2021 zeer succesvol. Deze campagne leidde tot een forse afname van klantsignalen en een hogere klanttevredenheid. Verder kunnen deelnemers nu zelf online het pensioen aanvragen. De informatie rondom de uitbetaling van het pensioen, zoals de jaaropgave en betaalberichten, is overzichtelijker en leesbaarder.



Ook verbeterden we de rekentool voor vrijwillige voortzetting (VV). De deelnemer ziet niet alleen de kosten en opbrengsten van de VV, maar ook het totaalplaatje met het pensioen dat vanuit de werkgever(s) is opgebouwd. Naast dat er een verhoogde aandacht is voor digitalisering, heeft de deelnemer zelf de keuze hoe hij of zij met ons in contact wil komen. Voor de offline contacten gebruikten we artificial intelligence (AI) binnen telefonie (bijvoorbeeld 'spraak naar tekst'). En in 2021 testten we het contactkanaal 'beeldbellen' succesvol onder deelnemers, als praktisch alternatief voor fysiek contact.

Het klantcontact met PGGM is een aspect van de dienstverlening dat deelnemers, werkgevers en andere externe partijen al jaren hoog beoordelen. 79% van de deelnemers en 81% van de werkgevers ervaren gemak bij het doorlopen van hun klantreis. Werkgevers waarderen de klanttevredenheid gemiddeld met een 7,6 en deelnemers met een 8,1. Dit wordt bevestigd door de Gouden Oor-certificering. Dit is een audit voor de Gouden Oor Service Excellence Standaard, uitgevoerd bij de hele keten van klantbediening, inclusief opdrachtgeverschap vanuit PFZW. De certificering is al een aantal achtereenvolgende jaren op het hoogste niveau van Nederland. Dit leidde voor PFZW tot een nominatie voor de verkiezing 'Beste pensioenfonds' van PensioenPro.

In 2021 hebben we met PFZW gesproken over het doorontwikkelen van de klantbeleving en in dat kader over het opzetten van een zogenoemde Excellente Klantbediening. Dit gaat om een combinatie van customer intimacy (je klant begrijpen en relevant zijn) en operational excellence (efficiënte uitvoering tegen zo laag mogelijke kosten).

We hebben een tijdelijk digital service team (DST) opgericht, dat samen met twee klantreisfabrieks-teams zorgt dat de verschillende klantreisteams binnen Pensioenbeheer steeds worden toegerust met kennis, competenties en middelen om door te groeien in hun klantervaring volwassenheid.

Daarnaast richt het DST zich op verdere integratie van de Adobe Suite met andere systemen en de bouw en het beheer van generieke bouwblokken, zodat we nog meer in lijn met onze servicearchitectuur gaan werken. Hierdoor kunnen we de gewenste functionaliteit sneller in meerdere klantreizen implementeren, waarmee tevredenheid en gemak van eindgebruikers kunnen stijgen.

In de dienstverlening voor onze klant BPF Schilders lag de focus in 2021 vooral op het naleven van gemaakte afspraken met het bestuur van BPF Schilders en het opvolgen van klantsignalen. Onderhoud en ontwikkeling van huidige en nieuwe systemen hadden en houden onze continue aandacht. In 2021 is er een chatbot ontwikkeld. Daarnaast zijn er stappen gezet met betrekking tot digitalisering. Er is een online dossier beschikbaar gesteld aan de deelnemers en er zijn webformulieren ontwikkeld. Nu kunnen deelnemers gegevens via de website doorgeven in plaats van een formulier per post. Vanaf het eerste kwartaal van 2022 loopt het proces 'aanmelden partner' via de website. Ook keken we naar de mogelijkheden om het klantcontact efficiënter te laten verlopen door het gebruik van een zogenoemde 360 graden Suite, waarbij alle klantinformatie vastgelegd is in één systeem en tijdens het klantcontact direct beschikbaar is.

Bij StiPP ontwikkelden en implementeerden we een nieuwe rekenkern waardoor de omgeving van de pensioenadministratie stabiel is geworden. Dit leidde tot een verbetering van de performance op de uitvoeringsprocessen. Naast het zorgen voor een stabiele uitvoering troffen we succesvol de voorbereidingen voor de wijziging in de wachttijd en de aanpassing van het pensioengevend loonbegrip per 1 januari 2022. Dit deden we in nauwe samenwerking met het uitvoerend bestuur van StiPP. Voor StiPP blijft het een uitdaging om de pensioengerechtigden te bereiken en te activeren. Daarom hebben we in 2021 een pilot gedaan in meertaligheid in onze communicatie over niet opgenomen pensioenen.



Dit zal begin 2022 geëvalueerd worden en eventuele mogelijke verbeteringen nemen we mee in het proces van 2022. In de toekomst verwachten we dat meertaligheid ook een groter onderdeel van onze communicatie gaat worden. We zijn continu bezig met het optimaliseren en digitaliseren van onze processen. Momenteel zijn we bijvoorbeeld bezig met het volledig digitaliseren van het pensioneringsproces. Dit zal in 2022 live gaan.

#### **Afscheid klanten**

Verder stond het jaar 2021 voor pensioenbeheer in het teken van het afscheid nemen van twee klanten. SPH koos ervoor om vanaf 1 januari 2022 de pensioenbeheerdienstverlening onder te brengen bij Achmea. Daarnaast kozen wij er zelf voor om te stoppen met Rabo PGGM PPI. De administratie van Rabo PGGM PPI is per 1 januari 2022 ondergebracht bij Allianz.

#### **Samenwerking met MN**

Een positieve ontwikkeling bij Pensioenbeheer afgelopen jaar is onze samenwerking met collega pensioenuitvoerder MN.

In 2020 begonnen we aan een verkenning van een samenwerking en in 2021 is met het formeel vastleggen van de samenwerking met MN een volgende stap gezet. De samenwerking is opgedeeld in fasen. De eerste deelfase bestond uit het technisch werkend krijgen van het door ons ontwikkelde pensioenadministratiesysteem (MAP) binnen de MN-omgeving. Nu dat is gelukt, kan in de volgende fase MAP functioneel worden ingericht binnen de MN-omgeving voor de MN-pensioenfondsen.

Het uiteindelijke doel van de samenwerking is de positie van PGGM en PFZW in een verder consoliderend pensioenlandschap te borgen. Deze samenwerking moet de efficiëntie vergroten en op termijn de kosten per deelnemer drukken, in combinatie met een hogere kwaliteit van dienstverlening aan deelnemers en werkgevers. Bovendien moet de samenwerking bijdragen aan een soepele overgang naar nieuwe pensioencontracten.

Voor MN betekent toegang tot MAP een versnelde uitvoering van het langjarige vernieuwingsprogramma voor de pensioenadministratie.

Alle pensioenuitvoeringsorganisaties staan de komende jaren voor de lastige taak de IT-systemen en pensioenadministratie aan te passen aan nieuwe wet- en regelgeving en de dienstverlening aan deelnemers en werkgevers verder te verbeteren. Deze samenwerking illustreert hoe de pensioensector laat zien dat het pensioenstelsel bij haar in goede handen is. Van beide kanten evalueren we de voortgang doorlopend, en stemmen we met stakeholders af of het alle betrokkenen blijft brengen wat ze verwachten.

#### **Verminderen administratieve druk**

Het verminderen van administratieve druk voor werkgevers heeft bij Pensioenbeheer onze continue prioriteit. Voor de werkgevers bij PFZW is de druk afgenomen door de optimalisatie van de Uniforme Pensioen Aangifte (UPA)-keten en het verbeteren van het premie-inningsproces. Hierdoor is de datakwaliteit verbeterd, wat ook de informatievoorziening aan werkgevers en deelnemers verbetert. Dit komt ten goede aan de klanttevredenheid en het gemak van de verschillende klantreizen.

Bij BPF Schilders verminderden we de administratieve druk door nog meer processen te automatiseren waarbij werkgevers en werknemers sinds dit jaar ook online hun aanvragen en wijzigingen kunnen doorgeven. Ook keken we naar de mogelijkheden om het klantcontact efficiënter te laten verlopen door het gebruik van een zogenoemde 360 graden Suite, waarbij alle klantinformatie vastgelegd is in één systeem en tijdens het klantcontact direct beschikbaar is.

## Onze belangenbehartiging in Brussel en Den Haag

2021 was een jaar waarin we minder vaak naar Den Haag en Brussel konden dan gebruikelijk. Toch waren we volop betrokken bij verschillende wetgevingstrajecten, zoals de Wet Toekomst Pensioenen, Wet Pensioenverdeling bij scheiding en Wet Bedrag ineens.

Op deze en andere aansluitende onderwerpen leverden we diverse malen inbreng. In onderzoeksgroepen van de Pensioenfederatie hebben we hier, en over andere onderwerpen, meegedacht en onze expertise ingebracht. Daarbij hebben we aandacht voor onder andere het deelnemersperspectief en onze eigen uitvoeringspraktijk.

In Den Haag was ook toenemende aandacht voor duurzaamheid en klimaat, onder meer in relatie tot institutionele beleggers. Die beweging is ook in Brussel te zien. Europa kwam met een ambitieus klimaatpakket. Dat moet ervoor zorgen dat de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met 55% is teruggebracht ten opzichte van het niveau in 1990. De maatregelen die daarvoor getroffen worden, zoals een CO<sub>2</sub>-belasting voor bedrijven, zullen we merken in de hele beleggingsketen. We volgen dit proces op de voet en zijn hier nauw bij betrokken.

Minstens zo betrokken waren we bij een ander belangrijk Europees dossier: digital finance. Afgelopen jaar riep FISMA daarvoor een expertgroep European Financial Data Space in het leven. FISMA is een onderdeel van de Europese Commissie dat zich met financiële stabiliteit, financiële diensten en kapitaalmarkten bezighoudt. Hierbij is sinds de zomer van 2021 ook PGGM betrokken, waarmee we onze invloed op dit prominente thema vergroten.

## Toekomst

Onze focus ligt de komende jaren uiteraard op de transitie naar de nieuwe pensioenregeling. We informeren klanten, werkgevers en deelnemers over de gevolgen van deze transitie en ondersteunen ze met rekentools en planners.

Om tot lagere kosten per deelnemer en de beste uitvoering te komen, gaan we ook in 2022 door met ons veranderprogramma. We willen onze administratieve afdelingen efficiënter laten werken en zorgen dat we een stabiele organisatie hebben. Dit willen we doen door onze processen slimmer in te richten, taken te automatiseren en de dienstverlening richting onze klanten verder te digitaliseren. Als we er daarnaast met MN in slagen het MAP-platform tijdig en goed te implementeren op de systemen van MN, verkennen we volgende stappen in deze samenwerking.

Door inzet van data kunnen we deelnemers nog meer ondersteunen door het bieden van inzicht en handelingsperspectief. Ook nemen we afscheid van de laatste papieren formulieren en kunnen deelnemers volledig digitaal hun klantreis doorlopen. Hierbij verliezen we de menselijke maat niet uit het oog en is er altijd ruimte voor extra ondersteuning. Hierdoor verwachten we in de toekomst onze goede positie te kunnen behouden en bereiden we ons zo goed mogelijk voor op het nieuwe pensioencontract.

## Vermogensbeheer

**Bij PGGM doen we er alles aan om een goed, betaalbaar en duurzaam pensioen voor de deelnemers van onze klanten veilig te stellen. Zo kunnen we maatschappelijke waarde toevoegen. Daarom is het voor onze klanten en voor ons essentieel dat de uitvoering altijd van de hoogste kwaliteit is. Namens onze klanten beleggen we voor de lange termijn, waarbij we streven naar waardecreatie voor mens en milieu, nu en in de toekomst.**

### Beheerd vermogen & behaald rendement

Het is de primaire verantwoordelijkheid van onze klanten om hun deelnemers een goed en betaalbaar pensioen te bieden. Het behalen van financieel rendement is daarom essentieel. Het beheerd vermogen steeg in 2021 met € 25,5 miljard ten opzichte van 2020 tot € 293,5 miljard (het beheerd vermogen was in 2020 € 268 miljard). Het rendement op de investeringen was positief en kwam in 2021 uit op 8,4% (2020: 5,6%).

### Onze klanten

We beheren het pensioenvermogen van PFZW, het op één na grootste pensioenfonds van Nederland. Daarnaast beleggen we het collectieve pensioenvermogen van de deelnemers van BPF Schilders, Smurfit Kappa en een deel van het pensioenvermogen van SPH, Pensioenfonds Architectenbureaus en BPF Beveiliging. Deze activa beleggen we onder andere in aandelen, obligaties, private equity, infrastructuur en vastgoed.

Vanuit het oogpunt van eigen wendbaarheid van het beleggingsbeleid heeft PFZW in 2021 besloten de stap te maken naar eigen portefeuilles en daarmee afscheid te nemen van de huidige fondsen voor gemene rekening.

Dit besluit van PFZW heeft consequenties voor onze andere klanten. We waren namelijk in staat om via de gezamenlijke fondsen ook vermogensbeheer aan andere klanten aan te bieden tegen aantrekkelijke voorwaarden.

Nu PFZW de stap maakt naar eigen portefeuilles en afscheid neemt van de fondsen voor gemene rekening, is dat niet langer het geval. We zijn in gesprek met onze klanten om te kijken op welke wijze wij deze dienstverlening op een goede wijze over kunnen dragen. Dit is een impactvolle ontwikkeling voor onze klanten, medewerkers en organisatie waarbij een zorgvuldigheid voorop staat.

### Ontwikkelingen

#### Pensioenhervormingsontwikkelingen

Het in de gaten houden van de ontwikkelingen op het gebied van pensioenhervorming is essentieel voor de hoogstaande dienstverlening bij onze unit Vermogensbeheer. In 2021 onderzochten we de mogelijke gevolgen voor de beleggingsketen, de impact op de beleggingsallocatie van onze klanten, de opzet van vermogensbeheeradministratie en de mogelijke gevolgen voor de samenwerking tussen de units Pensioenbeheer en Vermogensbeheer. De analyse levert bruikbare input op voor te maken afwegingen tussen bedrijfsonderdelen binnen PGGM en richting onze klanten.

#### Brexit

Hoewel er uiteindelijk toch een handelsdeal tot stand is gekomen, zijn onze voorbereidingen in de afgelopen jaren op een zogenoemde no-deal Brexit zeer noodzakelijk gebleken. Om onder alle omstandigheden onze vermogensbeheerdienstverlening aan onze klanten te continueren, waren al verschillende acties genomen. Deze zijn in 2021 verder uitgewerkt.

Zo was het noodzakelijk om juridische contracten te vernieuwen naar aangewezen zogenoemde EU27hubs (netwerken van de Europese lidstaten) van de dienstverleners.

Dit waren contracten met externe managers, maar ook bijvoorbeeld contracten met tegenpartijen om derivaten of security lending te kunnen handelen. Ook zijn nieuwe relaties gelegd met EU27hubs of met een andere vestiging met de 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 ook in 2021 goed geborgd.

### Goed, betaalbaar en duurzaam pensioen

Wij hebben, net als onze klanten, een duurzame visie op beleggen en nemen de verantwoordelijkheid om een positieve bijdrage te leveren aan deze wereld. Er is toenemende wet- en regelgeving die hier op focust, en ook vanuit de maatschappij neemt de interesse en druk toe. Verantwoord beleggen is in dit kader een integraal onderdeel van de uitvoering. Dit betekent dat we bij onze beleggingsactiviteiten bewust rekening houden met milieu-, maatschappelijke en governancefactoren (Environmental, social en governance: ESG) om tot een beter risicogewogen rendement te komen.

ESG-factoren kunnen direct en indirect van invloed zijn op de financiële resultaten. Te denken valt aan klimaatgerelateerde financiële risico's zoals extremere weersomstandigheden die leiden tot hogere claims bij verzekeraars.

De verantwoordelijkheid voor ESG-integratie is ingebed in al onze beleggingsteams en wordt uitgedaagd door onze risk-units. Wij hebben een verantwoord beleggingsteam voor begeleiding, advies, training en coördinatie om ervoor te zorgen dat alles samen een consistent geheel wordt. Hierbij is het essentieel dat de hele beleggingsportefeuille voldoet aan onze doelstellingen en die van onze klanten.

Uiteraard moeten we ook voldoen aan de geldende wet- en regelgeving met betrekking tot ESG-integratie en -implementatie.

Voor onze klanten beleggen we in verschillende beleggingscategorieën, zoals vastgoed, aandelen en obligaties. Het pensioenvermogen beheren we op basis van mandaten die onze klanten ons geven. Binnen de kaders van die mandaten streven we naar een optimale uitvoering, hiervoor hebben we 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 we voor een belangrijk deel van de beleggingen het assetmanagement zelf uit binnen Vermogensbeheer.

### Visie 2030

In de eerste maanden van 2021 formuleerden we een nieuwe visie voor onze beleggingsketen, Visie 2030. Waar staan we, als nummer 1 investmentmanager voor zorg- en welzijns-pensioenen, in 2030?

De beleggingsvisie voor 2030 is gebaseerd op duurzame waardecreatie, vermogensbeheer gericht op het genereren van goede financiële rendementen door langetermijnwaardecreatie, met een positieve bijdrage aan maatschappij en milieu.

De behoefte aan deze visie wordt gedreven door een aantal substantiële veranderingen waar we de komende jaren mee te maken zullen krijgen:

- Het nieuwe Nederlandse pensioencontract brengt de deelnemers in de pensioenfondsen dichterbij de beleggingsketen.
- We voorzien een periode van lage rendementen op de financiële markten. Er is steeds meer behoefte aan verdere stappen in het integreren van duurzaamheid in onze beleggingen en processen.
- Het effectief realiseren van de doelen van onze klanten voor de totale portefeuille vereist een meer geïntegreerd aanpak van portfolio-management, een minder geïsoleerd proces.
- De digitale transformatie evolueert snel.

In Visie 2030 leveren de investeringen een goed financieel rendement op, dragen ze bij aan de grote duurzaamheidstransities in de wereld en hebben ze een zichtbare impact op de thema's die belangrijk zijn voor onze stakeholders. Voor elke geïnvesteerde euro leggen wij verantwoording af bij onze pensioenfondsklanten, zowel wat betreft de bijdrage aan de pensioendoelstelling als de impact op de wereld.

#### **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 portefeuille-niveau 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.

#### **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 2021 81 transacties verricht in de private markten. Vanwege hun langetermijnkarakter sluiten private beleggingen ook goed aan op de langetermijnverplichtingen van onze pensioenfondsklanten.

### **Beleggen in institutioneel vastgoed**

Vanuit het Private Real Estate Fund beleggen we wereldwijd in institutioneel vastgoed, waarbij we op zoek gaan naar investeringsmogelijkheden voor de lange termijn. Een van deze investeringen is een belang in het Japanse Amagasaki. Met een vloeroppervlak van 390.000 m<sup>2</sup> - 54 keer het Wembley-stadion - en een vastgoedwaarde van € 860 miljoen, is Amagasaki een van de grootste distributiecentra ter wereld. Dit state-of-the-art project is een seismisch weerstandsgebouw met zes verdiepingen, is mensgericht, heeft een grote zeekering voor waterkering en een uniek duurzaam ontwerp. Het heeft onder meer zonnepanelen op de daken en elektrische laadpalen voor vrachtwagens. Met de investering in Amagasaki speelt PGGM Investments in op structurele trends zoals de toename van de (online) consumptie en het tekort aan grote moderne logistieke gebouwen. Het jaarlijkse rendement op deze investering is 17% sinds de grondaankoop in 2017 tot december 2021.

## Een dag als belegger

'Ons team investeert in vastgoed op wereldwijde schaal, waaronder investeringen in kantoor-, residentieel-, logistiek- en winkelvastgoed. Binnen de unit Private Real Estate maak ik deel uit van het research & strategy team. In mijn rol besteed ik zo'n 50% van mijn tijd aan marktonderzoek en het ondersteunen van de regionale teams met input voor nieuwe investeringsvoorstellen. De andere helft van de tijd houd ik me bezig met ESG-gerelateerde onderwerpen zoals engagementactiviteiten, het in kaart brengen van klimaatrisico's voor de portefeuille en de implementatie van SFDR-regelgeving. Het ESG-spectrum is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen, en daardoor zijn er meer rapportagevereisten en intensievere gesprekken met onze managers. Het lijkt er soms op dat (niet)-wettelijke eisen sneller gaan dan de data die nodig is om aan deze eisen te voldoen.'

### Rendementsverwachtingen

De komende jaren liggen de rendementsverwachtingen voor deze beleggingsklasse tussen de 5-10%. Om dit te bereiken, moeten we samenwerken met de beste partners die in staat zijn om de juiste deals voor ons te vinden. Daarnaast bereidt het team een jaarlijkse update van het investeringsplan voor. Dit plan dient als basis voor de allocatie naar verschillende beleggingsstructuren, sectoren en landen die uiteindelijk leidt tot de gewenste outperformance ten opzichte van de betreffende benchmark.'

### Impact van Covid-19 op de vastgoedsector

Een uitdaging waar de vastgoedsector momenteel voor staat, is de impact van Covid-19 en de nationale beperkingen die van kracht zijn. Stan merkt op dat de impact van de pandemie het meest prominent is voor hotels, winkels en kantoren over de hele wereld, omdat ze sterk afhankelijk zijn van de mogelijkheid om te reizen, voetverkeer en het advies om vanuit huis te werken. Hij zegt: 'Gelukkig is veel van wat we over de hele wereld zien evolueren meer een versnelling van trends die al voor de pandemie aanwezig waren.'

Menselijk gedrag is nog steeds moeilijk te voorspellen, maar op basis van de huidige verwachtingen over reis-, werk- en winkeltrends is ons portfolio goed gepositioneerd om deze veranderingen te weerstaan en er gedeeltelijk van te profiteren.'



**Stan Bertram**  
Analyst Private Real Estate



## Beleggingsbeleid 2025

In 2021 werkten we hard aan de uitwerking en implementatie van ons nieuwe duurzaamheidsbeleid, Beleggingsbeleid 2025, het strategische kompas voor veranderingen in het beleggingsbeleid de komende vijf jaar. De vertaling van de 2025-doelen naar beleidsmatige stappen en vastlegging in het beleggingsbeleid gaf veel extra werk, bovenop de reguliere beleidscyclus, uitvoering en monitoring van de beleggingen. Zowel op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie, een vergroting van het belegd vermogen in SDG's, als het implementeren van het minimum aan duurzaamheidsnormen boekten we vorderingen.

Begin 2021 hebben wij steenkool en teerzand aan de uitsluitingen op basis van producten toegevoegd. Ondernemingen die een groot deel van hun inkomsten halen uit de winning van steenkool en de winning van teerzandolie hebben bewezen niet in staat of bereid te zijn de energietransitie te omarmen. De bestaande beursgenoteerde beleggingen in dergelijke ondernemingen zijn in het eerste kwartaal van 2021 verkocht. Eind 2021 hebben we deze uitsluitingen van kolen en teerzand ook doorgevoerd voor (nieuwe) private marktbeleggingen. In totaal werden 99 steenkoolbedrijven en 10 teerzandbedrijven uitgesloten.

### CO<sub>2</sub>voetafdruk verkleinen

We geloven dat CO<sub>2</sub>-reductie gepaard gaat met het maken van positieve impact met het pensioenkapitaal dat we beheren. En de meest effectieve manier waarop we kunnen bijdragen aan CO<sub>2</sub>-reductie is actief eigendom; door het stimuleren van onze investeringen op dergelijke onderwerpen met onze betrokkenheid en steminvloed.

Bij veel bedrijven geloven we dat verandering mogelijk is. We zoeken actief naar dialoog met deze bedrijven en moedigen hen aan om te verbeteren. Momenteel zijn we in gesprek met 48 bedrijven op het gebied van klimaat, waaronder vijf olie- en gasbedrijven. Er zijn helaas bedrijven die hebben bewezen niet in staat of niet bereid te zijn om de energietransitie (tijdig) te omarmen. Deze hebben we uitgesloten van onze portefeuille. Zo hebben we de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze aandelenportefeuilles gehalveerd.

Onze engagement op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie is gericht op drie gebieden. Ten eerste gaan we het gesprek aan met vijf olie- en gasproducenten uit Europa en Noord-Amerika via het samenwerkingsinitiatief Climate Action 100+. Ten tweede voeren we gesprekken met 25 voedselgerelateerde bedrijven en dringen we aan op ontbossingsvrije toeleveringsketens. We maken hier gebruik van satelliettechnologie om ontbossingsgebeurtenissen te volgen, die we met onze investeerders bespreken. Tot slot werken we samen met zestien Aziatische banken die betrokken zijn bij de financiering van fossiele brandstoffen. Dit gebeurt via het Asia Transition Platform, een samenwerkingsinitiatief dat we hebben gelanceerd met vijf andere investeerders en dat geleid wordt door Asia Research & Engagement.

In de komende vijf jaar verlagen we, conform opdracht van PFZW, opnieuw de CO<sub>2</sub>-intensiteit van onze aandelenbeleggingen met 30 procent, na een verlaging van 50% in de periode 2015-2020. Ook in onze andere beleggingscategorieën willen we de CO<sub>2</sub>-voetafdruk verkleinen. De CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze beleggingen in aandelen daalde in 2021 met 5,3% ten opzichte van 2020.

## Algemene vergadering van aandeelhouders van Royal Dutch Shell in mei 2021

In mei 2021 hield Royal Dutch Shell haar jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergadering (AVA) waar twee klimaatgerelateerde moties aan de aandeelhouder werden voorgelegd.

Een daarvan was het energietransitieplan van Shell, waarin de strategie van het bedrijf werd geschetst om de koolstofintensiteit te verminderen. We stemden tegen het plan. Aan de ene kant waren we enthousiast dat hun strategie een netto nuldoelstelling voor 2050, tussentijdse doelstellingen en de overweging van alle drie de emissiescopen omvatte. Aan de andere kant gaf Shell alleen doelen voor koolstofintensiteit, niet voor absolute emissies. Ze wilden hun koolstofintensiteit tegen 2030 alleen met 20% verminderen en het plan bleek te afhankelijk te zijn van koolstofcompensatie. Hoewel het plan uiteindelijk 89% van de stemmen kreeg, past ons besluit om tegen te stemmen in de lijn van het IEA Net Zero 2050-rapport, dat een dag na de algemene vergadering van Shell werd gepubliceerd. We staan achter ons standpunt om alleen voor een transitieplan te stemmen als het in lijn is met het Akkoord van Parijs (ook wel 'klimaatakkoord' genoemd) uit 2015.

De tweede motie was een aandeelhoudersresolutie ingediend door de activistische beleggingsclub Follow This, die tot doel heeft de klimaatambitie te stimuleren. Dit is het vijfde jaar dat de resolutie is ingediend en in de afgelopen jaren hebben we tegen gestemd of ons onthouden van stemming over de resolutie. We geloofden niet dat het bedrijf klaar was voor de ambities die erin vervat waren. Dit jaar stemden we voor vanwege de groeiende urgentie voor de klimaatcrisis en omdat Shell zelf beweert dat zijn nieuwe strategie op Parijs is afgestemd. Als de resolutie werd aangenomen, zou er discussie over worden gevoerd om ervoor te zorgen dat de nieuwe strategie inderdaad haar eis waarmaakt. Uiteindelijk kreeg de resolutie steun van 30% van de aandeelhouders.

### Meer beleggingen in SDG's

In 2017 hebben we samen met andere pensioenfondsen en beheerders de SDI Taxonomie ontwikkeld. Deze taxonomie beschrijft welke SDG's belegbaar zijn en welke producten en diensten bijdragen aan iedere specifieke SDG. Deze SDI Taxonomie is voor iedereen beschikbaar. Investerings die volgens de taxonomie bijdragen aan één of meerdere SDG's, classificeren we in de taxonomie als sustainable development investment (SDI). Uiteindelijk willen we de impact van investeringen in de wereld kunnen begrijpen en verklaren. Eerst via het SDI-volume (in euro's) maar vervolgens ook via de werkelijke output, resultaten en impact van bedrijven.

Tegen het einde van 2021 werd 18% (€ 52.7 miljard) van de totale beleggingsportefeuille geclassificeerd als SDI. Samen met onze klanten willen we meer activa toewijzen aan bedrijven die via hun producten en diensten een positieve bijdrage leveren aan de SDG's. De stijging van het bedrag aan SDI's in euro is een combinatie van nieuwe SDI-beleggingen, herwaardering van bestaande SDI's en desinvesteringen van bestaande SDI's op grond van risico-rendementskenmerken.

## Fossiel beleggen

'Namens onze klanten beleggen we in de fossiele brandstoffensector. De totale beursgenoteerde beleggingen in fossiele brandstoffen bedragen ongeveer € 3,2 miljard. Dit is 1,6% van het vermogen dat wij namens onze pensioenfondsklanten beheren.

Het verkopen van fossiele beleggingen leidt niet per definitie tot een duurzamere wereld, omdat een deel van deze bedrijven een belangrijke rol zal spelen in de energietransitie. Door te blijven beleggen in de fossiele brandstoffenindustrie kunnen we namens onze klanten aandeelhoudersrechten uitoefenen, invloed houden op de fossiele brandstofondernemingen en de energietransitie verder brengen.

Samen geloven we dat deze ondernemingen een sleutelrol moeten en kunnen spelen in die transitie. Door te kiezen voor desinvestering verkleinen wij onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk en verlagen wij het reputatierisico, maar het zal geen positieve invloed hebben op de uitstoot in de echte wereld. Daarom gebruiken wij desinvestering alleen als laatste redmiddel.'



**Geraldine Leegwater en Jeroen de Munnik**  
EC-leden PGGM

Wil je meer lezen over onze visie op fossiel beleggen en hoe wij verantwoord beleggen? Lees ons [Integrated Vermogensbeheer jaarverslag](#).

### Beleid en regelgeving

Zoals veel Nederlandse pensioenfondsen hebben onze klanten samen met de Pensioenfederatie, niet-gouvernementele organisaties (NGO's), vakbonden en de Nederlandse overheid het Convenant Internationaal Verantwoord Ondernemen (IMVB-Convenant) ondertekend. Het belangrijkste doel van dit convenant is het identificeren, beperken en voorkomen van negatieve impact binnen de beleggingsportefeuille. Partijen bereikten een akkoord over een aantal eisen dat voor het einde van 2022 moet worden geïmplementeerd. In 2021 bleven we deze vereisten implementeren door OESO-richtlijnen in ons beleid op te nemen en een systeem op te zetten om ons hele portfolio continu te screenen op (potentiële) negatieve impact.

Samen met PFZW verbinden we ons ertoe de Organisation for Economic Co-operation and Development (OESO)-richtlijnen en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP's) te integreren in ons beleid en onze praktijken. De OESO-richtlijnen en UNGP's schrijven voor dat bedrijven en pensioenfondsen hun best moeten doen om door middel van due diligence te achterhalen in hoeverre zij mogelijk betrokken zijn bij misstanden op het gebied van mensenrechten en milieu. PFZW beschouwt dit als onderdeel van de minimale duurzaamheidseisen die gelden voor haar totale beleggingsportefeuille. Om de negatieve impact op mens en milieu van bedrijven in de beleggingsportefeuille in kaart te brengen en te beoordelen hebben we een screeningsmethodiek ontwikkeld, het zogenaamde 'OECD-screen'. Op basis van de score die wordt toegekend aan een specifieke controversie waar het bedrijf bij betrokken is, besluiten we het bedrijf af te stoten of met hen in gesprek te gaan om hen naar beter gedrag te bewegen.

## European Financial Disclosure Regulation (SFDR) en Taxonomieverordening

Per 10 maart 2021 is de SFDR in werking getreden. Het doel van de SFDR is om op een gestandaardiseerde en gestructureerde manier meer inzicht te bieden over duurzaamheid, standaardisatie en vergelijkbaarheid te waarborgen en zo 'greenwashing' te voorkomen. De lat wordt hoger gelegd door een nieuwe en strikte definitie in te voeren van wat wordt gedefinieerd als een 'duurzame belegging': (i) een belegging met een milieu- of sociaal doel, (ii) op voorwaarde dat dergelijke investeringen geen significante schade berokkenen en (iii) de vennootschappen waarin is belegd goede governancepraktijken volgen.

Naast de SFDR is de in 2020 gepubliceerde Europese taxonomieverordening (EU Taxonomie) van belang. Samen met de EU Taxonomie vraagt de SFDR aan zowel vermogensbeheerders als pensioenfondsen om voor al hun producten aanvullende informatie te verstrekken in precontractuele documentatie, periodieke rapportages en op websites.

Onze financiële producten zijn onze fondsen en gescheiden mandaten. Voor onze klanten, de pensioenfondsen, is het financiële product hun pensioenregeling. In het eerste deel van de implementatie van de SFDR (niveau 1) implementeerden we de verplichtingen op basis van de tekst van de SFDR zelf. Dit bestond voornamelijk uit kwalitatieve resultaten, die we op onze website moesten bekendmaken. De tweede fase van de implementatie van de SFDR (niveau 2), was oorspronkelijk gepland voor 1 juli 2022, maar de implementatiedatum is door het Europees Comité uitgesteld tot 1 januari 2023\*.

## Toekomstbestendige architectuur

Ons programma Toekomstvast Vermogensbeheer (TVVB) dat sinds het najaar van 2017 loopt, is in 2021 afgelopen. Het doel van dit programma was om onze bedrijfsvoering te verbeteren en wendbaarder en beheersbaarder te maken.

Dat is grotendeels gelukt. Een kernelement van dit programma is de zogenaamde Future State Architecture (FSA); een productgericht doelbedrijfsmodel dat is gebaseerd op specifieke en vooraf gedefinieerde verantwoordelijkheden. De verantwoordelijkheid voor de implementatie en borging van het gebruik van de FSA ligt nu binnen de organisatie terwijl de interne ondersteuning bij dit soort onderwerpen is georganiseerd. Mensen weten waar ze deze ondersteuning kunnen vinden en hebben er in 2021 al gebruik van gemaakt.

## Toekomst

Vooruitkijkend naar de toekomst van de unit, zullen we ook in 2022 ons beleggingsbeleid in lijn brengen met de wensen van de klant en de veranderende maatschappelijke eisen. Hieronder vallen het aanscherpen en verder concretiseren van beleggingsovertuigingen, uitbreiden van de afgesproken doelen en gebruikte instrumenten en het onderzoeken van de mogelijke gevolgen van wet- en regelgeving op de beleggingsprocessen en governance.

De komende jaren moeten we bijvoorbeeld meer rapporteren op klimaatgebied. In 2022 rapporteren PFZW en BPF Schilders opnieuw in het kader van het Klimaatcommitment, een commitment van de financiële sector aan het Klimaatakkoord, getekend door 50 financiële partijen samen met hun koepelorganisaties. Daarnaast zijn onze klanten en wijzelf de komende jaren verplicht om meer inzicht te geven in klimaat- en andere duurzaamheidsrisico's in beleggingsproducten vanuit het oogpunt van de SFDR.

Uit de EU Taxonomie lijken de verplichtingen om te publiceren over de mate waarin beleggingen in overeenstemming zijn met klimaatdoelstellingen van de EU Taxonomie vooralsnog beperkt. Maar dit wordt snel uitgebreid en verplicht. Uit hoofde van de Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II) moeten we duurzaamheidsrisico's meenemen in ons risicomanagementbeleid en aangeven wat de risicobereidheid is.

Tenslotte voert The European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIPOA) in 2022 een stresstest uit voor pensioenfondsen waarbij klimaatrisico's een belangrijk aandachtspunt zijn.

We bereiden ons bij Vermogensbeheer voor op de grote veranderingen waar we de komende jaren voor staan, zoals het nieuwe pensioencontract, de lage rendementen op de financiële markten en de integratie van duurzaamheid in onze investeringen en processen. Ook moet het beleggingsproces opnieuw worden gedefinieerd om meer te kunnen beleggen vanuit een totale portefeuillebenadering en is er de versnelde digitale transformatie. De visie die we hierop formuleerden werken we concreet uit naar een strategie in 2022: welke keuzes gaan we maken en wat gaan we de komende jaren concreet doen?

We werken verder aan de kostenefficiëntie-initiatieven en zetten onze initiatieven ter voorbereiding voor de uitvoering van de pensioenhervorming in de komende jaren voort.

**De komende jaren zal de vraag naar zorg toenemen, terwijl de beschikbaarheid van zorg juist afneemt. Dit zorgt voor een toenemende kloof in de zorg. Om deze te verkleinen en daarmee de sector zorg en welzijn te versterken, ontwikkelen we samen met PFZW en onze dochteronderneming Vernet nieuwe producten en diensten voor de sector zorg en welzijn. Dit doen we langs de thema's toekomstvaste sector, goed werkgeverschap en werkplezier.**

De Covid-19-situatie in Nederland trekt een zware wissel op de sector zorg en welzijn. De personeelskrapte in de zorg wordt steeds groter en het verzuim was in 2021 7,3 procent. In 2020 was het verzuim nog 6,8 procent. Daarmee is het verzuim gestegen met 6,7 procent in een jaar tijd. Gemeten over het hele afgelopen jaar waren dagelijks gemiddeld 70.000 werknemers in de zorgsector niet inzetbaar. Nu meer dan de helft van de geplande zorg is geschrapt - en ooit moet worden ingehaald - zal de druk op de zorg nog verder toenemen.

### Vernet

Onze dochteronderneming Vernet is marktleider in het verzamelen en duiden van verzuimgegevens in de sector zorg en welzijn. Deze gegevens, gecombineerd met statistische data van PFZW, worden aangeboden aan werkgevers in de sector. Zij kunnen zo inzicht krijgen in de inzetbaarheid van werknemers waarmee ze hun eigen personeelsplanning optimaal kunnen inrichten. Dit sluit naadloos aan op onze ambitie om samen met PFZW concreet bij te dragen aan een vitale zorg- en welzijnssector. De dienstverlening van Vernet is onderdeel van een gezamenlijke inspanning van PFZW en PGGM om werkgevers in de sector zorg en welzijn te ondersteunen met arbeidsmarktdata, als aanvulling op bestaande pensioendiensten. Werkgevers gebruiken deze data bij de aanpak van personeelstekorten in de sector zorg en welzijn.

Vernet verzamelt sinds het uitbreken van de Covid-19-crisis ook op maandbasis cijfers die op regionaal en landelijk niveau inzicht geven in de ontwikkeling van het verzuim.

Deze cijfers worden gedeeld met het ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) om de mogelijke impact van de Covid-19-pandemie in kaart te brengen.

### Een aangepaste pensioenregeling

Aan het eind van hun loopbaan ervaren veel medewerkers in de sector zorg en welzijn hun werk als zwaar. Lichamelijk en mentaal legt hun baan een grote druk op hen. Het huidige probleem is dat de oudere medewerkers in de laatste jaren vaker uitvallen door ziekte en arbeidsongeschiktheid. We verwachten dat dit toeneemt door het opschuiven van de pensioenleeftijd. We streven ernaar medewerkers in zorg en welzijn fit te houden. Dat doen we onder andere door hen te ondersteunen in hun mogelijkheden om bijvoorbeeld minder te werken en daardoor fit de eindstreep te halen.

### Deeltijdpensioen

De wens van deelnemers om minder te werken groeit, maar dit betekent ook inkomensverlies. Deeltijdpensioen vangt dat inkomensverlies op. Medewerkers maken minder uren, terwijl hun pensioen al gedeeltelijk ingaat. Zo ontstaat financieel ruimte om meer tijd aan andere dingen te besteden en meer balans tussen werk en privé te creëren. Het kan een steun in de rug zijn om vitaal te blijven en later gezond van het hele pensioen te genieten. Ook het omgekeerde is mogelijk; langer deeltijd doorwerken nadat het pensioen ingaat.

### Langer en vitaler doorwerken

Door de vergrijzing neemt de vraag naar en druk op (mantel)zorg toe. Die toenemende druk in de sector, brengt uitdagingen, zoals ziekte en uitvalt met zich mee en zal leiden tot extra kosten. Naast zulke maatschappelijke kosten, bijvoorbeeld door extra bezuinigingen, komt de rekening hiervoor ook bij de pensioenfondsen te liggen. Investeren in vitaliteit kan dus een rendabele investering zijn voor alle partijen. In dit kader ontwikkelen we nieuwe producten en diensten. Afgelopen jaar hebben we een programma ontwikkeld en uitgevoerd, het Vitaliteitsprogramma, om de kans te vergroten dat medewerkers vitaal in hun laatste jaren werken en vitaal met pensioen gaan.

### Gebruik van datadiensten

In 2021 werkten we verder aan het HR-dataportaal van PFZW en nam het gebruik van HR-datadiensten door zorginstellingen toe. Hierdoor hebben werkgevers in zorg en welzijn nog beter inzicht in arbeidsmarktdata dat inzicht helpt bij het maken van weloverwogen keuzes bij HR-beleid. Het klanttevredenheidscijfer voor het HR-dataportaal kwam in 2021 uit op een 8,4. Naast de doorontwikkeling van het HR-dataportaal van PFZW, vonden succesvolle pilots van onze Lerende netwerken plaats binnen vijf arbeidsmarktregio's. In deze netwerken maken werkgevers kennis met de producten en dienstverlening van datadiensten en gingen ze aan de slag met hun arbeidsmarktuiddagingen. Werkgevers beoordeelden de (digitale) variant van de Lerende netwerken gemiddeld met een 7,4.

Met betrekking tot doorontwikkeling van producten en diensten lanceerden we samen met Vernet de module Analyse + (inclusief verzuimdata van Vernet). Op verzoek van werkgevers vonden daarnaast diverse dataverrijkingen plaats binnen het HR-dataportaal, zoals het toevoegen van 'de reden van uitstroom' en 'bepaalde en onbepaalde tijd contracten'. Ook ontwikkelden we het algoritme voor de huisartsenzorg en gezondheidscentra en rolden we de bètaversie van de voorspelmodule op de acceptatie-omgeving uit.

Tot slot vonden er vele dataleveringen plaats aan het ministerie van VWS en sociale partners. Voorbeelden zijn de monitor Gehandicaptenzorg en 'Thuis in het verpleeghuis' en de rapportage over de ontwikkeling werkgelegenheid en uitstroom van IC-verpleegkundigen en anesthesiemedewerkers voor de NVZ.

### Inzet van financiële expertise in de sector zorg en welzijn

Als institutionele belegger willen we een grotere bijdrage leveren aan de sector zorg en welzijn. In de wereld en in Nederland in het bijzonder. Daarom zoeken we samen met PFZW naar beleggingen die de sector ondersteunen en passen binnen de financiële randvoorwaarden. Daarnaast willen wij onze bijdrage vergroten door het inzetten van onze financiële expertise bij financieringsvraagstukken die in de sector zorg en welzijn spelen.

Afgelopen jaar leverden we met onze financiële expertise een bijdrage aan HealthKIC, een stichting voor de verbetering van de gezondheidszorg, waar PGGM één van de oprichters is. HealthKIC gebruikt het kavelmodel om de zorg in een bepaalde regio anders te financieren, anders te organiseren en anders te monitoren. Het initiatief probeert de zorglasten en kosten te verlagen door preventieve interventies toe te passen.



## Investeren in de zorg

'Als PGGM investeren we vermogen voor het pensioen van deelnemers van PFZW, werkzaam in de sector zorg en welzijn. We hebben dan ook zeker oog voor investeringen in deze sector.

In Nederland investeren we bijvoorbeeld in nieuwe medicijnen en medische apparatuur wanneer deze in de laatste onderzoeksfase zijn. De medicijnen en apparatuur zijn dan al twee rondes van onderzoeken door, maar de derde ronde is vaak het duurst. Dit komt doordat het medicijn bijvoorbeeld op veel mensen moet worden getest. Een groep van experts neemt de laatste fase van het onderzoek dan over, op voorwaarde dat na goedkeuring bij distributie van de medicijnen een deel van de opbrengst naar de investeerders gaat.

Naast investeringen in Nederland maken we ook impact op de buitenlandse zorg. Denk daarbij aan een project in Amerika waarbij urgente zorgklinieken zijn opgezet om de zorg door huisartsen en in ziekenhuizen te ontlasten. De zorg is daar natuurlijk anders geregeld dan in Nederland. Er is daar minder zorg beschikbaar; het kan zomaar zijn dat je twee maanden op een afspraak met je huisarts moet wachten of je uren moet reizen naar een ziekenhuis waar plek is. De simpele operaties vinden door dit project vaker in klinieken plaats, waardoor er extra geld is en meer bedden in het ziekenhuis beschikbaar zijn. Inmiddels zijn er vijftien klinieken gerealiseerd in verschillende staten in Amerika en is het plan om elk jaar acht à tien nieuwe klinieken te openen.'



**Maurice Klaver**  
senior investmentmanager

### Persoonlijke fitheid: fysiek, mentaal en financieel

Fitte medewerkers zijn cruciaal voor een gezonde sector zorg en welzijn en daarom zetten wij ons daar, samen met werkgevers, sociale partners en andere relevante partijen voor in. In tijden van de Covid-19-pandemie staat de sector nog meer onder druk dan anders.

Lontjes worden korter, verzuim en verloop stijgen waarmee ook de werkdruk alsmaar toeneemt, inkomens veranderen, kwetsbaren in de eigen omgeving zijn extra kwetsbaar in deze tijd, eenzaamheid ligt op de loer; mensen maken zich zorgen. Juist nu is de aandacht voor financiële, fysieke en mentale fitheid van medewerkers daarom onontbeerlijk.



## Invulling geven aan onze coöperatieve identiteit

'Vanuit de ledenraad en het coöperatiebestuur horen wij de geluiden uit de sector zorg en welzijn. Zij brengen de realiteit, dat wat er echt gaande is in de sector, bij ons binnen. De verhalen over tekorten waren de laatste jaren altijd al schrijnend. Het afgelopen jaar is dat nog extremer geworden. De impact van de Covid-19-pandemie heeft voor een ongekende verandering en werkdruk gezorgd in de sector. Samen met onze leden, werkgevers en sociale partners ontwikkelen wij proposities voor leden en werkgevers om hier mee om te gaan én denken we mee over oplossingen om uitval te voorkomen. Ons jaarplan, dat we samen met de ledenraad en coöperatiebestuur vaststellen, is hierin leidend. Wat mij betreft een mooi voorbeeld hoe we uiting geven aan onze coöperatieve identiteit.

De ledenraad en het coöperatiebestuur zijn bovendien een prettig klankbord. Zo hebben we bijvoorbeeld een werkgroep Financieel Fit, bestaande uit ledenraads- en coöperatiebestuursleden. Regelmatig komt deze groep (online) bijeen. Dan wordt vanuit PGGM&CO een update gedeeld over waar we staan en kunnen we uitdagingen en specifieke vragen voorleggen. Andersom delen de werkgroepleden signalen uit de sector, dragen ideeën aan en brengen ons in contact met mensen en instanties die ons verder kunnen helpen. Dat draagt bij aan een betere propositie, waarmee we werkgevers kunnen helpen bij het financieel fit houden van hun medewerkers. En daarmee hopen we dat verzuim voorkomen kan worden.

Een deel van de ledenraadsvergadering besteden we dan ook bewust aan interactie tussen de medewerkers van PGGM&CO en de ledenraadsleden. Hier worden bijvoorbeeld onderwerpen geagendeerd en geprioriteerd, en wordt meegedacht over oplossingen. De organisatie gaat daar vervolgens mee aan de slag. Zo zijn we een programma over gezonde voeding gestart, hebben we een webinar gegeven over voldoende slaap, gevolgd door een slaapchallenge.

Het mooie vind ik dat we op deze manier ook echt invulling geven aan onze coöperatieve identiteit. Samen mét de sector willen we waarde toevoegen en van waarde zijn vóór de sector. Dat maakt de positie van PGGM&CO in de sector dan ook uniek.'



**Henriette Davelaar**

principal director bestuurlijke verbinding PGGM&CO

Als gids helpen we medewerkers in zorg en welzijn om keuzes te maken die bij hun situatie passen en begeleiden we hen naar passende oplossingen. Onderzoek vormt daarbij de basis. Naast onze eigen fitheidsonderzoeken onder medewerkers, deden we ook samen met en in opdracht van partners onderzoeken. In 2021 zetten we hiermee bijvoorbeeld het thema 'Agressie in de zorg' opnieuw op de kaart.

Naast het delen van de uitkomsten, gebruikten we deze als basis voor de ontwikkeling van een klantreis met informatieve artikelen en een webinar. De uitkomsten hebben ook geleid tot vragen in de Tweede Kamer. De petitie tegen ongewenst gedrag en agressie in de zorg is aan SIRE aangeboden met het verzoek hier een landelijke campagne aan te wijden.

Een onderzoekscoalitie bestaande uit PFZW, PGGM, PGGM&CO, Vernet, Zorg voor mensen in de zorg (IZZ), FWG en Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RvS) bracht onder andere het pamflet 'Eerste hulp bij stijgend verzuim in de zorg' uit. Daarin staan handvatten, tips en succesfactoren voor iedereen die met verzuim te maken heeft. Samen met IZZ en de Universiteit Leiden zijn we een praktijkgericht (promotie-)onderzoek gestart op de thema's leiderschap en verantwoording in de sector zorg en welzijn. Naast dit voorbeeld gidsen we medewerkers op onderwerpen rond hun financiële, fysieke en mentale fitheid. Een greep uit de onderliggende onderwerpen: gezonde voeding, voldoende nachtrust, omgaan met stress, meer werken voor betere financiën, minder werken om het langer vol te houden.

Tot slot werken we via werkgevers aan het verbeteren van de financiële fitheid van medewerkers. Op geldzorgen ligt een groot taboe. Het leidt tot stress bij medewerkers, verminderd prestatievermogen en tot verzuim. Met drie modules helpen we werkgevers geldzorgen vroegtijdig te signaleren. In samenwerking met verschillende partijen bieden we vervolgens preventieve en curatieve oplossingen bij financiële problemen.

## Maatschappelijke betrokkenheid

Ook in 2021 bundelden we de krachten met diverse partijen. Hiermee proberen we concrete en betekenisvolle impact te maken voor de sector en richten we ons op een vorm van wederkerigheid.

Dit komt voornamelijk tot uiting in de maatschappelijke inzet van PGGM-medewerkers voor de sector, via het platform Bundel. Via het maatschappelijke platform Bundel, ontwikkeld in samenwerking met PFZW en PGGM&CO, kunnen onze collega's zich 16 uur per jaar inzetten voor de sector zorg en welzijn. In 2021 hebben 128 collega's zich ingezet voor 30 initiatieven, zoals het bellen van eenzame ouderen in Zeist, het faciliteren van een brainstorm over duurzaam inkopen voor zorginstellingen en het geven van sollicitatietrainingen aan jongeren. Hiermee hebben wij 450 mensen bereikt in de sector zorg en welzijn en meer dan 100 zorgprofessionals ontzorgd. Huidige partners zijn: Voedselbank Zeist, JINC, Alzheimer Nederland, ABOARD, Seastum, en Landschap Erfgoed Utrecht.

## Bellen van eenzame ouderen

'Ik mocht meedoen aan het Bundel-project 'Bellen met eenzame ouderen' in samenwerking met de Zeister Coalitie tegen eenzaamheid en MeanderOmnium. Via Bundel kun je op een relatief laagdrempelige manier veel waarde toevoegen. De ouderen voelen zich gewaardeerd dat je naar ze informeert. En voor degene die belt is het fijn iets te kunnen betekenen.

Ik sprak een meneer die ziek is geweest en nu niet meer alleen durft te wandelen, zo bang om te vallen is hij. In dit geval is iemand geholpen met een wandelmaatje. Dat geef ik dan aan in het gespreksformulier dat teruggaat naar MeanderOmnium, de coördinator van het initiatief. Er is veel te verzinnen en mogelijk voor deze ouderen.'



**Willem Jan Brinkman**  
chief financial & risk officer (CFRO) van PGGM

### Strijd tegen dementie

In Nederland hebben bijna 300.000 mensen dementie. Het is de meest voorkomende doodsoorzaak in Nederland en daarmee een van de grootste uitdagingen van deze eeuw. Dementie wordt voor een groot deel veroorzaakt door de ziekte van Alzheimer. Er is nog geen genezing mogelijk. In 2021 is het startschot gegeven voor het landelijk project ABOARD (A personalized medicine approach for Alzheimer's disease), een samenwerking van meer dan dertig partners, waaronder PGGM, om de gevolgen van de ziekte van Alzheimer te verzachten.

ABOARD richt zich op de fase vóór dementie. Het doel van ABOARD is om voorbereidingen te treffen voor een toekomst waarin we de ziekte van Alzheimer stoppen vóór dat het start. Onder andere door het mogelijk maken van verbeterde diagnostiek, het ontwikkelen van risicoprofielen op maat en de focus op preventie door het vergroten van het bewustzijn rondom dementie en hersengezondheid.

### Trots partner van ABOARD

'PGGM is trots om partner te zijn van het ABOARD-project. Het zou fantastisch zijn als we Alzheimer vroegtijdig kunnen detecteren en met behandeling op maat kunnen ingrijpen en zo misschien de gevolgen van deze ziekte kunnen verzachten. Onze achterban, de mensen die werken in de sector zorg en welzijn waar PGGM uit voortkomt en voor wie we pensioen realiseren, wordt veel met Alzheimer geconfronteerd. Uiteraard op het werk in de zorg voor patiënten, maar ook als mantelzorger op wie vaak een zwaar beroep wordt gedaan. Als Alzheimer een ziekte zou worden waar we wat aan kunnen doen, zou dat de samenleving heel veel opleveren, ook de mensen die werken in de sector zorg en welzijn waarvoor wij ons inspinnen.'



**Edwin Velzel**  
chief executive officer (CEO) van PGGM

### Preventieplan voor zorgmedewerkers

Met sociale partners Stichting IZZ (IZZ) en Stichting FWG (FWG) lanceerden we het Preventieplan voor zorgmedewerkers. Hiermee willen we meer medewerkers voor de zorg behouden en daarmee de zorg eerst zelf gezond maken. We gaan voor een kwart minder uitval en ongewenste uitstroom van zorgmedewerkers in een periode van vier jaar. Succesvolle uitvoering van dit Preventieplan levert in potentie 11.000 extra handen op voor de zorg en een besparing van 1 miljard euro. Naar verwachting zal de uitvoering in 2021 worden opgestart. Ook vanuit Vernet en PGGM&CO willen we snel werk maken van het oplopend verzuim en ongewenst verloop in de zorg.

Deze inspanningen vormen een antwoord op en zijn inpasbaar binnen recente nationale ideeën in de zorg, zoals het Nationaal herstelplan voor de zorg, het SER-advies 'Aan de slag voor de zorg', het Digitaal Deltaplan voor de Zorg en het Schadefonds voor de zorg.

De landelijke aanpak richt zich op behoud van werknemers voor de werkgevers én voor de zorgsector. Bestaande initiatieven worden verbonden en alle benodigde partijen (werkgevers, werknemer- en werkgeversorganisaties, overheden, financiers en de samenleving) leveren een concrete bijdrage.

Voorbeelden zijn regionale organisatie van loopbaanontwikkeling voor zorgmedewerkers, invoering van een preventiebudget of beloning van zorgorganisaties voor behoud van hun medewerkers.

Samen met IZZ en FWG stellen we onze kennis en data beschikbaar om het verzuim en verloop van zorgorganisaties landelijk, regionaal en binnen de organisatie in kaart te brengen en te verbeteren.

### **ZWiC**

PGGM ondersteunt de Stichting Zorg na Werk in Coronazorg (ZWiC). Stichting ZWiC richt zich op (nabestaanden van) zorgmedewerkers die actief zijn (geweest) in de coronazorg.

Denk daarbij aan verpleegkundigen, verzorgenden en ambulanceverpleegkundigen, die letterlijk in contact zijn (gekomen) met Covid-19-patiënten. Maar ook aan schoonmakers in ziekenhuizen, baliemedewerkers, laboranten en anderen die actief betrokken zijn bij het mogelijk maken van de coronazorg. Zorgmedewerkers die een beroep willen doen op de stichting moeten noodzakelijke zorgwerkzaamheden hebben verricht, ten gevolge waarvan zij met corona zijn besmet. Met een eenmalige aanvullende financiële bijdrage (€ 30.000 in geval van IC-opname en € 50.000 in geval van overlijden) wil Stichting ZWiC voorkomen dat deze zorgmedewerkers, óf hun nabestaanden, naast de zorgen en verdriet door een IC-opname of overlijden, ook nog met financiële problemen worden geconfronteerd.

Onze unit Pensioenbeheer heeft de basisadministratie en de financiële administratie voor ZWiC ingericht. Voor ZWiC is het erg belangrijk om de uitkeringen goed in te regelen en te administreren zodat ZWiC rechtmatig tot uitkering kan overgaan. Een van onze collega's van de unit Institutional Relations – is in 2021 toegetreten tot het bestuur van ZWiC en vervult namens PGGM de rol van secretaris van de stichting.

Sinds haar oprichting keerde Stichting ZWiC 125 eenmalige financiële bijdragen uit, waarvan 16 aan nabestaanden van zorgmedewerkers die als gevolg van hun werk in de coronazorg zijn overleden en 109 aan zorgmedewerkers die op de IC terecht zijn gekomen.

### **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.

## Verzuim en deeltijd

'Minder werken wordt vaak gezien als de manier om verzuim terug te brengen. Door deze overtuiging wordt een belangrijke oplossingsroute afgesloten voor de grote, groeiende personeelstekorten in de zorgsector. Vernet en de stichting Het Potentieel Pakken onderzochten of verzuim ook daadwerkelijk hoger is bij grotere contracten.

De verzuimdata van meer dan een half miljoen zorgmedewerkers laten een heel ander, misschien verrassend, beeld zien. Verzuim is het hoogst bij medewerkers met een relatief kleine contractgrootte: het verzuimpercentage is 8,41 in de groep met een contract tussen de 18 en 21,6 uur. Interessant genoeg worden verzuimpercentages lager naarmate de contractomvang toeneemt: zo daalt het verzuimpercentage tot 6,88 bij contracten tussen de 28,8 en de 32,4 uur. Deze relatie tussen contractgrootte en verzuim is zichtbaar in alle deelsectoren en is de afgelopen jaren min of meer gelijk gebleven.

### Mogelijke verklaringen

Wij zien drie mogelijke verklaringen voor een hoger verzuimpercentage bij een kleinere contractomvang.

1. In de afgelopen jaren zijn contractomvang en dienstroosters waar mogelijk geoptimaliseerd op basis van de zorgvraag: medewerkers werken wanneer de cliënt hen nodig heeft, hetgeen vaak in de ochtend en in de avond is, waarbij voor elke zorgtaak een bepaald aantal minuten is toegekend. Dit heeft geleid tot veel korte en soms gebroken diensten. Deze hyperproductiviteit kan resulteren in hoog ervaren werkdruk en werkstress en daarmee in hoog verzuim.
2. Vrouwen met een klein contract zitten vaak in een 'deeltijdklem': omdat ze weinig werken is de verwachting dat ze het gros van de zorgtaken thuis verrichten of mantelzorg voor anderen op zich nemen. Deze combinatie van verantwoordelijkheden wordt door veel vrouwelijke werknemers in de zorg als zwaar ervaren.
3. Wij schatten in dat door een combinatie van kleine contracten en relatief lage salarissen meer dan 300 duizend werknemers in de sector zorg en welzijn een inkomen van minder dan 1.410 euro netto per maand hebben en dus niet financieel onafhankelijk zijn. Financiële zorgen leiden vaak tot stress of demotivatie, en daarmee tot meer verzuim. Een groter contract zou voor verlichting kunnen zorgen.

Kortom, data weerleggen de overtuiging dat grotere contracten niet wenselijk zijn, omdat ze gepaard zouden gaan met een hoog verzuim. We zouden organisaties willen aanmoedigen hun eigen verzuimdata en contractgrootte onder de loep te nemen en in gesprek met medewerkers te bekijken waar een groter contract verlichting kan bieden.'



**Marjolijn Pouw**  
programmamanager Datadiensten Innovatie

## Toekomst

Ook in 2022 blijven we medewerkers onverminderd gidsen op financiële, fysieke en mentale fitheid. Uit onderzoek blijkt dat de grootste uitdagingen liggen op het gebied van voldoende slaap, goede balans, rondkomen met alsmear stijgende woonlasten, grenzen aangeven, meer regelvrijheid en inspraak op de werkvloer. Met deze onderwerpen gaan we, samen met werkgevers, sociale partners en andere relevante partijen aan de slag.

Komend jaar staat daarnaast in het teken van verdere doorontwikkeling en groei van onze datadiensten. De doorontwikkeling van de voorspelmodule, verdere uitrol van de Lerende netwerken en invulling geven aan best practices en de HR-community staan op het programma.

Ook gaan we verder op zoek naar nieuwe mogelijkheden om met onze financiële expertise en eventueel vermogen de sector zorg en welzijn te ondersteunen.

## Toekomstbestendige bedrijfsvoering

Bij PGGM zetten we in op nieuwe innovaties om nog meer waarde te kunnen toevoegen voor onze klanten, werkgevers en deelnemers. Ook zorgen we dat onze organisatie dynamisch en adaptief is en blijft. Bij alles wat we doen, weten we dat het impact heeft op de wereld van morgen. Daarom verwerken we duurzaamheid in al ons handelen.

### Besturing 2021

De dynamische pensioenwereld blijft onze organisatie, onze teams en onze mensen uitdagen. Op dit moment bieden we producten en diensten van hoge kwaliteit tegen relatief lage kosten. Een aantrekkelijke positie vandaag is echter geen garantie voor een goede positie in de toekomst.

In 2021 zijn we verder gegaan met de invoering van het nieuwe strategische besturingsprogramma Besturing 2021, welke in mei 2021 is afgerond. Als gevolg van dit programma zijn de verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden explicieter decentraal belegd bij de drie business units: Pensioenbeheer, Vermogensbeheer en Beleidsadvisering & Bestuursondersteuning.

### Besturing 2021

'Besturing 2021 had als doel onze concurrentiepositie te verbeteren door toe te werken naar een wendbare, stuurbare en ondernemende organisatie. We realiseren ons dat het nodig is ons te ontwikkelen van een budgetgedreven naar een product- en outputgedreven organisatie. Dit hebben we gedaan door van een kostenplaatsmodel naar een business unit-model te gaan.

Het programma richtte zich op drie kernpijlers: 1) onze relatie met PFZW; 2) het opzetten van een productgedreven organisatie met bijbehorende verantwoordelijkheden; en 3) financieel beheer en governance met behulp van het productgestuurde bedrijfsmodel. Het programma zorgde ervoor dat business units integraal verantwoordelijk zijn: hun verantwoordelijkheden verschoven van budgetten naar producten, klanten, contracten en gezonde financiën om aan interne en externe eisen te voldoen.

#### Belangrijke ontwikkelingen in 2021

Het programma begon met een focus op het verbeteren van de financiële sturing en de governance ervan. Dit leidde tot een productcatalogus met gedetailleerde informatie op productniveau, winst- en verliesrekeningen met behulp van integrale kosten en 5-jarige bedrijfsplannen op totaal product- en business unitniveau. In juli 2021 is het programma afgerond met de oplevering van het governance handboek 'Handboek Besturing 2021 PGGM', en de overdracht aan de bedrijfsonderdelen.'



**Monica Seerden**  
directeur Finance & Control



## Innovatief en toekomstbestendig

Het veranderende pensioenlandschap en de digitale ontwikkelingen veranderen ook de wensen en verwachtingen van onze klanten en deelnemers. Om de concurrentie voor te blijven en op de lange termijn waarde te kunnen blijven toevoegen, moeten we de kansen en mogelijkheden van nieuwe technologieën optimaal benutten en onze processen en digitale systemen optimaliseren. Vanuit onze unit Innovatie-management en research ondersteunen we de units hierin.

In 2021 werkten we aan nieuwe businessmodellen, verbeterden we bedrijfsprocessen door innovatie en digitalisering en ontwikkelden we nieuwe diensten, services en distributiemodellen. Zo ontwikkelden we de Pensioenchecker, de ToekomstVerkenner en Datadiensten door om meer zelfredzaamheid te creëren voor onze klanten, werkgevers en deelnemers. Daarnaast ontwikkelden we concepten en prototypen voor diensten om de samenwerking binnen de pensioensector te verbreden. Dit doen we in aanloop op het nieuwe pensioencontract.

### Artificial Intelligence-programma

In 2021 rondde we, na twee en een half jaar, de eerste fase van het Artificial Intelligence (AI)-programma af. We startten het programma om AI-competenties te ontwikkelen en op deze manier concrete waarde toe te voegen voor onze klanten. We zetten AI in om hogere klanttevredenheid en kostenverlaging te realiseren. Daarnaast zorgt het voor de beste rendement-risicoverhouding en verduurzaming van het beleggingsportfolio. Bovendien voegen de AI-prototypes die we tot producties verwerken extra waarde toe voor de sector zorg en welzijn.

In 2021 waren dat de volgende AI-prototypes:

- 'Sprak naar tekst', waarmee telefoongesprekken in het callcenter automatisch worden samengevat en bewaard in het dossier van de desbetreffende deelnemer. Dit draagt bij aan klanttevredenheid en kostenbesparing;

- een search & tekst mining platform die als basis dient voor onder andere diverse robots, die we zowel aan de kant van contact met de deelnemers als voor bedrijfsvoering van de klant kunnen inzetten;
- applicaties voor het optimaliseren van beleggingen en gebruik van alternatieve data;
- automatische classificering van functieprofielen en een voorspelmodel 'verzuim in de sector zorg en welzijn', en het automatiseren van een aantal verwerkingsprocessen.

### Datamanagement

Goede data is belangrijk voor onze dienstverlening. We investeren daarom in medewerkers, processen en systemen om de datakwaliteit te waarborgen en daarop te sturen. Voor alle datastromen waarin er sprake is van kritische data (data die relevant is voor onze klanten, deelnemers van onze klanten en de interne bedrijfsvoering) is de datagovernance verder versterkt en is op basis van de gewenste datakwaliteit het aantal controlemaatregelen uitgebreid. Data-eigenaren en datastewards zijn opgeleid, waardoor datamanagement verder geïntegreerd is in ons dagelijks werk.

Een goede grip op data met verbeterde verantwoording en sturing is daarnaast cruciaal om de potentie van data binnen de organisatie volledig te benutten. Door meer waarde uit onze data te halen kunnen we de dienstverlening richting onze klanten verbeteren. Om data op een eenduidige, snelle en verantwoorde manier te ontsluiten en te leveren aan de eindgebruiker is een data delivery infrastructuur (DDI) geïmplementeerd. De komende jaren zal stapsgewijs veel relevante data via deze tooling worden ontsloten.

Bij de unit Vermogensbeheer is een datahub ontwikkeld voor de (externe) marktdata.

## Datahub

Een datahub is de plaats waar alle informatie samenkomt. Alle data uit verschillende bronnen en systemen wordt op een eenduidige manier vastgelegd. Hier wordt alle data onderhouden. Vanuit de datahub krijgen applicaties automatisch de data die zij nodig hebben voor hun proces. Zo kunnen nuttige verbeteringen, op bijvoorbeeld onze organisatie zelf, worden toegepast.

Zo faciliteert een datahub alles wat nodig is voor analysetoepassingen en uiteindelijk zelfs AI. En wanneer klantgegevens in meerdere systemen worden vastgelegd, kan de datahub het golden record bevatten.

## DDI

De Data Delivery Infrastructure (DDI) is een platform waarin data direct vanuit de bronsystemen kan worden onttrokken op basis van de techniek datavirtualisatie. Het grote voordeel daarvan is dat er geen sprake hoeft te zijn van allerlei dataduplicaties. Door data op deze manier te ontsluiten wordt eenmalig de verbinding gemaakt met de bron en kunnen vergelijkbare dataverzoeken van dezelfde verbinding gebruikmaken. Dit zorgt voor efficiëntie in de keten, het voorkomt dataduplicaties, maar zorgt er ook dat voor dezelfde type dataverzoeken niet meerdere 'waarheden' ontstaan omdat nu steeds vanuit dezelfde brondata wordt gewerkt. De governance op het gebruik van data wordt via deze tooling eenvoudiger doordat dataverzoeken met behulp van deze tooling snel kunnen worden verwerkt. Data-eigenaren geven op basis van de governancevereisten aan of data wel of niet beschikbaar kan worden gesteld. Denk bijvoorbeeld aan privacygevoelige deelnemersinformatie waar een specifieke doelbinding vereist is. De tooling maakt het ook mogelijk om snel en goed inzicht te krijgen op wie welke kritische data gebruikt.

### (Cyber)dreiging

Digitalisering maakt onze levens over het algemeen makkelijker en de welvaart groter. Het maakt ons echter ook afhankelijker van digitale systemen. Financiële instellingen, hun dienstverleners en andere vitale sectoren zijn steeds vaker het doelwit van cyberaanvallen. Bij PGGM bereiden we ons hier continu op voor. Onze IT Security is door een extern 'Red Team' getest waarbij we in staat waren om deze aanval op tijd te detecteren.

### Duurzame bedrijfsvoering

We hebben de ambitie om onze bedrijfsvoering continu te verduurzamen en de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze bedrijfsvoering te minimaliseren.

We werken aan verschillende onderwerpen om verdere reductie te realiseren, onder andere met facility management, mobiliteit en het zakelijke vliegen. Daarnaast compenseren we de restuitstoot die overblijft waarmee we CO<sub>2</sub>-neutraal zijn.

### Positieve impact op SDG's

Met onze bedrijfsvoering dragen we bij aan de verschillende SDG's. Zoals eerder beschreven, maken we met onze kernactiviteiten en strategische agenda een positieve impact op SDG 1 (geen armoede), SDG 3 (goede gezondheid en welzijn) en SDG 13 (klimaatactie). Naast de focus op SDG's dragen we zorg voor een verantwoorde basis, waarbij we streven naar het minimaliseren van negatieve impact en het vergroten van de positieve impact binnen onze bedrijfsvoering.

## Duurzaam ondernemen

‘Samen met onze leverancier bouwen we aan het verwezenlijken van duurzaam ondernemen.

We vragen leveranciers van PGGM een meetbare bijdrage te leveren om deze ambitie vorm en inhoud te geven. Voor alle gecontracteerde leveranciers hanteren we de PGGM Richtlijn Maatschappelijk Verantwoord Inkopen.

Daarnaast kunnen we in de offerteaanvraag vragen stellen over de concrete bijdrage van de leverancier aan maatschappelijk verantwoord inkopen in relatie tot de af te nemen producten of diensten.’



**Cécile Rozé**  
manager Corporate duurzaamheid

Met het beleid Diversiteit van Denken speelden we in op Diversiteit (SDG 5) en Inclusiviteit (SDG 10). Daarnaast besteedden we aandacht aan Duurzame Inkoop (SDG 12) en Transparantie (SDG 16) door stappen te zetten richting Integrated reporting.

### Facility Management

Het verwerken van duurzaamheid in al ons handelen komt niet alleen tot uiting in de manier waarop we het vermogen van onze klanten beheren. We hebben ook een kritische blik op ons eigen handelen. Zo streven we naar een zelfvoorzienende en CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering in 2030, veel eerder dan wettelijk vereist. Om dat te bereiken zetten we vanuit het facilitair management onder meer in op het reduceren van energieverbruik, het gebruik van Nederlandse groene stroom, het uitbreiden van onze eigen opwekcapaciteit en op termijn het stoppen met het gebruik van aardgas. In het beheer en onderhoud van ons gebouw zetten we, naast vermindering van het energieverbruik, doelmatig in op levensduurverlenging. Op het terrein pasten we de beplanting aan, waardoor de biodiversiteit is vergroot. Voor de inrichting van ons pand gebruiken we circulaire of hergebruikte producten en middelen. Een mooi voorbeeld daarvan is de herinrichting van onze begane grond met meer dan 80% hergebruikt of tweedehands meubilair en materiaal.

### Mobiliteit

We zijn lid van Anders Reizen, een coalitie van zeventig ondernemingen die beleid voeren om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van hun mobiliteit uiterlijk in 2030 te hebben gehalveerd. In 2016 verbonden we ons 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.

De mobiliteitsuitstoot omvat uitstoot door het gebruik van de auto (zowel woon-werk als lease), het vliegen en het openbaar vervoer. We hebben al verschillende stappen gezet om de CO<sub>2</sub>-uitstoot op dit gebied te verminderen. In 2020 maakten we een versnelling door alleen nog voor elektrische leaseauto's te kiezen. Zo is ons leasewagenpark vanaf 2025 volledig fossielvrij. Het aantal elektrische auto's in de PGGM-leasevloot is gestegen van 42% in 2020 naar 55% in 2021. In 2021 bleef de mobiliteit van onze collega's overigens nog laag door de Covid-19-crisis.

Met de introductie van het 'waar-je-werkt-budget', het nieuwe duurzame en toekomstbestendige mobiliteitsbeleid, bevorderen we het fietsen naar kantoor binnen 10 km. Naast het reeds bestaande fietsplan van PGGM, heeft PGGM sinds 2021 ook een samenwerking met Fietsvoordeelshop, waarmee collega's met korting een fiets kunnen kopen.

Door collega's de mogelijkheid te geven een (elektrische) fiets of zelfs een speed pedelec te kopen, vergroot PGGM het fietspotentieel tot wel 20 km afstand van het kantoor.

Ook vergoeden we het openbaar vervoer volledig en introduceerden we in 2021 een vergoeding voor het thuiswerken. In verband met de locatie van ons kantoor, komen nog veel collega's met de privéauto naar het werk. Het verduurzamen van deze kilometers blijft een uitdaging voor de toekomst.

### Zakelijk vliegen

Onze uitstoot door vliegen proberen we te reduceren door zo efficiënt mogelijk te vliegen, minder businessclass te vliegen omdat hier de uitstoot aanzienlijk hoger is en naar Europese bestemmingen standaard de trein te nemen. Tegelijkertijd investeren we voor onze klanten wereldwijd. Het is hierbij essentieel om kennis en netwerk op te bouwen waarvoor het soms noodzakelijk is fysiek aanwezig te zijn op een bepaalde plek, waarheen gevlogen moet worden. De grote uitdaging zit daarom in het verduurzamen van onze reisbewegingen. Voor en met collega's van Vermogensbeheer ontwikkelden we best practices voor 'post-corona digitaal vergaderen' als alternatief voor vliegen. Daarnaast werken we aan het bieden van inzichten in CO<sub>2</sub>-uitstoot tijdens het boekingsproces en aan gedetailleerde rapportages over het zakelijk reizen op teamniveau.

Naast dat we inzetten op alternatieven voor vlieguren, investeren we ook in oplossingen om het vliegen zelf te verduurzamen. Sinds 2013 zijn we deelnemer in het KLM Corporate Sustainable Aviation Fuel (SAF) programma. Eén liter SAF stoot 75% minder CO<sub>2</sub> uit dan fossiele kerosine en wordt gemaakt uit verantwoorde biomassa, bijvoorbeeld van frituurolie uit de voedselindustrie. De SAF wordt vanaf januari 2022 op alle vluchten vanaf Amsterdam gemengd met de fossiele kerosine.

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

### Meten van de CO<sub>2</sub>-uitstoot

We meten en rapporteren jaarlijks de CO<sub>2</sub>-uitstoot\* van de bedrijfsvoering van PGGM N.V. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van de beleggingen van onze klanten wordt hierin niet meegenomen. Voor de bedrijfsvoering meten wij onze directe en indirecte emissies. Deze emissies zijn op te delen in drie scopes, waarvan scope 1 (directe emissies) en scope 2 (indirecte emissies energie-inkoop) volledig gemeten worden. Op dit moment meten we scope 3 (overige indirecte emissies). Deze emissies worden in 2022 en 2023 verder uitgebreid. De uitstoot per fte in 2016 is ons referentiepunt voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2021

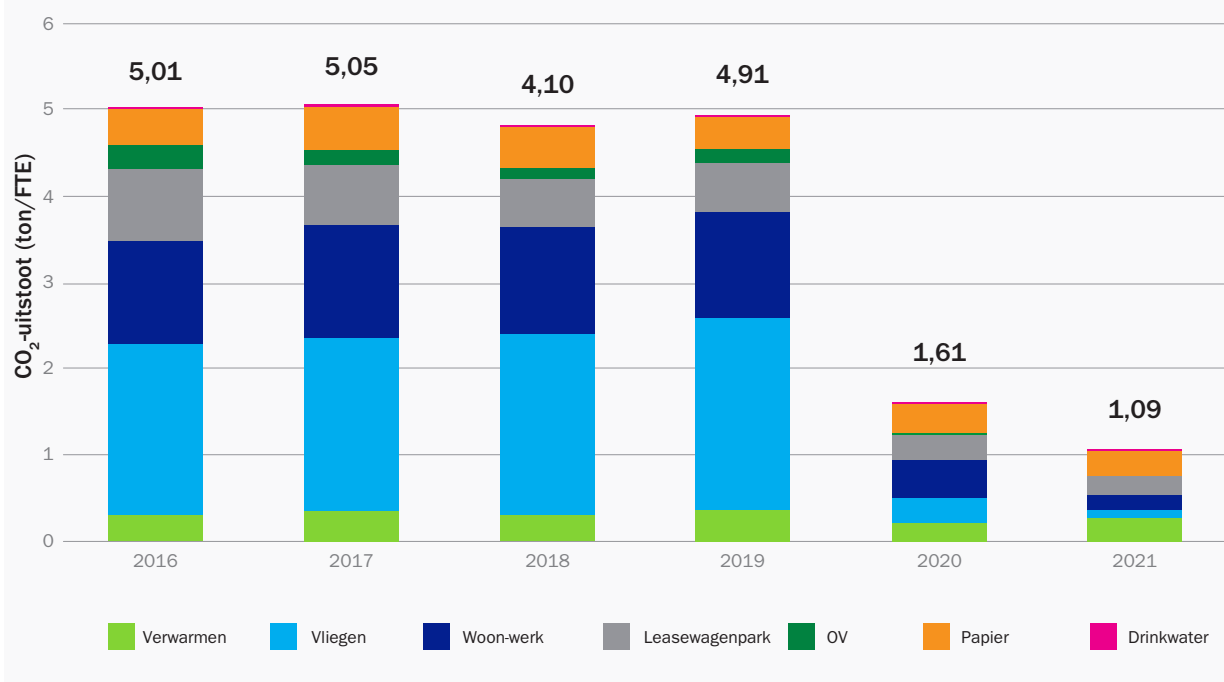
Net zoals vorig jaar heeft de Covid-19 crisis een grote invloed op onze CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2021. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van PGGM per fte is 1,1 ton CO<sub>2</sub> in 2021, ten opzichte van 1,6 ton in 2020. In absolute cijfers is dit in 2021 1.590 ton CO<sub>2</sub>, ten opzichte van 2.405 ton CO<sub>2</sub> in 2020. Door het thuiswerken en de beperkingen op het vliegverkeer is vooral de uitstoot door mobiliteit lager dan het voorgaande jaar. In 2021 hebben we het onderscheid in vluchtclassen meegenomen in de berekening van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, voor alle voorgaande jaren is dit gecorrigeerd. De woonwerk-uitstoot is gehalveerd ten opzichte van 2020, en de uitstoot door fossiele leaseauto's neemt af door een toename van de elektrische leaseauto's. De CO<sub>2</sub>-uitstoot door het verwarmen van het pand is iets hoger dan het voorgaande jaar omdat het een koud najaar is geweest.

### Ontwikkeling CO<sub>2</sub>-uitstoot door papier

Het papiergebruik van medewerkers is vrijwel tot nul gereduceerd door het digitale werken. Het grootste deel van de uitstoot door papier is afkomstig van de pensioencommunicatie door middel van brieven en magazines. Digitalisering van pensioencommunicatie is een groot aandachtspunt en heeft in de loop der jaren tot een grote reductie van papierverbruik gezorgd.

\*Met CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt ook de uitstoot van overige broeikasgassen bedoeld, zoals vastgesteld in het Kyoto -protocol.

## Relatieve historische CO<sub>2</sub>-ontwikkelingen



## CO<sub>2</sub>-voetafdruk PGGM 2021 ten opzichte van 2016

CO <sub>2</sub> -voetafdruk PGGM 2020	CO <sub>2</sub> -uitstoot per FTE 2021	Verandering t.o.v. referentiejaar 2016
<b>Scope 1</b>		
Verwarmen	0,3	-5,4%
Koudemiddelen	0	n.v.t
<b>Scope 2</b>		
Elektriciteit	0	0%
<b>Scope 3</b>		
Auto	0,4	-81,3
- Woon-werk	0,2	-85,8%
- Lease	0,2	-75,2%
Vliegen	0,1	-95,5%
Openbaar vervoer	0	-99,0%
Papier	0,3	-34,2%
Drinkwater	0	-65,5%
<b>Totaal</b>	<b>1,1</b>	<b>-78,1%</b>

Voor de binding met de deelnemers blijkt communicatie via magazines voor nu nog het meest effectieve middel. Er wordt ingezet op het verduurzamen van het productieproces van de magazines.

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

We blijven werken aan het reduceren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarnaast compenseren de gehele CO<sub>2</sub>-uitstoot van PGGM.

Daarmee zijn we CO<sub>2</sub>-neutraal. De CO<sub>2</sub>-uitstoot compenseren we met het Gold Standard Bamako Clean Cookstoves project in Mali. In Mali kookt 90% van de bevolking op open vuur of houtskool. Naast ontbossing heeft dit ook ernstige gezondheidsrisico's. Dit project stelt efficiënte houtovens ter beschikking die 30 tot 40% minder hout gebruiken. Per huishouden bespaart dit gemiddeld 241 dollar en dit project bespaart gemiddeld 198,000 tCO<sub>2</sub>e per jaar.

## Toekomst

In 2022 wordt het gedachtengoed van Besturing 2021 verder doorontwikkeld in de verschillende business units. De nieuwe inzichten die uit het programma voortkwamen, stellen bedrijfsonderdelen in staat om de leiding te nemen en te handelen volgens hun integrale verantwoordelijkheid. Daarmee transformeren ze PGGM in een snelle, adaptieve organisatie.

Samen met PFZW zetten we in de afgelopen 2,5 jaar de basis voor AI-gedreven werken. Ook in de komen jaren blijven we in AI investeren. AI wordt gezien als grootste gamechanger in de financiële sector en als belangrijkste nieuwe kerncompetentie van ons bedrijf. Deze competentie is tenslotte ook nodig om verdere implementaties van ontwikkelde producten en diensten te waarborgen en intern te verankeren. Gezien de toenemende dreiging op het gebied van cybersecurity, hebben we een aantal extra maatregelen voor 2022 in gang gezet.

Duurzaamheid is en blijft een grote prioriteit voor PGGM, zowel in de beleggingen als de bedrijfsvoering. We zetten daarom stappen om impact te realiseren op de focus-SDG's en het verstevigen van onze duurzame basis. Met het implementeren van een geïntegreerd raamwerk voor strategie, sturing en verslaglegging zetten we waardecreatie voor de lange termijn centraal in onze bedrijfsvoering. Vervolgens werken we aan het verbeteren van de transparantie over wat we doen en de impact die we hiermee bereiken. Concreet geven we steeds meer inzicht in de verduurzaming met het duurzaamheidsdashboard.

We werken verder aan het realiseren van onze ambitie om de CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit te halveren in 2030. Daarnaast voegen we in 2022 en 2023 in het meten van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van PGGM verschillende extra emissiebronnen toe die meer dan 1% van de totale voetafdruk uitmaken. Met het toevoegen van de overige indirecte emissies brengen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot van PGGM vollediger in kaart.

## Inspirerend werkklimaat

**Onze mensen zijn onze belangrijkste kracht. Daarom zien we het bij PGGM als onze taak om ervoor te zorgen dat ze plezier hebben in hun werk, zich kunnen ontwikkelen en zich betrokken en gewaardeerd voelen. Vanuit maatschappelijk belang en om talent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen, werken we aan het creëren van een inspirerende, innovatieve en inclusieve werkomgeving.**

### Diversiteit en inclusiviteit

Bij PGGM willen we dat al onze collega's zich thuis voelen en gewaardeerd worden om wie ze zijn. Het hebben van verschillende ideeën, gedachten of input valt of staat namelijk met de mate waarin dit wordt omarmd door de directe omgeving. En wij zijn ervan overtuigd dat divers samengestelde teams betere beslissingen nemen, beter

samenwerken en betere resultaten leveren. Hoe diverser de medewerkers in onze organisatie, hoe meer talent en competenties we tot onze beschikking hebben. Dat maakt onze organisatie sterker, flexibeler en effectiever. Daarom is inclusiviteit iets dat te allen tijde in de cultuur van PGGM verankerd moet blijven. Ook omdat we dit zien als onze verantwoordelijkheid die past bij de veranderende maatschappij.

### Diversiteit van denken

'Als PGGM hebben we de ambitie een inclusieve werkgever te zijn. We omarmen de kracht van diverse achtergronden en perspectieven en vinden het belangrijk dat ieder individu zichzelf kan zijn. Hiervoor gebruiken we bij PGGM de term 'Diversiteit van Denken'. Om deze doelstellingen te bereiken, hebben we de Diversity Board in het leven geroepen. Elke unit heeft hierin een vertegenwoordiger uit het managementteam. Met ons nieuwe diversiteitsbeleid zijn de units aan zet. Dat betekent dat elke unit zijn eigen acties heeft om diversiteit binnen de unit te vergroten. Het benutten van diversiteit kan alleen in een inclusieve omgeving. Een belangrijk element daarbij is de invloed van onbewuste vooroordelen. In 2021 herijkten we ons HR-beleid richting Diversiteit van Denken en pasten onze HR-instrumenten en aanpak hierop aan. Een specialist gaf webinars aan de leidinggevenden en medewerkers van PGGM. In een PGGM-breed webinar leerden we over onbewuste vooroordelen, bewustwording en over hoe deze vooroordelen de diversiteit en inclusiviteit op de (digitale) werkvloer voortdurend beïnvloeden. De leidinggevenden leerden in twee extra webinars over onbewuste vooroordelen en hoe je succesvol leiding geeft aan een inclusief team. Daarnaast zijn er intern vijftien medewerkers opgeleid tot facilitator om binnen teams gesprekken te faciliteren over diversiteit en inclusiviteit. Dit doen zij aan de hand van het werkboek 'werken aan inclusie in je team'. Vanuit de Diversity Board volgen we niet alleen de activiteiten in de units, maar zoeken we straks ook de spanning op als het gaat om de voortgang op diversiteit en inclusiviteit in de units zelf.'



**Manon Pernot en Willem Jan Brinkman**  
directeur Mens & Organisatie en chief financial & risk officer (CFRO)  
van PGGM en voorzitter Diversity Board



### **Betrokken en bevlogen medewerkers**

Om te monitoren hoe betrokken en bevlogen onze medewerkers zijn, laten we jaarlijks een medewerkersonderzoek uitvoeren door een externe partij. Op deze manier geven we elke medewerker de mogelijkheid om feedback te geven op het werken bij PGGM. Het afgelopen jaar is de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers binnen PGGM licht gedaald. Van 7,5 en 7,4 in 2020 naar 7,1 en 7,3 in 2021. Uit het onderzoek komt naar voren dat de belangrijkste onderwerpen die we kunnen benutten om de betrokkenheid en bevlogenheid te laten stijgen zijn: groei en ontwikkelmogelijkheden en autonomie in het werk. In 2022 gaan we dan ook hiermee aan de slag. Dit doen we door in elk team de uitkomsten van het onderzoek te bespreken waarbij elk team acties bepaalt waarmee de leden zelf aan de slag willen in 2022.

### **Ongewenst gedrag**

Bij PGGM hebben we een robuust beleid waar het gaat over het voorkomen en signaleren van ongewenst gedrag. Ongewenst gedrag is daarom ook een van de onderwerpen die we jaarlijks anoniem uitvragen in het medewerkersonderzoek. Toen onlangs ongewenst gedrag in organisaties weer nadrukkelijk in het nieuws was, hebben we hier op ons Intranet aandacht aan gegeven. Met als titel 'BOOS op PGGM' hebben de vertrouwenspersonen in dit nieuwsbericht aandacht gevraagd voor de onwenselijkheid van dit gedrag en aangegeven dat zij zijn opgesteld om medewerkers die dit ongewenst gedrag ervaren, te helpen en te adviseren.

### **Een betere mix**

Een deel van onze diversiteitsaanpak is gericht op het vergroten van het aantal vrouwen op invloedrijke posities. Het percentage vrouwen in managementfuncties was 30% aan het einde van 2021.

We voeren een bewust werving- en selectieproces, waarbij we ernaar streven dat de helft van de kandidaten voor managementfuncties vrouw is.

Naast de seminars en workshop rondom Diversiteit van Denken, creëren we bewustzijn met de Stratego-workshop voor vrouwen. Dit was ook in 2021 weer een groot succes.

De huidige samenstelling van het EC voldoet aan de vereisten voor een evenwichtige zetelverdeling uit de Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen, zoals deze gold tot 1 januari 2020 (minstens 30% van de zetels is in handen van vrouwen en minstens 30% van de mannen). In de huidige samenstelling van het EC zijn twee van de vijf zetels in handen van vrouwen (40%). Er waren in 2021 geen vrouwen benoemd in de raad van commissarissen. Bij toekomstige wijzigingen zal rekening worden gehouden met een evenwichtige zetelverdeling.

Per 1 januari 2022 geldt de Wet tot wijziging van boek 2 BW vanwege evenwichtiger man/vrouwverhouding op grond waarvan PGGM zelf passende en ambitieuze doelen in de vorm van een streefcijfer moeten vaststellen om genderdiversiteit te bevorderen in het bestuur, RvC en bij nader door de vennootschap te bepalen categorieën werknemers in leidinggevende functies. We zullen hiertoe vanaf 2022 jaarlijks streefcijfers vaststellen en een plan opstellen om de gestelde doelen te bereiken.

### **Make it Possible**

Met het programma Make it Possible (MIP) hebben we de ambitie om jaarlijks twintig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te hebben. Deze afspraak ligt vast in onze cao. We werken hierin samen met het UWV en een aantal gespecialiseerde re-integratiebureaus. Daarnaast werken we samen met Ocaro, waarbij we mensen helpen hun afgebroken mbo-opleiding af te maken in combinatie met een werkervaringsplek bij het klantcontactcentrum. MIP-kandidaten matchen we proactief binnen PGGM op passende opdrachten en werkzaamheden.

## Interne medewerkers en opleidingskosten

Verdeling interne medewerkers per unit	2021		2021		2020		2020	
	Aantallen	% verdeling	FTE's	% verdeling	Aantallen	% verdeling	FTE's	% verdeling
Institutional Business	141	9%	137	9%	144	9%	139	9%
Pensioenbeheer	564	38%	524	36%	622	40%	581	39%
Vermogensbeheer	451	30%	467	32%	424	28%	440	29%
Ledenorganisatie PGGM&CO	17	1%	16	1%	15	1%	14	1%
Information, Finance, Control	149	10%	141	10%	139	9%	131	9%
IT	102	7%	100	7%	97	6%	95	6%
Corporate Stafdiensten	79	5%	77	5%	95	6%	90	6%
<b>Totaal</b>	<b>1.503</b>	<b>100%</b>	<b>1.461</b>	<b>100%</b>	<b>1.536</b>	<b>100%</b>	<b>1.491</b>	<b>100%</b>

### Verdeling fulltime/parttime

Fulltime	1.124	75%			1.132	74%		
Parttime	379	25%			404	26%		
<b>Totaal</b>	<b>1.503</b>	<b>100%</b>			<b>1.536</b>	<b>100%</b>		

### Verdeling man/vrouw

Man	931	62%			945	62%		
Vrouw	572	38%			591	38%		
<b>Totaal</b>	<b>1.503</b>	<b>100%</b>			<b>1.536</b>	<b>100%</b>		

### Leeftijdsofbouw

Jonger dan 25	20	1%			24	2%		
25-34	324	22%			324	21%		
35-44	370	25%			408	27%		
45-54	482	32%			492	32%		
55 jaar en ouder	307	20%			288	19%		
<b>Totaal</b>	<b>1.503</b>	<b>100%</b>			<b>1.536</b>	<b>100%</b>		

5,292 mm

### Verloop personeel

Beginstand	1.536				1.506			
In dienst	157				179			
Uit dienst	-190				-149			
<b>Eindstand</b>	<b>1.503</b>				<b>1.536</b>			

### Ziekteverzuim over het jaar

	4,1%				3,4%			
<b>Opleidingskosten (* miljoen euro)</b>	<b>€ 2,5</b>				<b>€ 2,2</b>			

We gaan uit van de werkervaring en de kwaliteiten van de MIP-kandidaten passend bij het aantal uren dat ze beschikbaar zijn. In 2021 werkten dertien MIP-collega's bij PGGM. Ondanks de Covid-19-maatregelen is het aannemen van collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt mogelijk, maar dan vooral voor kandidaten die bekend zijn met het werk (dus ervaring hebben). Er wordt meer gevraagd van de zelfredzaamheid van MIP-collega's. We werken voornamelijk vanuit huis en daarmee gaat het inwerken langzamer en aanzienlijk lastiger.

## Medezeggenschap

Bij PGGM vinden we het belangrijk alle collega's te betrekken bij hun werk, de plaats waar ze werken en het beleid van PGGM. We hanteren daarom een model voor moderne, proactieve medezeggenschap. Onze OR heeft de elf kernleden en er is ruimte voor buitengewone leden om in een van de monitoringscommissies mee te denken en mee te beslissen. Daarnaast maakt de OR gebruik van relevante specifieke kennis van collega's. Op deze wijze kunnen al onze medewerkers, managers en het EC bij alle instemmings- en adviesaanvragen betrokken zijn. Vanwege de pandemie vonden de OR-overleggen met elkaar, met de bestuurders en met de RvC-leden digitaal plaats. Ook de achterbanraadplegingen werden online gedaan via diverse interactieve mogelijkheden.

De OR werd en wordt betrokken: niet alleen wanneer dit formeel vereist is, maar juist ook wanneer dit op verzoek van het EC of de OR gewenst is. Met de input van de OR en collega's voorzien we op die manier, ook tijdens lockdowns, vraagstukken van een gedegen advies of standpunt.

In 2021 heeft de OR een aantal dossiers behandeld, allemaal belangrijk voor de ontwikkeling van PGGM en voor onze medewerkers. Zo kwam na een langdurig en intensief traject (gestart in 2018) waarbij het bestuur en de OR beide principiële uitgangspunten hanteerden, in 2021 een nieuwe gedragscode en insiderregeling tot stand.

Met deze insiderregeling is een afgewogen balans bereikt tussen de noodzaak van een gedegen insiderregeling voor PGGM en het belang van de collega's om zo min mogelijk te worden beperkt. Ook stemde de OR in met de nieuwe performance en development-regeling (P&D-regeling). De OR blijft nauw betrokken bij de implementatie van P&D-regeling, de ervaringen van medewerkers, management en HR en de evaluatie van deze regeling.

Bij de reorganisatie na het vertrek van twee van onze klanten bij Pensioenbeheer, adviseerde de OR kritisch, maar constructief over het reorganisatieproces en de communicatie naar de medewerkers. Door het overnemen van aanvullende en soms afwijkende adviezen van de OR verbeterden besluiten.

## Leren en ontwikkelen

### Beloningsfilosofie

Om onze ambities waar te maken is het van belang dat we de juiste mensen aan boord hebben. Mensen die graag een bijdrage leveren aan onze strategie en zich herkennen in onze gezamenlijke waarden. Ons uitgangspunt is verantwoord belonen, omdat dit ons in staat stelt de juiste medewerkers aan te trekken, te behouden en te motiveren. Daarbij houden we rekening met wat er speelt op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd hebben we oog voor de belangen van onze klanten en hun maatschappelijke betekenis. We realiseren ons dat we werken met geld dat niet van ons is. Dat besef maakt ons dienstbaar. We willen de beste dienstverlening leveren tegen scherpe kosten; onze loonkosten vormen daar een belangrijk onderdeel van. Daar zijn we ons van bewust.

### Uitwerking beloningsbeleid

In de markt neemt het belang van leren, innoveren en experimenteren toe. De mogelijkheden voor ontwikkeling zijn belangrijk om talent aan te trekken. De focus ligt steeds meer op vooruitkijken, in plaats van het verleden.

Daarom wordt de directe koppeling tussen belonen en de beoordeling van het functioneren in het voorgaande jaar losgelaten. Dat geeft ruimte voor mensen om zich kwetsbaar op te stellen. Iets dat noodzakelijk is voor een organisatie gericht op leren, innoveren en langetermijnwaardecoratie. En dat is waar wij naartoe moeten.

Adequaat functioneren is de norm en daar wordt de medewerker ook naar beloond. Bij het loslaten van beoordelingen is het niet meer nodig om de medewerkers beoordelingsscores te geven. De jaarlijkse harde beoordelingsscores loskoppelen van belonen is echter geen reden om niet naar behoren te presteren. Wel voorkomt het dat de gesprekken tussen manager en medewerker alleen gaan over beoordelingsscores en de daaraan gekoppelde beloning.

De kern van het nieuwe beloningsbeleid bestaat uit aandacht voor ontwikkeling en persoonlijke groei van medewerkers, vooruitkijken en focus op talent. Het gaat om mensen helpen het beste uit zichzelf te halen, in het belang van zichzelf, in het belang van PGGM en in het belang van onze klanten. Een manager houdt zich nadrukkelijker bezig met people management en faciliteert zo medewerkers in hun ontwikkeling.

Erkenning en waardering vinden we belangrijk. Dat willen we geven op het moment dat een uitzonderlijke prestatie is verricht. In het nieuwe beloningsbeleid kunnen we daarom uitzonderlijke prestaties belonen op een manier die motiveert en past bij de specifieke medewerker. Dit betreft een eenmalige beloning. Dit sluit bij voorkeur aan bij de behoefte van de specifieke medewerkers en is daarmee niet standaard een financiële beloning.

#### **Specifieke invulling voor de front Office-functies binnen Vermogensbeheer**

Differentiëren op basis van prestaties en daarnaar beloond worden, is zeer gebruikelijk in de vermogensbeheerketen.

De prestatie- en ontwikkeldialoog richt zich daar ook meer op het gegeven dat persoonlijke groei en prestaties financieel beloond worden.

Het management richt zich op het beoordelen van de geleverde prestaties en onderscheid durven maken tussen medewerkers. Dit vraagt nadrukkelijk om een duidelijk performance managementproces. Medewerkers worden op een heldere en navolgbare manier beoordeeld op hun concrete resultaten. Daaraan is zowel de groei van vaste beloning en de variabele beloning gekoppeld. Daarom laten we de koppeling tussen belonen en beoordelen bij de front office-functies binnen de vermogensbeheerketen voorlopig niet los. Beloning blijft hier afhankelijk van de individuele beoordeling.

#### **Variabele beloning, DVI en gratificaties**

Binnen PGGM maken we beperkt gebruik van het instrument 'variabele beloning'. Alleen binnen de front office-functies van de vermogensbeheerketen kennen we het als een regulier beloningsinstrument, en dan in twee vormen: een eenjarige variabele beloning en een uitgestelde vorm van variabele beloning.

#### **Variabele beloning**

Alle medewerkers van de front office-functies van de vermogensbeheerketen komen in aanmerking voor een eenjarige variabele beloning. Dit geldt niet voor andere medewerkers. We hebben ervoor gekozen om de eenjarige variabele beloning te maximeren op 20 procent van het jaarsalaris.

#### **Deferred variable income**

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

Ook mogen zich na 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 unit. Ook moeten de KPI's voor ten minste 50 procent gebaseerd zijn op niet-financiële criteria. Alle afgelopen jaar toegekende variabele beloningen staan in onderstaande figuur.

Uitgekeerde variabele beloning (x €1000)		
Verdeling variabele beloning per soort	2021	2020
Uitgekeerde eenjarige variabele beloningsbeleggingsketen*	4.514	3.723
Uitgekeerde deferred variable income	1.351	1.142
Uitgekeerde gratificatie	260	165
<b>Totaal uitgekeerde variabele beloning **</b>	<b>6.125</b>	<b>5.029</b>

Aantal gerechtigden		
Verdeling aantal medewerkers per uitgekeerde variabele beloning	2021	2020
Eenjarige variabele beloning beleggingsketen	227	194
Deferred variable income	38	35
Gratificatie	80	53
<b>Totaal aantal gerechtigden</b>	<b>345</b>	<b>282</b>

\* Betreft uitgekeerde eenjarige variabele beloning die betrekking heeft op voorgaand boekjaar. Uitgekeerde eenjarige variabele beloning in 2021 heeft derhalve betrekking op prestatiejaar 2020 en uitgekeerde eenjarige variabele beloning 2020 heeft betrekking op prestatiejaar 2019.

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

### Gratificatie

Medewerkers die geen vorm van individuele variabele beloning ontvangen, kunnen een gratificatie toegekend krijgen.

### Interne beloningsverhoudingen

We informeren de ondernemingsraad (OR) jaarlijks over de interne beloningsverhoudingen. Dit is een overzicht van het gemiddelde salaris per loonschaal ten opzichte van het gemiddelde salaris van het EC. In lijn met de Corporate Governance Code (DCGC) geven wij hier ook de beloningsverhouding binnen de organisatie weer. De verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder (€ 527.292) en het mediaan basissalaris op basis van het fulltime salaris van alle medewerkers (€ 71.324) was 7,4 over 2021. In 2020 was deze verhouding 7,5.

### Werken in tijden van corona

Naast IT- en cyberrisico's ging er in 2021 aandacht uit naar het creëren van een gezonde en veilige kantoorwerkplek voor de mensen die hun werkzaamheden niet thuis kunnen uitvoeren. Door regelmatig uitvragen te doen, hielden we vinger aan de pols en probeerden we collega's zo goed mogelijk te faciliteren bij het thuiswerken, en een arbo-technisch verantwoorde thuiswerkplek te creëren. Toch trok het lange thuiswerken een wissel op onze medewerkers.

Het ziekteverzuim is toegenomen en medewerkers zijn langer ziek. We blijven ons inzetten voor het welzijn van onze 1.500 medewerkers in deze lastige situatie, zodat ook de dienstverlening aan onze klanten onverminderd kan doorgaan.

## Hybride werken

Hoewel het thuiswerken soms erg uitdagend is, zagen medewerkers ook voordelen aan het thuiswerken, zoals eigen dagindeling bepalen, betere concentratie en geen reistijd. Deze voordelen willen we ook na de lockdown vasthouden.



We gaan het thuiswerken dan combineren met fysieke ontmoetingen op kantoor. Collega's kunnen zelf bepalen op welke werkplek zij het meest efficiënt en effectief kunnen bijdragen aan de bedrijfsdoelen. Tegelijkertijd blijven ze stevig verbonden met onze organisatie. Op deze manier zijn we ervan overtuigd dat dit hybride werken positief gaat bijdragen aan de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers. Bovendien kunnen we met hybride werken onze CO<sub>2</sub>-uitstoot terugdringen en besparen op kosten. Een ontwikkeling die past bij PGGM in een snel veranderende wereld. In 2021 heeft iedere afdeling een teammanifest opgesteld met daarin samenwerkingsafspraken voor het team. In 2022 gaan we per team met deze afspraken aan de slag.



## Toekomst

In 2022 gaan we het thuiswerken combineren met fysieke ontmoetingen op kantoor. Leidraad is daarbij het teammanifest waarin de teams hun samenwerkingsafspraken hebben opgesteld. Ook pakken we komend jaar door op de succesvolle organisatiebrede sessies over onbewuste vooroordelen en inclusiviteit. Dit gaan we doen met workshops voor individuele teams. De units zetten de verschillende initiatieven rond Diversiteit van denken binnen PGGM voort.

Voor onze MIP-collega's onderzoeken we naast de reguliere inspanningen een aantal andere interessante initiatieven.

Een van de mogelijkheden is om in samenwerking met Stichting Bartiméus te Zeist, stageplaatsen aan te bieden aan slechtziende en blinde scholieren uit het middelbaar beroepsonderwijs. Ook onderzoeken we of PGGM een vaste trainingslocatie kan worden voor Bartiméus. Het pand in Zeist is hier heel geschikt voor. Een andere mogelijkheid is IT-personeel aantrekken in samenwerking met de Stichting Social Enterprise NL. Zij begeleiden veelal ICT-specialisten met autisme naar een betaalde baan. Zodra we hybride gaan werken kunnen we bovendien samen met onze leveranciers Sodexo of Strukton kijken of we via hen MIP-collega's kunnen plaatsen. In 2022 passen we onze instrumenten nog beter aan op de nieuwe performance- en developmentmethodiek.



Ook zorgen we voor nieuwe leermogelijkheden, waardoor onze medewerkers - en daarmee de organisatie - nog wendbaarder wordt. Daarbij maken we een shift van klassiek leren naar 'learning on the job'. We willen informeel leren stimuleren. Dit sluit aan bij een cultuur waarin we willen en durven groeien en ontwikkelen.

Tot slot wil de OR in 2022 de toegevoegde waarde van medezeggenschap verder vergroten en nog efficiënter bijdragen aan de betrokkenheid van de OR, de feedback van de medewerkers bij advies- en instemmingsvragen, en de open dialoog over de dagelijkse besluitvorming. Daarom bepaalt de OR in 2022 drie focuspunten, waaraan ze de aankomende organisatiewijzigingen en ontwikkelingen van PGGM zal spiegelen.





## 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 waarin risico's bewust en weloverwogen worden genomen en het belang van effectief risicomanagement wordt erkend van de werkvloer tot en met het EC en de RVC van PGGM. Daarbij is het van belang dat in de beheersing van risico's niet alleen wordt gekeken naar procedurele maatregelen en systeemtechnische 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-ricoraamwerk

We hebben het PGGM-ricoraamwerk 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 (RAS). Deze risicobereidheid vormt het kader voor risicosturing en besluitvorming en draagt bij aan een actieve en bewuste risicocultuur. Voor de in het PGGM-ricoraamwerk onderkende risico's geldt over het algemeen een risicobereidheid van 'laag'. Voor specifieke risico's geldt een beargumenteerde afwijkende risicobereidheid.

PGGM heeft een lage risicobereidheid op fraude- en integriteitsincidenten. Voor de beheersing van het frauderisico hanteert PGGM het Raamwerk beheersing frauderisico PGGM. Daarnaast voert PGGM jaarlijks PGGM-breed een systematische analyse uit van integriteitsrisico's (SIRA). PGGM beschikt hiermee over een goed geformaliseerd en meetbaar proces voor het vaststellen en beoordelen van de risico's van fraude, waaronder omkoping en corruptie.

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

Het risicobeheersingsproces is een continue verbetercyclus waarin we dagelijks, per kwartaal en per jaar metingen, evaluaties en bijstellingen doorvoeren volgens de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act. Primair voeren we dit proces uit in de eerste lijn, waarbij de tweede lijn toeziet op de inrichting van het proces en het naleven van de gestelde kaders. Ook dit tweedelijnsproces volgt de PDCA-cyclus.

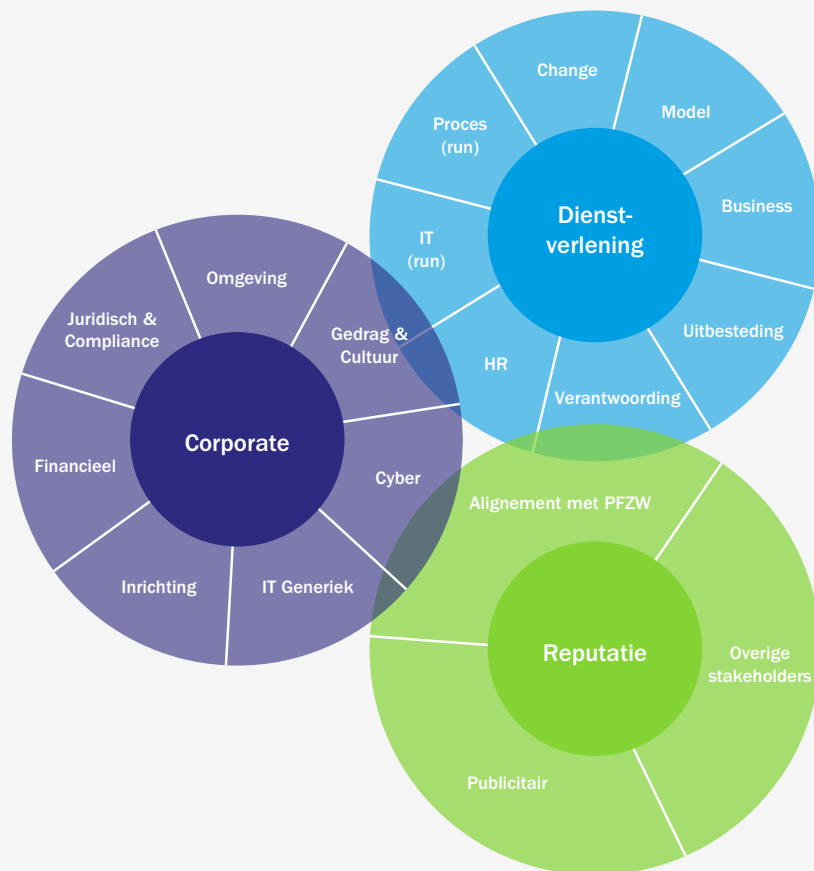
In 2021 werkten we de inrichting van de risicobeheersing volgens het drielijnenmodel verder uit, waarbij we de verantwoordelijkheden voor risicobeheersing in de primaire business sterker hebben aangezet. Ook is er in 2021 een verdere doorontwikkeling gemaakt in de expliciete monitoring van naleving interne (hard en soft controls) beheersing door ERM, Compliance, Security & Quality Office en Privacy office alsmede de Interne Audit.

## Risicobereidheid

Minimaal een keer per jaar stelt het EC de risicobereidheid vast in het RAS. In het hoofdstuk Risk appetite statement lichten we de risicobereidheid vanuit drie invalshoeken nader toe.

Aan de hand van risicokaarten stellen we per risicosoort beheersmaatregelen en risico-indicatoren op die bijdragen aan het beheersen van de risico's binnen de daarvoor gestelde bereidheid. Ook stelt het ons in staat het actuele, netto risico, het risico na beheersing, te meten. 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 risicorapportages op unit- en algemeen niveau is een plateau-planning opgenomen, waarin te volgen is of en wanneer deze extra maatregelen leiden tot het beoogde netto-risico (risico na beheersing). Deze plateauplanning wordt elk kwartaal bijgewerkt en besproken in de risicocommissies en in het EC, en opgenomen in de rapportage aan de audit, risk & compliance commissie (ARC) en de RvC.

## PGGM-risicotaal



De PGGM-risicotaal onderscheidt 18 risicosoorten

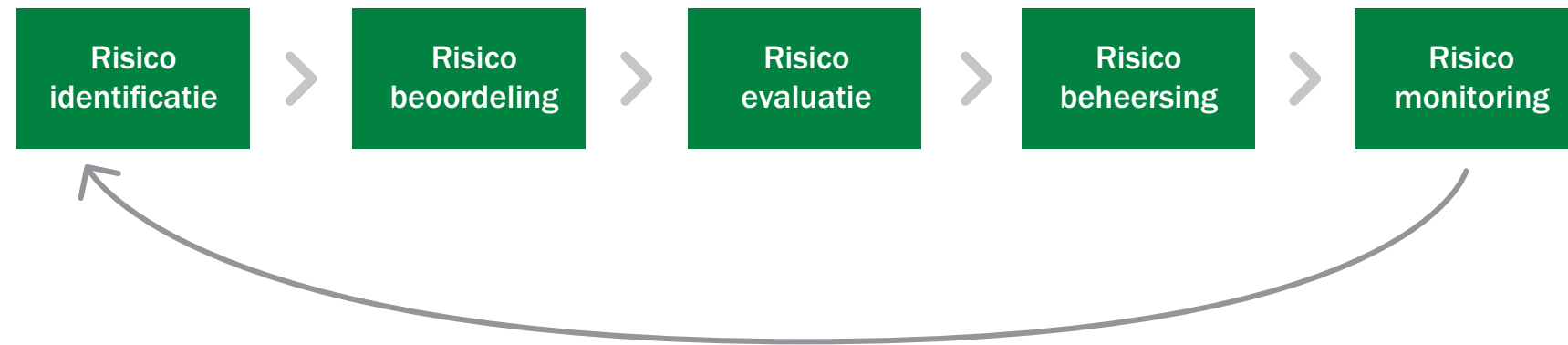
# Risk governance

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

## Randvoorwaarden

- Wet- en regelgeving
- Producten en diensten
- Missie en visie
- Strategische doelstellingen
- Risicobereidheid
- Beleid en organisatie

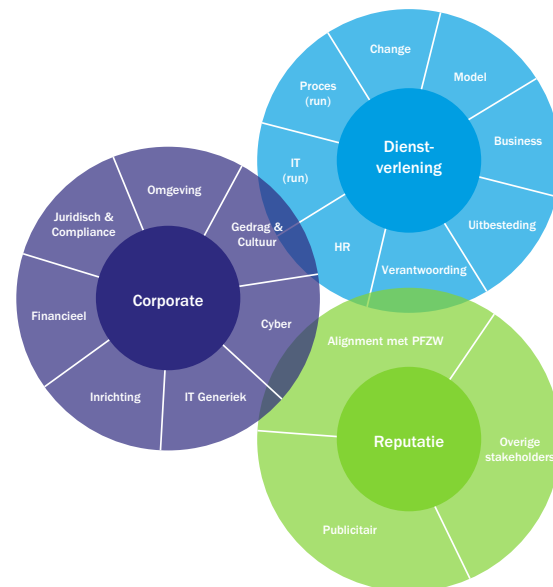
## Risicomanagement



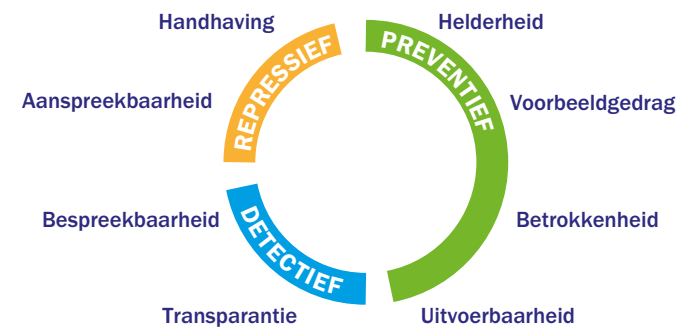
## Informatie communicatie en rapportage

- 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

## Risico-identificatie

Periodiek, of ad-hoc als daartoe aanleiding is, stemt ERM 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.

Voor elk risico worden indicatoren, grenswaarden en beheersmaatregelen gedefinieerd, die worden vastgelegd in risicokaarten. In de risicokaarten wordt het risico aan de hand van de PGGM-risicotaal 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 (beheersmaatregelen). Waar relevant worden risicokaarten per bedrijfsonderdeel verbijzonderd. De wijze van mitigatie omvat een aantal beheersinstrumenten, 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 één keer per kwartaal maakt ERM een risicorapportage waarin het actuele risicobeeld staat, aangevuld met bespreekpunten voor het management. Deze gaan zowel over het afgelopen kwartaal als de komende kwartalen. Ook wordt stilgestaan bij zaken die opvielen uit de reguliere monitoring activiteiten, 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 op basis van input van respectievelijk de units Compliance, Privacy Office, Functionaris

Gegevensbescherming en het Security & Quality Office. 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 klantrisicorapportage met daarin een verslag van de PGGM-risicorapportage, aangevuld met specifieke risicothema's voor onze klanten. De Risk & Compliance functie van PGGM stelt sinds dit jaar met het bestuursbureau van PFZW een gezamenlijke risicorapportage voor PFZW op waarin de relevante input vanuit PGGM is verwerkt. Dit is niet alleen efficiënter maar maakt ook dat de risicomangement specialisten van PGGM en PFZW samen werken aan een gezamenlijk risicobeeld voor PFZW. Uiteraard is de functiehouders risicomangement van PFZW de eigenaar van de PFZW rapportage.

## 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 risicobereidheid. Eén keer per jaar evalueren we bovendien de zogenaamde worstcasescenario'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. Internal audit evalueert één keer per jaar het hele risicobeheersingsraamwerk (eerste- en tweedelijnsrisicobeheersing) en verstrekt hierover een rapport aan de RvB en het ARC. Hieruit voortkomende bevindingen en aanbevelingen nemen eerste- en tweedelijnsrisicomanagement op in de plannen voor het volgende jaar.

Het oordeel van audit over 2021 was ‘voldoende’. Redactie verwerkt audit resultaat zodra dit beschikbaar is. Het belangrijkste verbeterpunt voor 2021 was het verder door ontwikkelen van de eerste- en tweedelijnsmonitoring. Deze ontwikkelingen lopen ook in 2022 door.

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

In aanvulling op de interne beheersing, zoals beschreven in de Standaard rapportages 3402 en 3000A (voorheen ISAE), schrijven we een raamwerk van interne beheersing. Hier neemt het Risk Control Matrix een centraal onderdeel in. In het Risk Control Matrix beschrijven wij de IT General controls, IT application controls en business controls die van toepassing zijn op de diverse applicaties die onderdeel uitmaken van het Financieel domein. Het Risk Control Matrix wordt jaarlijks geactualiseerd. Binnen het Financieel domein kennen wij daarnaast diverse interne beheersmaatregelen die de juistheid en volledigheid van de financiële verslaggeving van PGGM en haar deelnemingen moeten borgen. Op diverse processen is functiescheiding ingeregeld.

### **Aantoonbare kwaliteit van processen**

De dienstverlening aan onze klanten en onze interne bedrijfsvoering gaat gepaard met het bewust nemen van risico's. Om deze risico's te mitigeren nemen we maatregelen om de beheersing van onze processen zoveel mogelijk te borgen. Dit doen we onder andere via het uitvoeren van periodieke audits.

Internal Audit geeft assurance over de beheersing van bedrijfsprocessen voor alle activiteiten en alle onderdelen van PGGM. Door het uitvoeren van audits beoordeelt Internal Audit de betrouwbaarheid van de bedrijfsprocessen, de governance en de implementatie en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, inclusief de interne en externe verantwoording hierover.

Daarnaast geven we Standaardrapportages 3402 en 3000A af. Deze gaan over de dienstverlening voor vermogensbeheer en voor pensioenbeheer. De externe accountant voorziet de rapportages van Assurance. Bevindingen ten aanzien van de opzet en werking van beheersingsmaatregelen hebben geen impact gehad op het realiseren van controledoelstellingen en hebben daarmee niet geleid tot beperkingen in de Standaardrapportages. Voor IT en cybersecurityprocessen gelden ISO-normen en -certificeringen voor IT-servicemanagement, informatiebeveiliging, bedrijfscontinuïteit en -kwaliteit. Ook hierover leggen we verantwoording af.

Bevindingen ten aanzien van de opzet en werking van beheersingsmaatregelen hebben geen materiële impact gehad op het realiseren van beheersingsdoelstellingen. Voor het geringe aantal incidenten dat plaatsvond in 2021 is onderzoek gedaan naar de grondoorzaken van deze gebeurtenissen en zijn maatregelen genomen om dergelijke situaties in de toekomst te voorkomen.

## Kwantificeren risico's en vereist kapitaal

Als PGGM zijn we geen bank of verzekeraar en hoeven we vanuit regelgeving geen kapitaal aan te houden voor de verschillende risico's.

Dit geldt echter wel voor de entiteit PGGM Vermogensbeheer BV, die vanuit de vermogensbeheervergunning aan de ICLAAP-vereisten moet voldoen van DNB. In een jaarlijks ICLAAP-proces stellen we per risico vast of deze aanleiding geeft tot het aanhouden van extra kapitaal boven op 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.

Voor 2021 is de conclusie van DNB dat de door PGGM Vermogensbeheer berekende kapitaal-opslag en liquiditeitspositie voldoende zijn.

Om de financiële impact voortvloeiend uit één of meerdere risico's op te kunnen vangen, treffen we verschillende extra maatregelen. Ten eerste maakten we afspraken 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, houden we een eigen vermogen aan. De specifieke richtlijnen hiervoor zijn vastgelegd in het Beleid Eigen Vermogen. Waar van toepassing is onze aansprakelijkheid ten opzichte van onze klanten beperkt.

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

Ten aanzien van operationele bedrijfscontinuïteit zijn passende maatregelen getroffen. De toereikendheid hiervan is onder andere in de jaarlijkse update van de worstcasescenario's getoetst.

## Ontwikkeling van het risicobeeld in 2021

De PGGM-risicotaal 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 de PGGM-taal onderscheid in achttien verschillende risicocategorieën.

Eind 2020 heeft het EC de risicobereidheid herijkt voor 2021. Voor de risico's die op dat moment boven de risicobereidheid lagen, stelde het EC een plan vast dat deze risico's binnen een redelijke periode - doorgaans een jaar - moet terugbrengen tot de risicobereidheid. De plateauplanning die hiervoor wordt opgesteld toetsen we vanuit Risicomanagement op haalbaarheid.

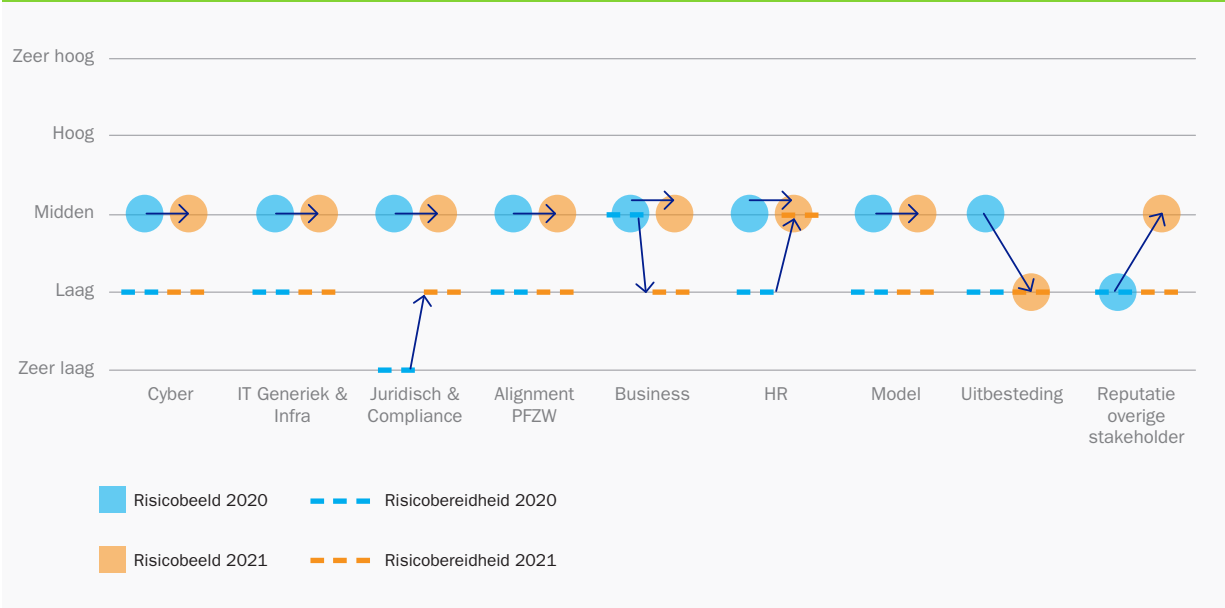
Daarbij zien we dat risico's dynamisch zijn en steeds meer vragen van onze organisatie. Voor sommige risico's geldt dat de na te streven situatie moeilijker bereikbaar is. Voorbeelden daarvan zijn het cyberrisico en het aantoonbaar naleven van wet- en regelgeving. De beheersing hiervan vergt elk jaar meer inspanning, waarbij zowel de eisen als de risico's voor beide gebieden elk jaar toenemen. Dit resulteert in een permanente 'wedloop' tussen risico's en beheersingsmaatregelen.

Verder zien we door interne en externe ontwikkelingen een toenemende druk op het reputatierisico, wat zich vertaalt in een lichte stijging van dat risico.

Ultimo 2021 bevindt het risicobeeld van zeven risicosoorten zich één trede boven de gestelde risicobereidheid.



## Afwijkingen van risicobeeld en risicobereidheid 2020-2021



### De voornaamste risico's en onzekerheden in 2021

In aanvulling op de geschetste ontwikkeling van het overall risicobeeld, lichten we een aantal specifieke risico's en onzekerheden toe die in 2021 een belangrijke stempel drukten op het risicobeeld.

#### Covid-19

De beheersing van de uit Covid-19 voortvloeiende risico's voor de bedrijfsvoering en voor het personeel, zetten we in 2021 voort op basis van de ervaringen uit 2020. We deden investeringen in faciliteiten voor thuiswerken en virtueel en hybride vergaderen. Aan hybride werken en de effecten van de 1.5 meter samenleving pasten we de inrichting van het bedrijf aan. In de zomerperiode zetten we een beheerste opschaling van het aantal medewerkers op kantoor in, die we in het najaar helaas moesten terugdraaien. Ultimo 2021 draaien we met een kernbezetting op kantoor en verloopt de operatie over het algemeen soepel.

Ook in 2021 scoorde het HR-risico op 'midden', voornamelijk door de impact die de voortdurende corona-maatregelen op onze collega's hadden.

Het langdurig thuiswerken verliep goed, waarbij er ook gedurende 2021 extra aandacht was voor het welzijn van onze medewerkers en de ontwikkeling van het ziekteverzuim.

We hebben scherp in de gaten gehouden of de binding en betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf onder de situatie geleden heeft. Daartoe verrichtten we extra metingen onder de collega's, zijn managers getraind op het herkennen van signalen en ging er extra aandacht uit naar communicatie. Uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2021 laten zien dat extra aandacht voor het welzijn van de medewerkers ook in 2022 vereist blijft.

#### Nieuwe pensioenregeling

In 2021 startten we een programma om PGGM voor te bereiden op het nieuwe pensioenstelsel. Vanuit dit programma wordt nauw overleg gevoerd met onze klanten waarbij we deze begeleiden in hun route en keuzes naar het nieuwe pensioenstelsel. Op deze wijze verlopen de ontwikkelingen in goede afstemming. Onze grootste klant PFZW heeft rond het nieuwe pensioenstelsel het solidaire contract en invaren als werkhypothese gedefinieerd. Ook bij andere klanten krijgen de scenario's vorm.

Op grond hiervan scherpen we, in afstemming met PFZW, onze strategie aan. Het corporate risicobeeld is hierop aangepast. Vanuit Riskmanagement zijn we nauw betrokken bij de opzet en uitvoering van dit programma en ondersteunen we het programmamanagement bij de opzet en uitvoering van haar risicobeheersing.

#### **Dreigende kortingen**

De aanhoudende druk op de dekkingsgraden heeft onze voortdurende aandacht. In 2021 ronden we de voorbereidingen op een eventuele korting op de pensioenregelingen succesvol af. Hiermee zijn we operationeel, zowel ten aanzien van IT en processen als van de vereiste communicatie naar stakeholders, voorbereid op een scenario waarin kortingen moeten worden doorgevoerd. Ultimo 2021 is de kans op een korting aanzienlijk geslonken door de ontwikkeling van de rente en de behaalde beleggingsresultaten. Indexatie is in 2021 geen reële optie geweest.

#### **Toenemende impact van duurzaamheid**

PGGM deelt, net als PFZW, de bezorgdheid van velen over de klimaatverandering en voert een beleggingsbeleid waarin we deze zorg vertalen in actie. Met de implementatie en verdere uitwerking van Beleggingsbeleid 2025 van PFZW geven we verder invulling aan de ambitie om duurzaam en met impact te beleggen. In de loop van 2021 zijn PGGM en PFZW geconfronteerd met actiegroepen die zich sterk maken voor het op korte termijn volledig beëindigen van beleggingen in fossiele brandstoffen. We hebben gesprekken gefaciliteerd tussen actievoerders en onze klant PFZW.

Vanuit PGGM monitoren we de ontwikkelingen, leveren we een actieve bijdrage aan stakeholderdialogen en stemmen we af met onze klanten om de visie op duurzaam beleggen en engagement met partijen waarin wordt belegd, op een goede manier naar voren te brengen en zo de reputatie van PGGM als vooruitstrevende partij te beschermen. De uitverkiezing van PFZW door IPE als best in class-pensioenfonds met een aansprekend groen beleggingsbeleid, vormt een mooie waardering voor onze ambities.

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

Het in 2020 gestarte programma om de robuustheid van het compliance-raamwerk te versterken, is medio 2021 afgerond. Verschillende onderwerpen zijn volgens een compliance-roadmap geadresseerd. Voorbeelden zijn het uitbestedingsproces en Markets in Financial Instruments Directive (MiFID II).

De verantwoordelijkheden voor verdere opvolging van deze trajecten hebben we belegd in de lijnorganisatie en volgen we in de reguliere risico- en compliance monitoring.

De afronding van de verbetertrajecten voor uitbestedingen, leidde in 2021 tot een positief oordeel van de toezichthouder en van Internal audit. Daarmee kwam het uitbestedingsrisico structureel binnen de gestelde risicobereidheid. Hoewel we belangrijke verbeteringen bereikten rond de aantoonbaarheid van compliance, is het risicobeeld ultimo 2021 nog boven risicobereidheid. Alle relevante zaken zijn thans in opzet aanwezig, maar voor een aantoonbare werking moeten enkele projecten in de lijn nog worden afgerond. De verwachting is dat deze in de loop van 2022 afgerond zullen worden. Overigens leidt dit niet tot enige beperking in de Compliance Statement van PGGM.

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

Het businessrisico wordt met de invoering van Besturing 2021 sterker op business unit niveau beheerst. Business units worden in 2022 zelf verantwoordelijk voor hun financiële resultaten binnen de daarvoor gestelde kaders. In 2021 is met deze werkwijze praktijkervaring opgedaan. Het werken met deze manier van sturing is een leertraject dat we nauwlettend volgen.

In 2021 versterkten we het alignment met PFZW verder en maakten we financiële afspraken voor de totale dienstverlening in de komende drie jaar. Voor de adviesdienstverlening en bestuursondersteuning sloten we een nieuw zesjarig contract af.

In de loop van 2021 zagen we, als gevolg van keuzes inzake onze dienstverlening voor fondsen voor gemene rekening (FGR), de relatie met een aantal klanten juridiseren. Dit heeft negatieve invloed gehad op onze reputatie bij deze klanten. Potentieel heeft het impact op het verdienvermogen van PGGM.

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

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 vermindering van complexiteit. Met ons huidige proces- en IT-landschap zijn we goed voorbereid voor de implementatie van de nieuwe pensioenregeling. De kwaliteit van ons systeem voor pensioenbeheer leidde mede tot initiatieven voor nauwe samenwerking met MN services. Hoewel de verandercapaciteit de komende jaren fors wordt belast, zijn de risico's te overzien en binnen risicobereidheid.

Keuzes in wetgeving en van onze klanten rond het bestaande en het nieuwe pensioenstelsel kunnen de komende jaren een risico vormen, bijvoorbeeld als deze de complexiteit verhogen.

### **Datamanagement**

Onze bedrijfsvoering is voor een groot deel gebaseerd op data. Het belang van goede datakwaliteit en goede databesturing is groot.

Binnen alle units besteedden we ook in 2021 veel aandacht aan het verbeteren van het datamanagement, zowel ten aanzien van eigen processen als voor onze klanten. Op basis van marktstandaards zoals DAMA DMBOK en publicaties vanuit de toezichthouder DNB zoals de 'Guidance beheersing Solvency II Datakwaliteit door verzekeraars' en de 'Good Practice Robuuste Pensioenadministratie' van DNB, is een datamanagementprogramma uitgevoerd waarin datakwaliteit, data governance, data architectuur en meta data zijn geadresseerd. In 2021 zijn opzet, bestaan en voor het grootste gedeelte de werking van het datamanagement voor alle units volledig ingevuld voor de kritische data.

### **Cyberdreiging**

Het dreigingsniveau rond informatiebeveiliging en (cyber)security blijft wereldwijd toenemen. De effectiviteit van maatregelen voor onszelf en onze stakeholders heeft voortdurend prioriteit. In 2021 implementeerden we diverse maatregelen 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 ook ultimo 2021 nog boven de risicobereidheid bevindt en blijvende aandacht vereist, ontwikkelt onze weerbaarheid zich gestaag.

### **Continuïteitsrisico**

Het risico dat de bedrijfscontinuïteit van PGGM in gevaar komt door een financieel verlies, bijvoorbeeld als gevolg van een grote claim of boete danwel het vertrek van een grote klant (PFZW) schatten we als zeer laag in. PGGM monitort de ontwikkelingen rond toezicht, de naleving van wet- en regelgeving en de klantportefeuille van PGGM. PGGM werkt samen met PFZW aan een gezamenlijke strategie en treft maatregelen en strategische projecten om het (mogelijke) verlies van klanten te voorkomen of te compenseren.

### **Frauderisico**

PGGM heeft een lage risicobereidheid op fraude en integriteit incidenten. Voor de beheersing van het fraude risico hanteert PGGM het Raamwerk beheersing frauderisico PGGM en voert PGGM een systematische analyse uit van integriteitsrisico's. Het Raamwerk beheersing frauderisico PGGM en de Systematische Integriteit Risico Analyse (SIRA) worden jaarlijks geactualiseerd en voorgelegd aan het EC (inclusief RvB) en het AC van de RvC van PGGM. Het Raamwerk beheersing frauderisico PGGM en de SIRA 2021 PGGM geven de eerder genoemde gremia inzicht en overzicht in de beheersing van o.a. het frauderisico binnen PGGM.

Het is bovendien bedoeld om bestaande maatregelen en risicoanalyses bij elkaar te brengen. Hiermee worden deze gremia in de gelegenheid gesteld om de toereikendheid van de getroffen maatregelen te beoordelen.

Het Raamwerk beheersing frauderisico maakt onderscheid naar preventieve, detectieve en responsieve beheersmaatregelen. De beheersmaatregelen van PGGM zijn gerangschikt naar deze indeling en de binnen deze categorieën te onderscheiden onderwerpen. Ten aanzien van het Raamwerk kan, op basis van de beoordeling van opzet, bestaan en werking van de beheersmaatregelen die PGGM heeft genomen, geconcludeerd worden dat het frauderisico afdoende wordt gemitigeerd, waarmee deze binnen de risicobereidheid ligt.

In de SIRA zijn, zoals gebruikelijk, per scenario het bruto risico (kans x impact) en de beheersmaatregelen in kaart gebracht. Op basis hiervan is het netto risico bepaald en afgezet tegen de risicobereidheid. Op basis van deze analyse kan vastgesteld worden dat de netto risico's van de fraude gerelateerde scenario's binnen de risicobereidheid van PGGM liggen.

### **Verwachtingen voor het risicobeeld in 2022 en daarna**

Ook in 2022 verwachten we dat Covid-19 een impact zal hebben op de bedrijfsvoering en met name op onze mensen. Naast de beheersing van de risico's voor PGGM zelf, zullen wij ons, met Vernet en andere diensten, blijven inzetten om de sector zorg en welzijn bij te staan waar het kan. De positieve resultaten hiervan in 2021 vormen daarbij een extra stimulans.

Positief is dat de dekkingsgraad van PFZW en van andere klanten voldoende hoog is om in 2022 geen kortingen te hoeven doorvoeren. Daar staat tegenover dat het uitblijven van indexatie druk kan leggen op de reputatie van PGGM en haar klanten.

De eerdergenoemde ontwikkelingen in wet- en regelgeving en de snelle ontwikkelingen met betrekking tot cyberrisico's zullen ook in 2022 de agenda voor een belangrijk deel bepalen.

De invoering van de nieuwe pensioenregeling in combinatie met de ingezette weg om de pensioenadministratie verder te rationaliseren en meer schaalgroottes te verkrijgen, blijft in 2022 de bedrijfsvoering en daarmee het risicobeeld beïnvloeden. Bij Vermogensbeheer zijn naast meer lange termijngerichte programma's, zoals Beleggingsbeleid 2025, ook voor 2022 trajecten gepland die de unit klaar moeten maken voor de nieuwe contractvormen in pensioenen. Ook zullen de keuzes die we in 2021 maakten over het afbouwen van fondsen voor gemene rekening van invloed zijn op de beleggingsmogelijkheden voor onze andere klanten. De ontwikkelingen in 2021 laten daarmee zien dat onze reputatie als betrouwbare pensioenuitvoerder ook in 2022 onder druk blijft staan.

Daarnaast moet ons vermogens- en pensioenbeheer blijvend aantoonbaar voldoen aan alle vereisten vanuit wet- en regelgeving. Voor 2022 blijft er extra focus op klimaatrisico en transparante verantwoording daarover. Ook deze projecten zullen de bedrijfsvoering beïnvloeden.

Naast de reguliere werkzaamheden is er in 2022 vanuit het risicomanagement en compliance extra aandacht voor het bestendigen en verder uitbreiden van de in 2021 doorontwikkelde monitoringtaken, de nadere uitwerking van de verantwoordelijkheden van de 1e en 2e lijn, het actieve gebruik van integraal bevindingenmanagement in het PGGM-GRC-systeem, het versneld wegwerken van de resterende backlog bij modelvalidatie en het verder inrichten van het risicomanagementplatform voor de beleggingsteams en onze klanten.

In dit hoofdstuk lichten we de risicobereidheid vanuit drie invalshoeken toe.

### Corporate

#### Risico's die samenhangen met het beleid en PGGM als organisatie

De komende jaren is het Nederlandse pensioenlandschap ingrijpend in beweging. Met het bereikte pensioenakkoord is er een oplossingsrichting waarop we ons met onze klanten voorbereiden. Onze grootste klant PFZW gaf in 2021 meer duidelijkheid over te maken keuzes ten aanzien van het nieuwe pensioenstelsel en sprak zich uit voor een scenario gericht op het sociale contract en op invaren van bestaande rechten. Ook bij andere klanten krijgen de scenario's vorm. Op grond hiervan scherpen we onze strategie aan in afstemming met PFZW. Het corporate risicobeeld is hierop aangepast.

Naast het nieuwe pensioenstelsel spelen er ontwikkelingen in het huidige stelsel, zien we nieuwe toetreders in de markt en stellen klanten en toezichthouders hun eisen. Deze snel veranderende omgeving vereist meer van buiten naar binnen 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 marktconforme fee. Daarnaast is innovatiekracht en ondernemerszin nodig om te kunnen voorsorteren op de toekomst. De veelheid aan wijzigingen binnen en buiten PGGM stellen aanvullende en andere eisen aan medewerkers. Experimenteren met nieuw gedrag is een absolute voorwaarde om tot meer ondernemerschap en decentraal gedragen verantwoordelijkheid te komen.

Als PGGM zijn we volledig afhankelijk van de inkomsten die we genereren uit de uitvoeringsovereenkomsten met onze klanten.

Ons bestaansrecht komt onder druk te staan wanneer bestaande uitvoeringscontracten worden beëindigd. In de loop van 2021 is, als gevolg van keuzes inzake onze dienstverlening voor fondsen voor gemene rekening (FGR), nogmaals duidelijk geworden dat het businessrisico zeer actueel is. Het effect van deze keuzes op de diensten die we op een verantwoorde manier kunnen leveren aan onze klanten, is de komende jaren van grote invloed op onze strategie en organisatie.

Onze organisatorische inrichting en besturing moet goed aansluiten op de eisen en wensen van de belangrijkste stakeholders zoals klanten, deelnemers en toezichthouders. Als PGGM willen we 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 het ondernemerschap in de besturing van het bedrijf vergroten. Hiertoe hebben we in 2021 de invoering van een nieuw besturingsmodel 'Besturing 2021' voorbereid. Met ingang van 2022 worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden explicieter bij de business units belegd.

Onze operatie is voor een belangrijk deel data- en IT-gedreven; daarom hebben we een verhoogde exposure op IT- en cyberrisico's. Daarbij zijn privacy en cybersecurity van groot belang. Het dreigingsbeeld op cyber laat jaar over jaar een stijgende trend zien.

We werken voortdurend aan het verbeteren van onze weerbaarheid tegen cyberdreigingen en hebben een lage risicobereidheid op het privacy-, IT- en cyberrisico. Deze risico's worden op corporate niveau beheerst. Het risicobeeld bevindt zich ultimo 2021 boven risicobereidheid. Verruiming van de risicobereidheid wordt niet overwogen.

Om eventuele verliezen op te kunnen vangen, dienen we voldoende eigen vermogen aan te houden. We hebben een beleid voor minimaal eigen vermogen. De eisen aan dit vermogen worden de komende jaren mede beïnvloed door de keuze om voor eigen risico te investeren in nieuwe ontwikkelingen van aanvullende en nieuwe diensten en in de optimalisatie van onze bedrijfsvoering. De risicobereidheid ten aanzien van het financieel risico is hierop aangepast.

Gezien de omvang van ons eigen vermogen in relatie tot het vermogen dat we voor klanten beheren, zijn onze aansprakelijkheden ten opzichte van klanten ook in 2022 beperkt en/of verzekerd.

## Dienstverlening

### Risico's die samenhangen met onze dienstverlening en adviezen aan onze klanten

We moeten onze processen zo inrichten 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 zoveel mogelijk te standaardiseren. We worden zo meer een 'massa-maatwerkfabriek', waarin klantspecifieke oplossingen mogelijk worden gemaakt zonder dat maatwerk voor elke klant nodig is. Dit vergt een goed doordachte architectuur, waarbij maatwerk met behoud van schaalvoordelen het doel is.

De keuzes die we in 2021 maakten over het afbouwen van fondsen voor gemene rekening, heeft grote impact op de beleggingsmogelijkheden voor onze andere klanten. Als gevolg hiervan moeten we keuzes maken ten aanzien van de gevoerde beleggingsproducten. De afweging tussen schaalgrootte en klant specifieke dienstverlening speelt hierbij een belangrijke rol.

Dergelijke keuzes kunnen we, zowel voor vermogensbeheer als voor pensioenbeheer en andere diensten, niet meer op algemeen PGGM-niveau maken. Deze keuzes vragen om een gedifferentieerde benadering. Dit kan de complexiteit van de dienstverlening en bedrijfsvoering verhogen, wat kan leiden tot toenemende kosten en operationele risico's.

Als vermogensbeheerder streven we naar 'best in class'-dienstverlening, waarbij we ons telkens moet meten met het beste kwartiel van (integraal) vermogensbeheerders. Als pensioenbeheerder hebben we, met het vervangen van de basisadministratie, een belangrijke stap gezet naar massa-maatwerk. Hiermee legden we een solide fundament voor de bediening van een nieuwe pensioenregeling. In de komende jaren gaan we verder met de transformatie naar een volledige 'massa-maatwerkfabriek'. De in 2021 aangekondigde intentie tot samenwerking met MN services geeft uitzicht op een belangrijke stap naar meer schaalgrootte voor de systemen van Pensioenbeheer.

Vanuit de reguliere dienstverlening wil PGGM aan deelnemers, binnen de context van een veranderend pensioenstelsel en van tijdelijke maatregelen in het huidige stelsel ten aanzien van dekkingsgraad en andere randvoorwaarden, een betrouwbaar en kostenefficiënt pensioenproduct aanbieden en is er een beperkte risicobereidheid op operationele risico's.

In het huidige, turbulente pensioenendomein waarin ontwikkelingen snel en zeer divers kunnen zijn, is de aansluiting met onze belangrijkste klant PFZW inzake visie, strategie en doelstellingen van essentieel belang. De partnershipbenadering van de samenwerking en de gezamenlijke uitwerking van gezamenlijke roadmap zijn belangrijke maatregelen om de aansluiting tussen PFZW en PGGM verder te versterken.

## Reputatie

### **Risico's die samenhangen met hoe de omgeving en de directe stakeholders over ons denken**

Een goede reputatie is voor ons essentieel.

We willen vanuit onze maatschappelijke rol en in opdracht van klanten verantwoord en dienstbaar opereren. De ontwikkelingen in 2021 laten zien dat onze reputatie als robuuste pensioenuitvoerder op meerdere vlakken onder druk komt te staan. De verwachting is dat reputatierisico de komende jaren een toenemende rol zal spelen in ons risicobeeld. Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen stelden we de risicobereidheid voor het reputatierisico Overige stakeholders bij naar Midden. We accepteren dat er partijen zijn, die op onderwerpen een afwijkende visie kunnen hebben en dat dit tot reputatieschade kan leiden.



**Compliance en integriteit is een licence to operate voor PGGM. Klanten, toezichthouders, de maatschappij en andere stakeholders verwachten van ons dat wij in overeenstemming handelen met toepasselijke geldende (internationale) wet- en regelgeving, (interne) gedragsnormen en een integere bedrijfscultuur hanteren. Over de naleving van al deze elementen leggen wij verantwoording af aan onze stakeholders. Wij voeren een actief beleid op het naleven van wet- en regelgeving en het waarborgen van integriteit in lijn met de kernwaarden van PGGM.**

### Maatschappelijke context

Als globale marktspeler oefenen wij werkzaamheden uit, waarvoor vergunningen nodig zijn en die onder het (inter)nationale (financiële) markttoezicht vallen. Het markttoezicht wordt uitgeoefend door nationale toezichthouders DNB, AFM, en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Omdat een groot gedeelte van de op ons van toepassing zijnde wet- en regelgeving op Europees niveau wordt uitgevaardigd, hebben wij ook te maken met internationale beleidsbepalers en toezichthouders, 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 in onze organisatie en hebben het afgelopen jaar hard gewerkt aan ons best-in-class-beleid.

### Compliance en integriteit, risicomanagement en interne organisatie

Voor onze organisatie gebruiken we het Three Lines Model dat is afgeleid van het zogenaamde COSO-raamwerk. Onze compliance-functie (Compliance) heeft hier, onder andere samen met de ERM-unit, een belangrijke rol vanuit de tweede lijn.

We hebben onze Compliance zo centraal en zelfstandig mogelijk ingericht. Daarbij ligt de basis in het Compliance Charter waarin de compliancebeginselen van onze organisatie staan.

Een belangrijke doelstelling van Compliance 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.'

Deze doelstelling wordt onder meer vormgegeven door het (mede) opstellen van beleid (kaderstelling), het uitoefenen van toezicht (monitoring, toetsing en rapportage), het adviseren van het management en medewerkers over compliance aspecten bij de (operationele) werkzaamheden en het bevorderen van bewustwording t.a.v. naleving van regels bij medewerkers (training en communicatie).

Bij Compliance zijn we ons ervan bewust dat cultuur en gedragsaspecten een steeds belangrijker 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 zogenaamde soft controls (gedragsbeïnvloedende factoren).

Compliance ziet vanuit de tweede lijn voor de gehele PGGM-organisatie toe op het blijvend aantoonbaar voldoen aan (toepasselijke) toezicht wet- en regelgeving. Daarnaast ziet Compliance toe op het naleven van interne regelingen die zien op integer gedrag, zoals de PGGM Gedragscode en de PGGM Insiderregeling. Compliance verzorgt tevens de coördinatie van de contacten met de toezichthouders.

Vanuit Compliance zien we toe op het blijvend aantoonbaar voldoen aan toepasselijke wet- en regelgeving en interne gedragsnormen die binnen haar bereik vallen. Voorbeelden hiervan zijn de MiFID II, de AIFMD Investment Fund Managers Directive, de Market Abuse Regulation, de Wet financieel toezicht (Wft), de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en de Sanctiewet 1977.

De PGGM Gedragscode, de PGGM Klokkenluidersregeling, het PGGM Screeningbeleid, het PGGM Beleid Incidenten en de regeling Sociale Integriteit zijn voorbeelden van concrete regelingen en standaarden die PGGM heeft ingevoerd met als doel het in stand houden en bevorderen van een integere en beheerste bedrijfsvoering. Onze Compliance-unit toetst o.a. aan de hand van genoemde regelingen op diverse aspecten van integriteit. Voorbeelden daarvan zijn, op basis van de vereisten van de PGGM Gedragscode en de PGGM Insiderregeling, het voorkomen van marktmisbruik door het controleren van bij compliance aangemelde privé-effectentransacties en het afschermen van vertrouwelijke informatie door middel van de binnen PGGM ingerichte 'Chinese Walls' binnen de organisatie, het voorkomen van (ongewenste)

belangenverstremming en reputatieschade door de controle op nevenfuncties, geschenken en/of uitnodigingen aan medewerkers.

Naast de jaarlijks terugkerende uitvragen vanuit DNB en AFM, heeft DNB in 2021 verschillende thematische en specifieke onderzoeken uitgevoerd, zoals een verdiepend onderzoek naar cyberrisico's en diverse uitvragen en onderzoeken gerelateerd aan de implementatie van de nieuwe ESG vereisten.

## Wettelijk- en toezichtkader

Bij het wettelijk- en toezichtkader kunnen we onderscheid maken tussen:

- Wet- en regelgeving die voortvloeit uit vergunningplichtige activiteiten;
- Door onszelf opgestelde interne gedragsnormen en verplichtingen.
- Verplichtingen die voortvloeien uit aan ons uitbestede werkzaamheden op basis van contractuele afspraken met klanten.

## Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code van 8 december 2016 (Corporate Governance Code) is alleen van toepassing op Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Als niet beursgenoteerde vennootschap onderschrijven we echter wel de principes en best practice-bepalingen van deze Corporate Governance Code en passen we, als invulling van good governance, vrijwillig zoveel mogelijk de bepalingen van de 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/media/ke1jbi1e/pggm-corporate-governance-code-maart-2022.pdf](http://www.pggm.nl/media/ke1jbi1e/pggm-corporate-governance-code-maart-2022.pdf)

## Privacy

In een tijdperk waarin (persoons)gegevens steeds gemakkelijker gedeeld en opgeslagen worden, is adequate bescherming van groot belang. In deze context vervult PGGM twee rollen in de zin van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG):

1. PGGM is als werkgever en coöperatie verwerkingsverantwoordelijke van persoonsgegevens; en
2. PGGM is als dienstverlener jegens haar institutionele klanten (pensioenfondsen) verwerker van persoonsgegevens.

De institutionele klanten zelf zijn voor de AVG verwerkingsverantwoordelijke 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

Gezien de grote hoeveelheid persoonsgegevens, inclusief bijzondere persoonsgegevens, die PGGM verwerkt, vindt PGGM het noodzakelijk om deze onafhankelijke functie in te vullen. Hiermee is de privacy beheersing structureel gewaarborgd en is er een vast aanspreekpunt richting de externe toezichthouder Autoriteit Persoonsgegevens. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) is aangesteld door de RvB en is verantwoordelijk voor het nakomen van diens wettelijke verplichtingen uit hoofde van de AVG. De belangrijkste taken van de FG zijn het vanuit onafhankelijke positie toezien op naleving van de AVG en het geven van advies.

Bij PGGM vinden we het belangrijk dat er zorgvuldig wordt omgaan met persoonsgegevens, van zowel de deelnemers van haar klanten als haar eigen medewerkers. In 2021 is dit onder andere op de volgende manieren gerealiseerd:

- uitvoeren van een FG-monitoringplan, waarbij de werking van de AVG verplichtingen getoetst worden;
- verbeteren van diverse processen;
- gevraagd en ongevraagd de organisatie van advies voorzien gebaseerd op interne en externe ontwikkelingen; en
- verhogen van het privacy bewustzijn door medewerkers continu te trainen.

Met behulp van het monitoringplan zal de FG blijvend in staat worden gesteld om zijn toezichthoudende taken uit te voeren. Daarnaast is het creëren van awareness en het geven van gevraagde en ongevraagde adviezen noodzakelijk om te blijven voldoen aan de AVG.

## Toezicht

De FG geeft invulling aan het toezicht op de naleving van de AVG door middel van een FG-monitoringplan. In dit plan worden diverse AVG-onderwerpen periodiek beoordeeld, wordt de werking van beleid en richtlijnen getoetst en waar nodig verbeterd.

## Datalekken

Wij faciliteren melding van incidenten en datalekken om deze te kunnen identificeren, adresseren, analyseren en structurele verbeteringen in de bedrijfsprocessen en beheersmaatregelen door te voeren. PGGM heeft maatregelen genomen om datalekken te documenteren en tijdig te rapporteren, hetzij zelf of namens de institutionele klanten die we bedienen. Op deze manier stellen we de AP in staat om te controleren of PGGM en haar klanten aan de meldplicht datalekken hebben voldaan. Er wordt daarnaast gekeken naar mogelijkheden om het aantal datalekken zoveel mogelijk te reduceren en herhaling van soortgelijke datalekken te voorkomen.

## Verzoeken van betrokkenen

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

## 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 risicobeheersing 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, 20 april 2022

De raad van bestuur

Edwin Velzel

Willem Jan Brinkman

## Rapport remuneratie van de raad van bestuur

In 2021 is het beloningsbeleid voor de RvB opnieuw vastgesteld. Het aangepaste beloningsbeleid is hieronder weergegeven. De voornaamste aanpassingen zijn de wijze van jaarlijkse indexatie en het opnieuw vaststellen van welke referentiemarkt de beloningsniveaus worden afgeleid. We kennen onze RvB geen variabele beloning toe. Het beloningsbeleid is hieronder weergegeven.

### Intentieverklaring beloningsbeleid

Bij PGGM hanteren we een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat past bij de strategie, de risicobereidheid, haar doelstellingen en het coöperatieve karakter. In het beloningsbeleid staat het klantbelang centraal, wordt rekening gehouden met de langetermijnbelangen van PGGM en haar klanten en met de wet- en regelgeving rond belonen.

We zijn een coöperatie met een maatschappelijke agenda die streeft naar een gezonde financiële bedrijfsvoering. Dit doen we door zorg te dragen voor een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze opdrachtgevers en hun deelnemers. Excellente dienstverlening, massa-maatwerk, best-in-class vermogensbeheer en een goed rendement met oog voor de effecten op mens en milieu staan hierbij centraal. We zijn ons bewust van deze maatschappelijke verantwoordelijkheid en handelen hier ook naar in ons beloningsbeleid.

Met ons beloningsbeleid willen we de RvB waarderen op een - bij hun motivatie, rol en inzet - passende wijze. Hierbij houden we rekening met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan bij de cultuur en strategie van PGGM. Dit alles leidt tot 'Verantwoord Belonen'.

### Uitgangspunten beloningsbeleid

De volgende drie uitgangspunten vormen de kern van ons groepsbrede beloningsbeleid:

1. Het beloningsbeleid stelt ons in staat onze strategie uit te voeren passend bij onze identiteit.
2. Het beloningsbeleid is verantwoord en sluit aan bij de arbeidsmarkt.
3. In het 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.
- Het beloningsbeleid is beheerst (mag niet aanzetten tot korte termijn gedrag of risicovol gedrag).

### Vaststellen beloning

In lijn met DCGC is het beloningsbeleid van het RvB duidelijk en begrijpelijk, gericht op lange termijn waardecreatie van PGGM en de met ons verbonden onderneming. Ook houdt het rekening met de interne beloningsverhoudingen binnen PGGM. Het beloningsbeleid zet leden van de RvB niet aan tot gedrag in hun eigen belang of tot het nemen van risico's die niet passen binnen de geformuleerde strategie en de vastgestelde risicobereidheid. Het beloningsbeleid heeft als doel om gekwalificeerde leden voor het RvB aan te trekken, te behouden en te motiveren.

Een beloningsniveau dat in staat is die gekwalificeerde leden van het RvB aan te trekken, te behouden en te motiveren komt stapsgewijs tot stand. Eerst wordt de inhoud van de functie bepaald, waarna de inhoud wordt gewogen met de Hay-methodiek. Dit leidt tot het vaststellen van de Hay-schaal. Daarna wordt bepaald welke arbeidsmarkt relevant is met betrekking tot kennis en ervaring voor de functie. Deze markt wordt daarmee de referentiemarkt voor het vaststellen van de hoogte van de beloning per schaal. De ervaring en competenties van de bestuurder bepalen uiteindelijk de passende beloning binnen de vastgestelde grenzen op basis van functie-inhoud en referentiemarkt.

### **Beloningsniveau**

We hebben ervoor gekozen onze beloning voor de RvB te baseren op de markt van financiële dienstverlening in Nederland. De reden hiervoor is dat we onszelf zien als financiële dienstverlener. Voor de RvB-functies trekken we bovendien mensen aan uit deze markt vanwege de gewenste ervaring en de professionele kennis die nodig zijn voor de werkzaamheden bij PGGM. En tot slot gebruiken vergelijkbare ondernemingen deze referentiemarkt ook. De referentiemarkt is gelijk aan de referentiemarkt die op onze medewerkers van toepassing is, met uitzondering van de medewerkers die werken in de vermogensbeheerketen.

Door de concurrentieluwe omgeving waarin we opereren en ons coöperatieve karakter kiezen we er op bestuurlijk niveau bewust voor om de maximale beloning van de RvB af te leiden van het p25-niveau in deze markt (basissalaris). Daarbij nemen we ook de beloningsniveaus bij onze directie collega's mee. Het marktniveau in de referentiemarkt, de keuze met betrekking tot de beloningspositie in die markt en de beloningsniveaus bij onze peers vormen een beleidsreferentie. Het gaat niet om een automatische koppeling.

Door te kiezen voor bovenstaande beloningsniveaus kennen onze bestuurders een gematigd en verantwoord beloningsniveau ten opzichte van de markt van de financiële dienstverlening in Nederland. Tegelijkertijd zijn we wel in staat voor alle functies gekwalificeerde bestuurders aan te trekken, te motiveren en te behouden.

### **Beloningsinstrumenten**

Het totale beloningspakket van de RvB bestaat uit vast salaris, pensioen en sociale lasten. Er is geen sprake van beloning in de vorm van aandelen, opties of andere instrumenten.

### **Jaarlijkse salarisaanpassing**

We passen het salaris jaarlijks aan op het moment dat er overeenstemming is over de cao voor onze medewerkers die vallen onder de loonlijn PGGM algemeen.

Eens in de vier jaren toetsen we het niveau van het inkomen aan de referentiemarkt en vindt eventueel een correctie plaats. Dit is geen automatisme.

### **Proces vaststellen beloningsbeleid en individuele beloning**

De M&O-commissie doet een duidelijk en begrijpelijk voorstel aan de RvC over het te voeren beloningsbeleid voor de RvB. Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweging genomen:

- I. de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie;
- II. vooraf uitgevoerde scenarioanalyses; en
- III. de beloningsverhoudingen binnen PGGM en de met ons verbonden onderneming.

Het beloningsbeleid voor de RvB wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) vastgesteld, op voorstel van de RvC.



## Proces vaststelling individuele beloningen

### Ieden RvB

De RvC stelt de beloning van de individuele leden van de RvB vast binnen de grenzen van het door de AVA vastgestelde beloningsbeleid RvB.

De M&O-commissie doet een voorstel aan de RvC inzake de beloningen van de individuele leden van de RvB. Het voorstel wordt in overeenstemming met het beloningsbeleid voor de RvB opgesteld en gaat in ieder geval in op de beloningsinstrumenten, de hoogte van de beloningscomponenten, de gehanteerde prestatiecriteria, de uitgevoerde scenarioanalyses en de beloningsverhoudingen binnen PGGM en de met ons verbonden onderneming. Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van bestuurders neemt de M&O-commissie kennis van de visie van de individuele leden van de RvB met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning.

## 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 2021 is het salaris met 4% gestegen ten opzichte van 2020.

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.

# Verlag 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 stond. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken besproken waarbij de RvC dit jaar betrokken was.**

### 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

De RvC monitort, bevraagt en adviseert de RvB over een breed scala aan onder meer financiële, risico-, compliance, IT, HR- en strategische thema's. In 2021 sprak de RvC regelmatig met de RvB 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 controlesystemen, het financiële verslaggevingsproces, de naleving van wet- en regelgeving, de kostenontwikkeling, de projecten- en veranderkalender en de risicobereidheid.

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

- Covid-19-crisis
- Pensioenakkoord
- Veranderprogramma's
- Strategievorming PGGM
- Gedrag en cultuur

#### Covid-19-crisis

De uitbraak van Covid-19 leidde ook in 2021 tot maatregelen waarbij het maatschappelijk verkeer voor een deel van het jaar (deels) werd stilgelegd.

Versoepelingen en verscherpingen van maatregelen wisselden elkaar af en de bezetting op kantoor werd hierop steeds aangepast. Het oplopende aantal coronabesmettingen na de zomer had tot gevolg dat PGGM begin november nog niet kon beginnen met hybride werken. Echter, de voorbereidingen hiervoor liepen door, zodat PGGM direct hybride kan gaan werken zodra het mogelijk is. De RvC heeft de situatie en ontwikkelingen rond de Covid-19-pandemie op de voet gevolgd. De meeste medewerkers van PGGM hebben het grootste deel van 2021 thuisgewerkt, met uitzondering van een kleine groep medewerkers die kantoorgebonden werkzaamheden verrichten voor kritieke processen.

De RvC heeft in het najaar van 2021 met de RvB gesproken over het beleid en de spelregels voor hybride werken, de herinrichting van het pand en het regelen van de IT-benodigdheden. Als de overheid de anderhalvemeter maatregel heeft afgeschaft, start de periode van experimenteren met hybride werken bij PGGM.

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.

De RvC ziet dat de miljoenen deelnemers van PFZW, de grootste klant van PGGM, in de frontlinie in de strijd tegen Covid-19 langdurig hard worden geraakt door de Covid-19-crisis.

De RvC spreekt zijn grote waardering uit voor de inmiddels al twee jaar durende inzet van het zorgpersoneel in de strijd tegen Covid-19.

### **Pensioenakkoord**

De RvC hecht grote waarde aan een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze opdrachtgevers en hun deelnemers en heeft in 2021 de ontwikkelingen rond het pensioenstelsel intensief gevolgd. 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. Het nieuwe pensioenstelsel betekent voor de klanten dat zij uiterlijk 1 januari 2026 over gaan naar een nieuwe pensioenregeling. PGGM heeft een programma in het leven geroepen, met als doelstelling om de organisatie voor te bereiden op deze veranderingen. De contouren, de organisatie en het tijdsplan van het programma zijn nu bekend. Het programma staat vanzelfsprekend in verbinding met andere veranderprogramma's binnen PGGM. De komende jaren gaat de pensioensector de draai maken naar een nieuw pensioenstelsel. De RvC heeft geconstateerd dat PGGM zich voorbereidt op dit veranderende pensioenlandschap en zich klaar maakt voor de toekomst. De RvC is zich ervan bewust dat de voorbereiding in de context staat van onzekerheid. Een aantal hoofdkeuzes moet immers nog door PFZW worden gemaakt en die keuzes zijn van invloed op de toekomst van PGGM als uitvoeringsorganisatie. De RvC onderschrijft de algemene richting van kostenbesparingen per deelnemer en de focus op duurzaamheid en op de sector zorg en welzijn.

### **Veranderprogramma's: Besturing 2021, Meerjarenprogramma Pensioenbeheer en Veranderprogramma Vermogensbeheer**

De RvC heeft frequent met de RvB en de verantwoordelijke EC-leden gesproken over de stand van zaken van de diverse veranderprogramma's binnen PGGM en de samenhang daartussen.

De wereld om ons heen verandert snel en dit stelt nieuwe eisen aan de organisatie, de teams en de mensen. Een belangrijke ontwikkeling is de nieuwe pensioenregeling. De nieuwe pensioenregeling is een regeling die wat meer gestandaardiseerd is dan de regelingen die PGGM momenteel uitvoert. PGGM heeft zichzelf tot doel gesteld de kosten te verlagen van de diensten die we voor de uitvoering aan de pensioenfondsen leveren. 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 worden gehanteerd. Daarmee ontstaat meer zicht op de kosten en de stuurbaarheid daarvan en kunnen we onze klanten meer inzicht geven in de kosten. Dit project is eind 2019 verbreed tot het strategische programma Besturing 2021.

Als gevolg van het programma Besturing 2021 worden verschillende verantwoordelijkheden decentraal belegd bij de drie business units (Pensioenbeheer, Vermogensbeheer en Institutional Business). Iedere business unit gaat zelf in gesprek met de klant (pensioenfonds) over het te leveren product en de vergoeding die daar tegenover staat. Ook units met alleen interne klanten voeren een dergelijk gesprek. De RvC heeft iedere vergadering de voortgang van dit programma met de RvB besproken en geconstateerd dat PGGM door het programma Besturing 2021 een wendbare, stuurbare en ondernemende organisatie wordt en hiermee goed is voorbereid op het veranderende pensioenlandschap. Vanuit het programma Besturing 2021 is gekozen voor een andere financiële besturing van PGGM waardoor het onder meer mogelijk is gebleken om te komen tot meerjarenafspraken met PFZW omtrent de vergoeding voor 2022-2024.

Om de unit Pensioenbeheer klaar te maken voor het realiseren van een toekomstbestendige organisatie is een vijf jaar durend plan opgesteld. Een eenvoudigere pensioenregeling tegen lagere kosten is de basis.

In een omgeving waarbij PGGM een relevante speler is die klaar is voor het nieuwe pensioencontract, en waarbij ingezet wordt op verduurzaming van beleggingen, het vergroten van relevantie in de sector zorg en welzijn en de voorbereiding op toekomstige vraagstukken, moet ook PGGM Vermogensbeheer wendbaar zijn om aan deze grote opgave te voldoen. Ook de omgeving van de unit Vermogensbeheer verandert sterk en klanten stellen steeds hogere eisen. De afgelopen periode is onder meer in het kader van project Strategie 2030 een verkenning uitgevoerd welke vraagstukken in de komende jaren op Vermogensbeheer afkomen. In gesprekken met de verschillende stakeholders is besproken hoe de directie van Vermogensbeheer de verschillende strategische vraagstukken de komende jaren het beste kan benaderen in goede afstemming met de wensen van de klanten van PGGM. We werken verder aan de kostenefficiëntie-initiatieven en zetten onze initiatieven ter voorbereiding voor de uitvoering van de pensioenhervorming in de komende jaren voort.

### **Strategievorming PGGM**

De komende tien jaar gaat er in de pensioensector meer veranderen dan in de afgelopen veertig jaar. Zowel wet- en regelgeving als de technologische mogelijkheden en de veranderende klantvraag vanuit deelnemers, werkgevers en sociale partners zorgen hiervoor. Samen met PFZW bereidt PGGM zich voor op de toekomst in een gezamenlijk strategieproces, waarbij voldoende ruimte is voor individuele strategievorming voor zowel PFZW als PGGM. Dit zal uiteindelijk een jaarlijks terugkerend proces zijn, waarin verschillende vraagstukken besproken worden om onze ambitie (zowel 2025 als 2030) scherp te stellen.

De RvC houdt toezicht op de strategie van PGGM en op de wijze waarop de RvB de strategie realiseert om te komen tot langetermijnwaardecreatie. 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 verdiepingsessies, waarbij de RvC voor de RvB een klankbordrol vervult. 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.

### **Pensioenbeheer**

De nieuwe pensioencontracten zullen waarschijnlijk eenvoudiger zijn, en daardoor verwachten we een verdergaande automatisering van de pensioenuitvoering. Dit betekent dat we in het belang van de deelnemer kostenefficiënter kunnen, maar ook moeten gaan werken. Door schaalvergroting kunnen we onze efficiëntie vergroten en kosten drukken. De pensioensector staat immers voor grote uitdagingen om de ICT-systemen en pensioenadministratie aan te passen aan nieuwe wet- en regelgeving en om de dienstverlening aan deelnemers en werkgevers verder te verbeteren en het bundelen van krachten helpt daarbij. In dit licht is de samenwerking met MN te plaatsen. In het voorjaar van 2021 hebben PGGM en MN bekend gemaakt dat ze willen onderzoeken in hoeverre samenwerking mogelijk is op het gebied van IT-systemen voor de pensioenadministratie. In eerste instantie richt het traject zich op het mogelijk in gebruik nemen door MN - met ondersteuning van PGGM - van de backoffice-systemen die PGGM onder de naam MAP heeft ontwikkeld. In 2021 startten PGGM en MN het onderzoek of MAP binnen de omgeving van MN te realiseren is. Als dat het geval is, zullen partijen samenwerken om MAP in 2023 operationeel te hebben bij MN. PGGM en MN verkennen momenteel of en in hoeverre een verdere samenwerking tussen MN en PGGM opportuun is en in het belang is van de deelnemers van PMT en PFZW. Uiteraard zal deze verkenning en dialoog plaatsvinden met een grote betrokkenheid van de pensioenfondsen PMT en PFZW. Het bestuur van PFZW bepaalt voorafgaand daaraan haar strategie.

Naast schaalvergroting is er een beweging dat meer persoonlijk advies zal worden gegeven aan deelnemers. Het nieuwe pensioencontract biedt meer flexibiliteit en vraagt daarmee meer maatwerk. Hiervoor zal PGGM relevante tools ontwikkelen.

### **Vermogensbeheer**

In 2021 heeft het bestuur van PFZW besloten om haar beleggingen in fondsen voor gemene rekening (FGR-en) te beëindigen. De beleggingen van PFZW zijn nu voor een deel ondergebracht in FGR-en. Daarin zijn ook beleggingen van andere klanten van PGGM ondergebracht. Een van de belangrijke vraagstukken van deze tijd zijn de beleggingskeuzes. De RvC reflecteerde met de RvB over de visie van PGGM op vermogensbeheer. Een betaalbaar goed en duurzaam pensioen realiseren in de komende decennia vraagt om een nieuwe beleggingsaanpak. Met duurzame waardecreatie wil vermogensbeheer zich gaan richten op goed financieel rendement door langetermijnwaardecreatie met een positieve bijdrage aan de maatschappij en het milieu. Met beleggingen die financieel rendement opleveren, bijdragen aan de grote transitie in de wereld en zichtbaar impact hebben op de thema's die belangrijk zijn voor de deelnemer.

### **Zorg en welzijn**

De krappe arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector en de groeiende zorgkloof zijn maatschappelijk gezien de grootste vraagstukken van de komende decennia. PGGM werkt vanuit kennis van data en financieringsvraagstukken van analyse naar concrete oplossingen. PGGM gaat nauwere partnerships in de sector aan, ook met werkgevers, om diensten te ontwikkelen die antwoord geven op (pensioen)vraagstukken én een positief effect kunnen hebben op de aantrekkelijkheid van werken in de sector. De RvC constateert met genoegen dat PGGM met deze aanvullende diensten een bijdrage kan leveren aan het werkplezier in de sector, aantrekkelijk werkgeverschap en daarmee de toekomstbestendigheid van de sector zorg en welzijn.

### **Cultuur en gedrag**

Gedrag is cruciaal voor succesvolle 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 gedrag en de 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.

### **De raad van commissarissen als werkgever**

De benoemingstermijn van Edwin Velzel, voorzitter van de raad van bestuur van PGGM, liep af op 31 oktober 2021. De OR is in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over het voorgenomen besluit van de RvC tot herbenoeming en adviseerde positief. De RvC heeft Edwin Velzel per 1 november 2021 herbenoemd voor een periode van 4 jaar. De RvC is verheugd dat met deze herbenoeming de grote kennis en de brede bestuurlijke ervaring van Edwin Velzel kan worden behouden voor PGGM.

De RvC evalueert minimaal jaarlijks het functioneren van de leden van het bestuur, zo ook in 2021. De raad van commissarissen volgt een gestructureerde aanpak voor het evalueren van het functioneren van de leden van de raad van bestuur. Hierbij wordt ook jaarlijks door middel van een 360-graden feedback methode inzicht verkregen in de ontwikkelpunten van het betreffende RvB-lid. Dit ter verdere objectivering van het beoordelingsproces. Ook houdt de raad toezicht op het beleid van de RvB met betrekking tot de selectiecriteria en de benoemingsprocedure voor leden van het EC.

De raad van commissarissen wordt bij onder meer 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 geadviseerd door de M&O-commissie.

## Samenstelling van de 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. Bij de besluitvorming over de benoeming en herbenoeming van commissarissen, maken wij gebruik van de profielschets van de RvC, het successieplan en de competentiematrix van de raad van commissarissen.

Op 13 juni 2021 is Miriam van Dongen afgetreden als lid van de raad van commissarissen van PGGM en voorzitter van de auditcommissie vanwege het bereiken van haar maximale zittingstermijn. In het voorjaar heeft de algemene vergadering haar opvolger, Doede Vierstra per 13 juni 2021 voor een periode van vier jaar (tot 12 juni 2025) benoemd. In diezelfde vergadering is tevens RvC-lid Jan van Rutte per 15 mei 2021 herbenoemd voor een periode van vier jaar (tot 16 mei 2025). Tot het aftreden van Miriam van Dongen was het percentage vrouwen in de RvC 50 procent, daarna 33 procent. Op 10 januari 2022 is RvC-lid Micky Adriaansens beëdigd als minister en zij heeft derhalve per 6 januari 2022 haar functie als lid van de RvC van PGGM N.V. neergelegd. Tijdens het bestaan van deze vacature is het percentage vrouwen in de RvC tijdelijk 20 procent. De RvC is Miriam van Dongen en Micky Adriaansens zeer erkentelijk voor hun grote inzet en betrokkenheid bij de RvC en bij PGGM N.V. in brede zin de afgelopen jaren.

De samenstelling van de RvC staat beschreven in dit hoofdstuk, de cv's worden later genoemd in dit jaarverslag evenals de cv's van de commissarissen en het rooster van aftreden. Zie [www.pggm.nl](http://www.pggm.nl) voor de profielschets van de raad van commissarissen.

## Nevenfuncties en tegenstrijdige belangen

De unit 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. Een lid van de RvB vraagt voor iedere nevenfunctie die hij aangaat tijdens zijn lidmaatschap van de RvB, voorafgaand toestemming aan de RvC. De RvC verleent toestemming alleen als er geen belangentegenstelling is en als het tijdsbeslag van de nevenfunctie niet zodanig is dat het uitoefenen van de bestuursfunctie daardoor belemmerd wordt.

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.

## Terugblik op ons eigen functioneren en permanente educatie

In januari 2022 heeft de raad zijn functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies alsmede het functioneren van de RvB en de individuele bestuursleden over 2021 geëvalueerd. Deze evaluatie is uitgevoerd met behulp van een uitgebreide vragenlijst (ingevuld door alle leden van de RvC en RvB, directeur Internal Audit, directeur M&O en de corporate secretaris).



In de vragenlijst werden thema's aan de orde gesteld, zoals de cultuur in de RvC, de bijdrage van de verschillende leden, de relatie tussen de RvC en de RvB, en het functioneren van de commissies. De RvC besprak de diverse thema's van de evaluatie tijdens een besloten sessie. 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. Eén van de conclusies luidde dat de RvC graag meer tijd wil besteden aan de bespreking van strategische thema's.

Ook is de wens vanuit de RvB en RvC uitgesproken om de adviesrol van de RvC verder te versterken. Hier is in 2021 al een begin mee gemaakt, mede naar aanleiding van de evaluatie van de RvC over 2020. Besloten is toen om naast te reguliere RvC-vergaderingen, ook tussentijdse vergaderingen te plannen, waarin samen met de RvB op één onderwerp wordt verdiept. Hierdoor krijgt de adviesrol van de RvC meer gestalte. Onderwerpen die 2021 in deze tussentijdse RvC-vergaderingen diepgaand zijn besproken, zijn onder meer de (intentie tot) samenwerking met MN en het besluit van PFZW om haar beleggingen in FGR-en te beëindigen.

De RvC is van mening dat permanente educatie substantieel waarde toevoegt aan het functioneren van de raad. De raad heeft dan ook een eigen opleidingsplan. De verdieping van onderwerpen heeft rondom de reguliere vergaderingen plaatsgevonden. In 2021 is op een aantal onderwerpen verdiept, waaronder eigen vermogen beleid, cybercrime, het nieuwe pensioenakkoord en pensioentech.

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.

#### **Aanwezigheid reguliere vergaderingen**

De RvC heeft in 2021 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, de (intentie tot) samenwerking met MN en het besluit van PFZW om haar beleggingen in FGR-en te beëindigen.

Ook hebben er in 2021 verdiepingssessies plaatsgevonden met de RvB over de strategie van PGGM, het aangepaste beleid eigen vermogen, de kostenbegroting van PGGM voor 2022-2025, het voorstel voor de dienstverlening aan PFZW voor 2022-2024 en cybersecurity.

Geen enkele commissaris is afwezig geweest bij de reguliere vergaderingen van de RvC.

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

	RvC	Auditcommissie	M&O-commissie
Aantal vergaderingen	6	5	5
Marjanne Sint	100% (voorzitter)		100%
Miriam van Dongen (tot 12 juni 2021)	100% (tot 12 juni 2021)	100% (voorzitter) (tot 12 juni 2021)	
Doede Vierstra (vanaf 13 juni 2021)	100% (vanaf 13 juni 2021)	100% (voorzitter) (vanaf 13 juni 2021)	
Eric de Macker	100%		100% (voorzitter)
Jan van Rutte	100%	100%	
Micky Adriaansens (tot 6 januari 2022)	100%		100%
Henk Broeders	100%	100%	

### Onderwerpen reguliere vergaderingen 2021

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. Naar aanleiding van de zelfevaluatie van de RvC over 2020, heeft de RvC in 2021 extra tussentijdse (informele) vergaderingen gehouden om actuele aangelegenheden diepgaand te bespreken.

De RvC hanteert een diversiteitsbeleid voor de samenstelling van de RvC, RvB 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

profielchets 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 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. In 2021 sprak de RvC – net als in andere jaren - met de RvB over fiscale dilemma's en het fiscale beleid. De RvC laat zich periodiek informeren over de diverse aspecten van de strategie van Vermogensbeheer, Pensioenbeheer, Institutional Business 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.

In 2021 is het aangepaste Beleid Eigen Vermogen vormgegeven voor PGGM. De RvC heeft dit met de RvB besproken en heeft het beleid op advies van de auditcommissie vastgesteld. Met het nieuwe beleid is invulling gegeven aan het doel om (financiële) ondernemingsrisico's, stabiele vergoeding, continuïteit en een investeringsbeleid gericht op continuïteit en kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering te waarborgen. In het voorjaar van 2022 zal PGGM voor het eerst volgens deze methodiek haar doelvermogen bepalen.

Per 1 januari 2021 is het groepsbrede beloningsbeleid voor medewerkers van PGGM aangepast. PGGM kent daarom een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat past bij de strategie, de risicobereidheid, de doelstellingen en het coöperatieve karakter. Het beloningsbeleid is primair de verantwoordelijkheid van de RvB. De RvC is specifiek verantwoordelijk voor het beloningsbeleid met betrekking tot de RvB. Ook ziet de RvC toe op de naleving van het beloningsbeleid van PGGM. De Mens- en organisatiecommissie (M&O-commissie) van de RvC adviseert daarbij. De RvC vindt het van belang om congruent te zijn in de omgang met beloningsvraagstukken binnen PGGM. Dit geldt zowel voor medewerkers als voor de beloning die de RvB ontvangt.

De uitgangspunten voor het beloningsbeleid van de RvB zijn gelijk aan de door de RvC vastgestelde uitgangspunten voor het groepsbrede beloningsbeleid voor medewerkers van PGGM. De RvC heeft in 2021 het beloningsbeleid goedgekeurd voor de RvB, waarmee een kader is geschetst voor de maximale beloning voor de CEO- en CFRO-functie binnen PGGM. Het beloningsbeleid is op voorstel van de RvC en met een positief advies van de OR vastgesteld door de aandeelhouder. Het beloningsbeleid is marktconform maar doet tevens recht aan de intentie om tot een zorgvuldige, beheerste en duurzame beloning te komen die past bij de strategie, de risicobereidheid en de coöperatieve doelstellingen van PGGM. Het beloningsbeleid van de RvB is duidelijk en begrijpelijk, gericht op lange termijn waardecreatie van PGGM en de met ons verbonden onderneming. Naar aanleiding van een benchmarkonderzoek en in lijn met de uitgangspunten van het beloningsbeleid van PGGM, heeft de aandeelhouder een aangepast vergoedingskader voor de RvC vastgesteld.

## Commissies uit de raad van commissarissen

De RvC heeft uit zijn midden twee voorbereidende commissies ingesteld: de auditcommissie en de M&O-commissie

### Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de RvC bij het toezicht op de activiteiten van het bestuur op (onder meer) het gebied van de kwaliteit van financiële rapportages, interne risicobeheersing en het risicobeleid en riskmanagement. De auditcommissie bestaat uit Doede Vierstra (voorzitter per 13 juni 2021, opvolger van Miriam van Dongen, voorzitter tot 12 juni 2021), Henk Broeders en Jan van Rutte.

Tot de taak van de auditcommissie behoort onder meer advisering en voorbereiding van de besluitvorming van de RvC en het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op de RvB aangaande de integriteit en kwaliteit van financiële verslaggeving en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van PGGM, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en de werking van de Gedragscode PGGM (inclusief insiderregeling).

De auditcommissie heeft in 2021 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 auditcommissie beoordeelde onder meer de effectiviteit van het interne en externe auditproces, het functioneren van de interne accountant, het functioneren van de unit Internal Audit en de opdrachtverlening aan de externe accountant in besloten vergaderingen.

De commissie heeft de uitkomsten van de periodieke performancerapportages (inclusief risk en compliance) en de auditrapportages besproken. Deze uitkomsten betreffen onder meer de effectiviteit van interne risicobeheersings- en controlesystemen en bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van PGGM en de met haar verbonden onderneming. De auditcommissie heeft de acties op diverse bevindingen gevolgd, waaronder de naleving van wet- en regelgeving. De commissie heeft met de raad van bestuur gesproken over de versterking van de rol van de tweede lijn binnen de three lines of defence. Er zijn belangrijke stappen zijn gezet in het verder verbeteren van de beheersing van (voor de jaarrekening) relevante processen die betrekking hebben op de uitvoeringsorganisatie zelf. De auditcommissie heeft voorts de raad van bestuur verzocht om auditbevindingen tijdig en met prioriteit op te lossen.

Bij de bespreking van de managementletter met de externe accountant eind 2021 is geconcludeerd dat de uitvoering en beheersing van reguliere klantprocessen voldoende is verlopen. Verder wordt hard gewerkt aan het versterken van de IT-infrastructuur.

De auditcommissie heeft aandacht voor het risico-beeld 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. Externe factoren zoals 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 cyberberrisico's. Dit is regelmatig uitgebreid besproken in de auditcommissie.

In 2021 is het aangepaste Beleid Eigen Vermogen vormgegeven voor PGGM. De auditcommissie heeft dit met de RvB besproken en heeft de RvC geadviseerd het beleid vast te stellen. Met het nieuwe beleid is invulling gegeven aan het doel om (financiële) ondernemingsrisico's, stabiele vergoeding, continuïteit en een investeringsbeleid gericht op continuïteit en kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering te waarborgen. In het voorjaar van 2022 zal PGGM voor het eerst volgens deze methodiek haar doelvermogen bepalen.

De RvC ontvangt de verslagen en vergaderstukken van de auditcommissie. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de auditcommissie 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 2021 naast de vergaderingen regelmatig contact gehad over actuele onderwerpen en het voorbereiden van de vergaderingen.

### **Mens- en organisatiecommissie (M&O-commissie)**

De M&O-commissie bestaat uit Eric de Macker (voorzitter), Marjanne Sint en Micky Adriaansens (teruggetreden op 6 januari 2022).

De M&O-commissie vergaderde in 2021 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 M&O-commissie invulling aan gegeven.

In juni 2021 heeft de RvC het aangepaste reglement van de M&O-commissie vastgesteld. De naam van de naam van de commissie is gewijzigd van remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie in: mens- en organisatiecommissie. De nieuwe naam reflecteert de bredere taakstelling van de commissie. De M&O-commissie 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. Tot de taken van de M&O-commissie behoort daarnaast ook het toezicht houden op het strategisch HR-beleid gericht op de continuïteit van PGGM, de adequaatheid van de personele bezetting in relatie tot de strategische koers van PGGM, maar ook het toezicht houden op en adviseren over de activiteiten met betrekking tot onder meer diversiteitsbeleid en organisatiecultuur, talentmanagement & development, arbeidsmobiliteit, ontwikkeling van medewerkers, arbeidsomstandigheden, de resultaten van het medewerkersonderzoek en de kwaliteit van de werknemersmedezeggenschap.

De M&O-commissie heeft in het kader van de beoordeling van de leden van de raad van bestuur over 2021 input gevraagd aan de overige leden van de RvC. Ook spreken de leden van de RvC gedurende het jaar regelmatig met diverse stakeholders. Op basis van deze observaties van de leden van de RvC, kan de M&O-commissie zich een goed beeld vormen over het functioneren van de leden van de RvB.

Daarnaast wordt jaarlijks door middel van een 360-graden feedback methode inzicht verkregen in de ontwikkelpunten van het betreffende RvB-lid. Dit ter verdere objectivering van het beoordelingsproces. Vervolgens heeft de commissie de RvC geadviseerd over de beoordeling van de leden van de raad van bestuur over 2021 en de beloning van de individuele leden van de RvB. Daarnaast is stilgestaan bij de uitkomsten van de vlootschouw van de Top-30. Aan de hand van de uitkomsten van die vlootschouw is de kwaliteit en het potentieel van de Top-30 binnen PGGM besproken. De CEO en de directeur M&O zijn aanwezig bij de M&O-commissie om een 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 M&O-commissie 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. Ook is de commissie bijgepraat over het beleid en de spelregels voor hybride werken, de herinrichting van het pand en het regelen van de IT-benodigdheden.

De RvC ontvangt de verslagen en de vergaderstukken van de M&O-commissie. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de M&O-commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking.

Leden van de RvC, niet zijnde lid van de M&O-commissie, hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen bij te wonen.

## Relatie met stakeholders

Naast vergaderingen van de reguliere RvC en/of commissies, 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 en stakeholders speelt.

### 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 2021 zijn de besturen van PFZW, de coöperatie PGGM en de RvC samengekomen in het zogenaamde EEN-agenda-overleg. De RvC was hierbij voltallig aanwezig. 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 (Eric de Macker) 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. In 2021 heeft het jaarlijkse 3-radenoverleg plaatsgevonden. Dit jaar was het thema 'Cultuur bij PGGM'.

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

### Relatie met de externe accountant

De RvC en de auditcommissie ervaren de samenwerking met PwC als positief. Ten behoeve van de jaarrekeningcontrole 2021 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 auditcommissie. 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 auditcommissie het functioneren van de directeur Internal Audit en de rol en het functioneren van de unit Internal Audit. Het beeld van de unit is positief. De relatie van de unit en de directeur Internal Audit met de externe accountant is goed. De directeur Internal Audit is aanwezig in de vergaderingen van de auditcommissie. Het auditjaarplan en de auditrapportages geven de RvC een goed inzicht in de bedrijfsactiviteiten en processen.

## Voorstel aan de algemene vergadering van PGGM, PGGM Coöperatie

Conform het bepaalde in de statuten en reglementen van PGGM heeft de RvC de jaarstukken besproken, de jaarrekening 2021 van PGGM en het daarin opgenomen RvC-verslag en remuneratierapport goedgekeurd, en besluit, na advies van de auditcommissie daartoe, tot het door de leden van de RvC (mede)ondertekenen van de jaarrekening.

De RvC besprak deze stukken met de RvB, de unit 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 stelt de algemene vergadering voor de jaarrekening 2021 van PGGM vast te stellen en de leden van de RvB die gedurende het boekjaar in functie waren, decharge (kwijting) te verlenen voor het gevoerde beleid gedurende het verslagjaar zoals dat blijkt uit de jaarrekening. Voorts verzoekt de RvC aan de algemene vergadering om de leden van 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 uitdagende verslagjaar 2021, waarin door eenieders inzet en flexibiliteit PGGM ondanks de Covid-19-crisis in staat is gebleken de dienstverlening voor de klanten op peil te houden.

Zeist, 20 april 2022

Marjanne Sint, voorzitter

Henk Broeders, vicevoorzitter

Eric de Macker

Jan van Rutte

Doede Vierstra





## Geconsolideerde balans per 31 december 2021

vóór resultaatbestemming  
(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2021	31 december 2020
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	3	3.221	3.157
Materiële vaste activa	4	61.591	73.449
Financiële vaste activa	5	19.121	20.974
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>83.933</b>	<b>97.580</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	6	32.508	40.956
Effecten	7	94.388	59.837
Liquide middelen	8	136.156	131.083
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>263.052</b>	<b>231.876</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>346.985</b>	<b>329.456</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	9	200	200
Herwaarderingsreserve		0	1.309
Wettelijke reserve		243	5
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		70.743	41.584
Onverdeeld resultaat		20.868	29.010
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>250.766</b>	<b>230.820</b>
<b>Vorzieningen</b>			
Vorzieningen	10	25.559	21.205
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>25.559</b>	<b>21.205</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Kortlopende schulden	11	70.660	77.431
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>70.660</b>	<b>77.431</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>346.985</b>	<b>329.456</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2021	2020
Beheervergoedingen	13	335.328	308.218
Overige opbrengsten	13	1.373	1.258
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>336.701</b>	<b>309.476</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	53.989	48.370
Personeelskosten	15	184.367	180.034
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	16	13.295	7.077
Overige bedrijfskosten	17	61.522	53.495
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>313.173</b>	<b>288.976</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>23.528</b>	<b>20.500</b>
Financiële baten	18	5.453	140
Financiële lasten	18	-1.334	-765
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>27.647</b>	<b>19.875</b>
Belastingen	19	-6.863	-4.005
Resultaat deelnemingen	5	84	13.140
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>20.868</b>	<b>29.010</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		23.612	20.500
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	<b>3,16</b>	13.295	7.077
Mutaties materiële vaste activa	<b>4</b>	1.706	13.300
Mutaties financiële vaste activa	<b>5</b>	2.253	-5.127
Mutaties effecten	<b>7</b>	-34.551	-29.742
Mutaties voorzieningen	<b>10</b>	4.354	594
Mutaties in vorderingen	<b>6</b>	8.448	-20
Mutaties in kortlopende schulden	<b>11</b>	-13.634	11.384
Mutatie in eigen vermogen	<b>9</b>	-921	-9.064
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>4.562</b>	<b>8.901</b>
Ontvangen interest		5.453	140
Betaalde interest	<b>18</b>	-1.334	-765
Betaalde vennootschapsbelasting		-	-
		<b>4.119</b>	<b>-625</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>8.681</b>	<b>8.276</b>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>			
Investerings en aankopen in			
Immateriële vaste activa	<b>3</b>	-1.099	-1.967
Materiële vaste activa	<b>4</b>	-2.208	-4.675
Verwerving deelnemingen	<b>5</b>	-400	-600
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen			
Materiële vaste activa	<b>4</b>	99	60
Verkoop deelnemingen	<b>5</b>	-	15.189
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-3.608</b>	<b>8.007</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>5.073</b>	<b>16.283</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			
Liquide middelen begin periode	<b>8</b>	131.083	114.800
Liquide middelen einde periode	<b>8</b>	136.156	131.083
<b>Mutatie in geldmiddelen</b>		<b>5.073</b>	<b>16.283</b>

# Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2021

## 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. Alle aandelen van PGGM N.V. worden 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

---

De uitbraak van Covid-19 leidde ook in 2021 tot maatregelen waarbij het maatschappelijk verkeer voor een deel van het jaar (deels) werd stilgelegd. PGGM heeft de risico's en onzekerheden als gevolg van de Covid-19-pandemie in kaart gebracht en adequaat beheerd. Alle diensten bleven tijdens de crisis gehandhaafd, maar de projectenkalender werd vertraagd door de impact van thuiswerken. PGGM verwacht in de toekomst goed voorbereid te zijn op de aanhoudende operationele effecten van Covid-19 en gerelateerde risico's. De veronderstelde risico's als gevolg van langdurig thuiswerken, zoals een verhoogd risico op operationele fouten en accumulatie van werkvoorraden, hebben zich (nog) niet gemanifesteerd. Mede door een stijging in ziekteverzuim ziet PGGM een risico in langdurig thuiswerken, zoals uitval van medewerkers, verlies van solidariteit en minder binding. Voorbereidingen zijn getroffen zodat PGGM direct hybride kan gaan werken zodra de coronamaatregelen zijn opgeheven.

## 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.

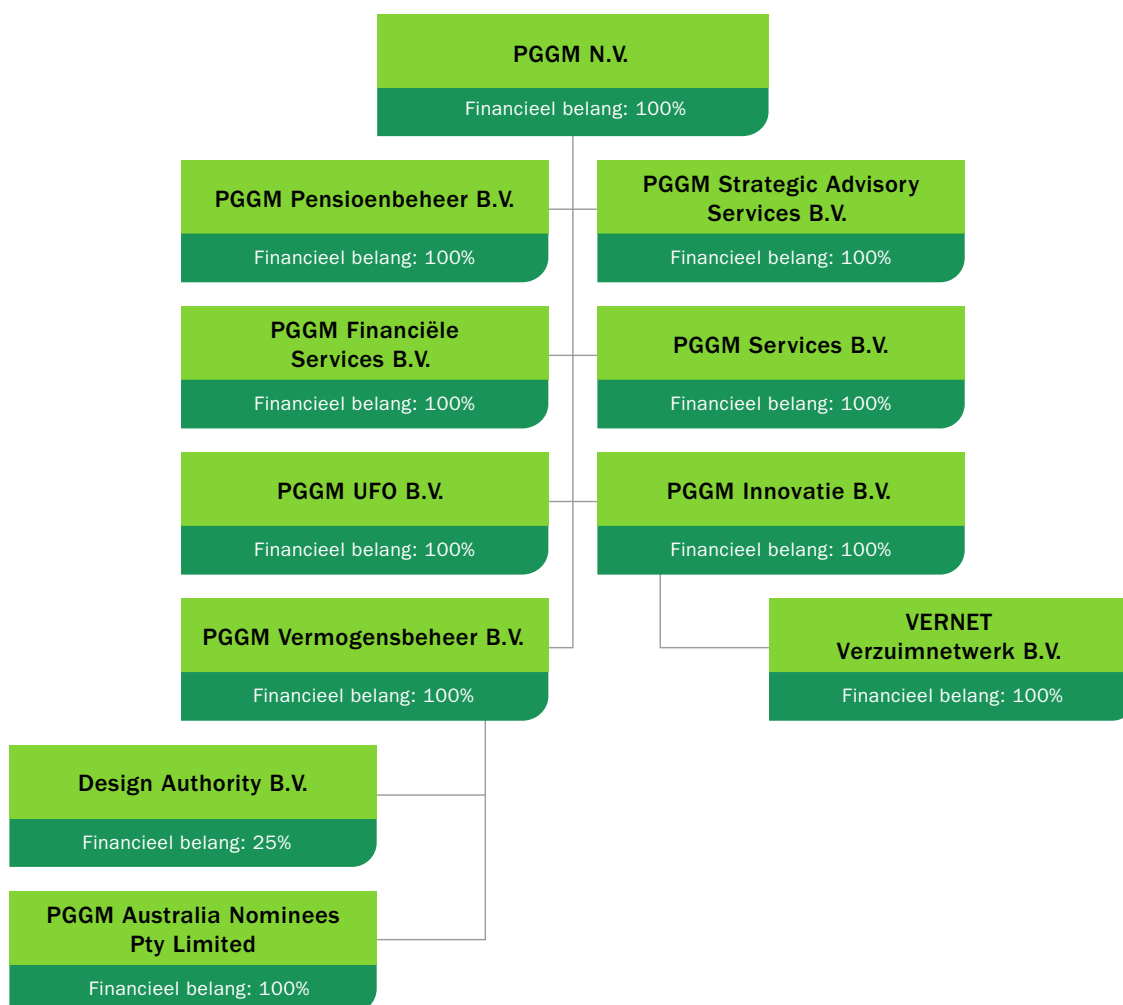
## Groepsstructuur

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 dochtervennootschappen en deelnemingen ('PGGM groep') per 31 december 2021 weer.

### Groepsstructuur PGGM





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

De vermogensbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Vermogensbeheer B.V. (Vermogensbeheer). We ondersteunen pensioenfondsen vanuit twee elkaar aanvullende diensten: fiduciair management en asset management.

#### **AFM vergunning**

Vermogensbeheer heeft een AIFM-vergunning van de AFM op grond van artikel 2:67 Wet op het financieel toezicht (Wft) 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 onder voornoemde AIFM-vergunning 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.

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

Vermogensbeheer is enig aandeelhouder van PGGM Australia Nominees Pty Ltd. (PAN). De aandelen zijn op 13 mei 2009 verworven. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag van Vermogensbeheer.

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

Vermogensbeheer hield vanaf de oprichting op 2 juni 2020 een belang van 50 procent in Design Authority B.V. Er zijn nadien twee participanten bijgekomen, waardoor Vermogensbeheer per 31 december 2021 een aandelenbelang heeft van 25 procent. De deelneming wordt niet meegeconsolideerd in deze 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.

#### **AFM vergunning**

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) biedt bestuursondersteunende- (verantwoording, verslaglegging en relatiebeheer) en adviesdiensten aan institutionele klanten. Dit betreffen diensten op het gebied van beleggingsbeleid, pensioenbeleid en fiduciair, financieel & actuarieel advies. PSAS heeft per 22 februari 2021 haar vergunning zoals bedoeld in artikel 2:96 van de Wft ingeleverd bij de AFM.

### **PGGM Financiële Services B.V.**

PGGM Financiële Services B.V. (Financiële Services) is een financieel dienstverlener die financiële producten en diensten van haar samenwerkingspartners aanbiedt aan leden van PGGM Coöperatie U.A.

### **AFM vergunning**

Financiële services heeft een Wft-vergunning van de AFM voor het adviseren (artikel 2:75 Wft) en 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 elk geval op het gebied van innovatie binnen de sector zorg en welzijn. Een belangrijk product binnen PGGM Innovatie betreft de toekomstverkener. Met de toekomstverkener kunnen deelnemers en hun partners samen hun persoonlijke financiële gegevens verzamelen inclusief andere inkomens, hypotheek, spaargelden.

### **Vernet Verzuimnetwerk B.V.**

Innovatie heeft in januari 2020 Vernet Verzuimnetwerk B.V. (Vernet) overgenomen. Sindsdien is Innovatie de enige aandeelhouder van Vernet. 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 contractpartij voor pensioenfondsen en andere institutionele klanten die gebruik willen maken van de diensten van PGGM N.V. en haar dochtervennootschappen.

### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

### **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.

Met ingang van het verslagjaar 2022 wordt een overgang gemaakt in de omzetverantwoording in de winst- en verliesrekening op basis van gewijzigde artikelen in richtlijn RJ 270 zoals tot uiting gebracht in RJ-Uiting 2020-15. De impact hiervan op PGGM is op dit moment nihil.

### **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. Rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van PGGM N.V. of de PGGM Coöperatie 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

Er heeft één wijziging plaatsgevonden in de gehanteerde grondslagen van waardering in 2021 en in de vergelijkende cijfers 2020. Dit betreft de saldering binnen de vorderingen en schulden posities op de balans voor wat betreft de debiteuren (debet) en vooruitgefactuurde bedragen (credit) die betrekking hebben op één en dezelfde rechtspersoon en daarom – in lijn met RJ 115.305 – met elkaar mogen worden gesaldeerd.

#### 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 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 de 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 het volgende schema:

- jaar 2021 een hertaxatie door de externe taxateur;
- jaar 2022 een desktop taxatie door de externe taxateur;
- jaar 2023 een volledige taxatie door de externe taxateur.
- jaar 2024 een review van parameters door PGGM en de externe taxateur voor triggers;

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 kasstroom genererende 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 waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Terugname van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies. 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 waardeverminderingverlies 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. De investeringen in geldmarktfondsen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon. 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.

### Vorzieningen

#### Algemeen

Vorzieningen 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 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 key medewerkers van Vermogensbeheer te belonen. Deze beloningsvorm bestaat 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, beleidsadvisering, 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 terugbetaling 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 dochtervennootschappen 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 2021 106,6% (2020: 92,6%). Als gevolg van de dekkingsgraad van 2020 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 door PGGM N.V. 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 dochtervennootschappen 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-afrekbare 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. Verliezen zijn in de tijd onbeperkt verrekenbaar tot 50 procent van de winst maar in omvang beperkt tot een bedrag van € 1,0 miljoen.

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>Intern ontwikkelde software</b>	<b>Vooruitbetaald op immateriële vaste activa</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	141.374	10.525	35.944	15	187.858
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-140.021	-8.736	-35.944	0	-184.701
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>1.353</b>	<b>1.789</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>3.157</b>
<b>Mutaties</b>					
Investeringen	0	859	238	2	1.099
Desinvesteringen	0	0	0	-15	-15
Waardeverminderingen	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-150	-870	0	0	-1.020
<b>Saldo</b>	<b>-150</b>	<b>-11</b>	<b>238</b>	<b>-13</b>	<b>64</b>
<b>Stand per 31 december 2020</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	141.374	11.384	36.182	2	188.942
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-140.171	-9.606	-35.944	0	-185.721
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>1.203</b>	<b>1.778</b>	<b>238</b>	<b>2</b>	<b>3.221</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 2021</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	88.417	3.663	26.351	118.431
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-21.701	-3.241	-20.040	-44.982
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>66.716</b>	<b>422</b>	<b>6.311</b>	<b>73.449</b>

### Mutaties

Investeringen	333	90	1.784	2.208
Desinvesteringen	0	0	-99	-99
Waardeverminderingen	-12.733	0	0	-12.733
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	53	53
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen herwaardering	3.529	0	0	3.529
Afschrijvingen	-2.871	-101	-1.843	-4.815
<b>Saldo</b>	<b>-11.742</b>	<b>-11</b>	<b>-105</b>	<b>-11.858</b>

### Stand per 31 december 2021

Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	72.600	3.753	28.036	104.389
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-17.626	-3.342	-21.830	-42.798
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>54.974</b>	<b>411</b>	<b>6.206</b>	<b>61.591</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 de terreinen en de gebouwen, PGGM Coöperatie is de juridische eigenaar. In overeenstemming met het beleid is eind 2021 een hertaxatie door de externe taxateur uitgevoerd. Op basis hiervan is de bruto actuele kostprijs gedaald met € 12,4 miljoen (waardevermindering € 12,7 miljoen plus de investeringen van € 0,3 miljoen). Dit resulteert in een boekwaarde per 31 december 2021 van € 55,0 miljoen (2020: € 66,7 miljoen). Het netto effect op het eigen vermogen na aftrek van de belasting bedraagt € 1,3 miljoen. Het restant is verwerkt als last in de winst- en verliesrekening.

## 5. Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belasting-latenties</i>	<i>Lening Volo Pensioen</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>150</b>	<b>18.484</b>	<b>2.340</b>	<b>20.974</b>
Investerings	400	3	0	403
Desinvesteringen	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	84	0	0	84
Waardeveranderingen	0	0	-2.340	-2.340
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>634</b>	<b>18.487</b>	<b>0</b>	<b>19.121</b>

### Deelnemingen

Vermogensbeheer hield vanaf oprichting op 2 juni 2020 een belang van 50 procent in Design Authority B.V. Er zijn nadien twee participanten bijgekomen, waardoor Vermogensbeheer per 31 december 2021 een aandelenbelang heeft van 25 procent. In 2021 is een investering van € 0,4 miljoen gedaan in Design Authority B.V.. De deelneming heeft in 2021 een resultaat opgeleverd van € 0,1 miljoen positief.

### 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 latenties is een bedrag van € 2,7 miljoen (2020: € 2,7 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 is nihil vanwege de afbetaling welke heeft plaatsgevonden (2020: € 2,34 miljoen). Voor deze lening betaalde Volo een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente was per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en werd berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen.

## 6. Vorderingen

	31 december 2021	31 december 2020
Debiteuren	17.185	15.151
Vorderingen op groepsmaatschappijen	0	2.610
Nog te factureren	4.310	8.211
Overlopende activa	11.013	14.984
<b>Totaal</b>	<b>32.508</b>	<b>40.956</b>

### Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit vooruitgefactureerde bedragen aan institutionele klanten met betrekking tot pensioenbeheer, vermogensbeheer en beleidsadvisering & bestuursondersteuning 2022. Een bedrag van € 1,7 miljoen (2020: € 2,8 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 (2020: € 1,7 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

Er heeft één wijziging plaatsgevonden in de presentatie van de waardering in 2021 en in de vergelijkende cijfers 2020. Dit betreft de saldering van de debiteuren positie met de vooruitgefactureerde bedragen binnen de kortlopende schulden positie van de balans (zie noot 11). De posities zijn in lijn met RJ 115.305 met elkaar gesaldeerd. PGGM N.V. is als moedermaatschappij juridisch in staat om de vordering (gevormd bij PGGM UFO B.V.) simultaan af te wikkelen met de gevormde schulden posities (gevormd bij de andere dochter-maatschappijen).

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vordering op groepsmaatschappijen ziet toe op de rekening courant met PGGM Coöperatie. 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 € 0,8 miljoen (2020: € 0,6 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

## 7. Effecten

PGGM N.V. heeft in 2019 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. Om verdere risicospreiding te realiseren, heeft PGGM N.V. in 2021 naast het huidige geldmarktfonds van Blackrock een tweede geldmarktfonds toegevoegd zijnde die van Goldman Sachs. Door te beleggen in geldmarktfondsen wordt spreiding van het bancaire tegenpartijrisico gerealiseerd. In 2021 is conform het beleid liquide middelen € 94,4 miljoen (2020: € 59,8 miljoen) in geldmarktfondsen belegd. De investeringen in geldmarktfondsen zijn dagelijks vrij verhandelbaar. Van de effecten staan alle gelden ter vrije beschikking.

## 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 2021 het gehele bedrag 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 2021 is nog een bedrag ad € 7,0 miljoen (2020: €7,0 miljoen) ontvangen welke bestemd is voor PGGM fondsen. Deze ontvangsten 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:

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>230.820</b>	<b>210.874</b>
<b>Groepsresultaat na belastingen</b>	<b>20.868</b>	<b>29.010</b>
Herwaardering materiële vaste activa	-1.309	-9.975
Correctie VPB	387	911
<b>Totaalresultaat van de rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten</b>	<b>-922</b>	<b>-9.064</b>
Totaalresultaat van de rechtspersoon	19.946	19.946
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>250.766</b>	<b>230.820</b>

## 10. Voorzieningen

	<i>Reorganisatie</i>	<i>Jubilea</i>	<i>Verlieslatend contract</i>	<i>DVI</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>6.431</b>	<b>347</b>	<b>1.205</b>	<b>13.222</b>	<b>21.205</b>
<b>Mutaties</b>					
Dotatie	3.959	0	230	6.510	10.699
Onttrekking	-1.503	-329	-1.205	-1.351	-4.388
Vrijval	-1.939	-18	0	0	-1.957
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>6.948</b>	<b>0</b>	<b>230</b>	<b>18.381</b>	<b>25.559</b>

Van de voorzieningen is een bedrag van € 20,9 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

### Voorziening reorganisatie

De reorganisatievoorziening bestaat uit een in werking gezette reorganisatie binnen Pensioenbeheer, binnen Vermogensbeheer en reguliere afvloeiingen. Ten aanzien van de reorganisatie binnen Pensioenbeheer geldt dat reeds in 2020 een reorganisatieplan in werking is gezet als onderdeel 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 hiervoor gevormde voorziening bedraagt € 5,1 miljoen (2020: € 5,3 miljoen). De daling van € 0,2 miljoen is het saldo van enerzijds een vrijval uit de voorziening van € 2,3 miljoen welke met name het gevolg is van natuurlijk verloop binnen de organisatie en anderzijds een verhoging van de voorziening t.h.v. € 2,1 miljoen met name als gevolg van gewijzigde inzichten in de gehanteerde grondslagen voor de vaststellingsovereenkomsten. 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.

Het resterend bedrag van € 1,8 miljoen aan reorganisatievoorziening betreft voor een bedrag van € 1,1 miljoen een gevormde reorganisatievoorziening binnen Vermogensbeheer (waarvan € 0,2 miljoen ten behoeve van de wijziging in de topstructuur binnen Vermogensbeheer naar aanleiding van een strategische heroriëntatie) en een bedrag van € 0,7 miljoen welke toeziet op individuele trajecten (bedrag 2020: € 1,1 miljoen).

### Voorziening jubilea

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

### Voorziening verlieslatend contract

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen ultimo 2021 een voorziening opgenomen voor de onvermijdbare kosten voor het verlieslatende contract van 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 2021 is de resterende looptijd van de voorziening korter dan 1 jaar.

### Voorziening DVI

PGGM N.V. heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income (DVI) opgenomen. DVI is bestemd om key medewerkers 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 2021	31 december 2020
Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten	32.533	31.698
Crediteuren	1.706	2.653
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.322	13.430
Schulden aan groepsmaatschappijen	1.447	0
Overlopende passiva	25.652	29.650
<b>Totaal</b>	<b>70.660</b>	<b>77.431</b>

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

### Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de vooruitontvangen fee van klanten voor te leveren prestaties in 2022. De vooruitontvangen fee is gestegen door hernieuwde contractafspraken in relatie tot de hoogte van de fee.

Er heeft één wijziging plaatsgevonden in de presentatie van de waardering in 2021 en in de vergelijkende cijfers 2020. Dit betreft de saldering van de debiteuren positie (zie noot 6) met de vooruitgefactureerde bedragen binnen de kortlopende schulden positie van de balans. De posities die betrekking hebben op één en dezelfde rechtspersoon zijn in lijn met RJ 115.305 met elkaar gesaldeerd.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben betrekking op te betalen loonheffing en sociale lasten. Het bedrag is gedaald door lagere afdracht omzetbelasting.

### Schulden aan groepsmaatschappijen

De schulden aan groepsmaatschappijen betreft een schuld aan PGGM Coöperatie per 31 december 2021.

### Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen van € 4,9 miljoen (2020: € 3,9 miljoen), reservering vakantiedagen van € 5,7 miljoen (2020: € 5,1 miljoen), reservering variabele beloning personeel van € 6,3 miljoen (2020: € 5,5 miljoen) en vergoeding rente. Een bedrag van € 1,7 miljoen (2020: € 2,8 miljoen) heeft betrekking op de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Hiervan heeft een bedrag van € 1,1 miljoen (2020: € 1,7 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.



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

### Claims

Ultimo 2021 kent PGGM 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 2021 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 uitdien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen.

Daarnaast maken PGGM N.V. en haar dochtervennootschappen 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 2026. De totale verplichting per 31 december 2021 bedraagt € 3,9 miljoen (2020: € 4,5 miljoen). Een bedrag van € 1,4 miljoen (2020: € 1,6 miljoen) vervalt binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

### Verplichting gebouwen

De totale verplichting per 31 december 2021 bedraagt € 4,7 miljoen (2020: € 3,3 miljoen). De verplichting loopt tot en met 2026. Een bedrag van € 1,4 miljoen vervalt binnen 1 jaar,

### Verplichting hard- en software

De totale verplichting per 31 december 2021 bedraagt € 55,6 miljoen (2020: € 46,3 miljoen). De verplichting loopt tot 2026. Een bedrag van € 33,8 miljoen vervalt binnen 1 jaar.

### Afgegeven garantie Design Authority

PGGM heeft een (minderheids)belang in Design Authority B.V. en is wettelijk verplicht om haar pro rata aandeel in de kosten van Design Authority B.V. 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. In 2021 bedroeg de financiering aan Design Authority B.V. € 0,4 miljoen.

## 13. Opbrengsten

### Beheervergoedingen

	2021	2020
Beheervergoedingen vermogensbeheer	173.382	149.805
Beheervergoedingen pensioenbeheer	123.064	120.399
Beheervergoedingen beleidsadvisering en bestuursondersteuning	38.882	38.014
<b>Totaal</b>	<b>335.328</b>	<b>308.218</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 2021 met extra prestatievergoedingen.

#### Beheervergoedingen pensioenbeheer

De vergoeding voor pensioenbeheer betreft administratie- en beheerdiensten voor pensioenfondsen. De stijging van de opbrengsten wordt met name veroorzaakt door nieuwe fee-afspraken in 2021.

#### 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.

### Overige opbrengsten

	2021	2020
Opbrengsten leden	371	298
Overige opbrengsten	1.002	960
<b>Totaal</b>	<b>1.373</b>	<b>1.258</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

	2021	2020
Extern personeel	52.757	47.233
Advieskosten	1.232	1.137
<b>Totaal</b>	<b>53.989</b>	<b>48.370</b>

## 15. Personeelskosten

	2021	2020
Salarissen	142.249	137.929
Sociale lasten	13.772	14.627
Pensioenlasten	16.848	15.807
Overige personeelskosten	11.498	11.671
<b>Totaal</b>	<b>184.367</b>	<b>180.034</b>

De personeelskosten zijn gestegen als gevolg van Cao stijging van 2 procent en het effect van periodieke verhogingen.

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

	2021	2020
Pensioenbeheer	564	622
Vermogensbeheer	451	424
Information, Finance, Control	149	139
Institutional Business	141	144
Information Technology	102	97
Corporate Staf diensten	79	95
Ledenorganisatie PGGM&CO	17	15
<b>Totaal</b>	<b>1.503</b>	<b>1.536</b>

Het gemiddelde aantal FTE voor 2021 is 1.470 (2020: 1.477). Hiervan waren in 2021 geen werknemers werkzaam buiten Nederland (2020: 0).

## Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

	<i>Periodiek betaalde beloning</i>	<i>Beloning betaalbaar op termijn</i>	<i>Totaal</i>
<b>2021</b>			
E. Velzel	537	20	557
W.J. Brinkman	484	20	504
<b>Totaal</b>	<b>1.021</b>	<b>40</b>	<b>1.061</b>

	<i>Periodiek betaalde beloning</i>	<i>Beloning betaalbaar op termijn</i>	<i>Totaal</i>
<b>2020</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>

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 de leden van de raad van bestuur 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 € 30,6 duizend (2020 € 30,0 duizend). De vergoeding van de voorzitter bedraagt € 35,4 duizend (2020: € 34,7 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 2021 bedraagt de totale bezoldiging van de RvC € 189,2 duizend exclusief btw (2020: € 183,6 duizend). De bezoldiging van de RvC is in 2021 geïndexeerd met 2 procent (2020: indexatie 2 procent, de vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast).

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

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1.019	881
Afschrijvingen op materiële vaste activa	4.814	6.196
Waardeverminderingen	7.462	0
<b>Totaal</b>	<b>13.295</b>	<b>7.077</b>

De post waardevermindering heeft betrekking op de materiële vaste activa. Eind 2021 heeft een nieuwe toets waardering pand plaatsgevonden door de externe taxateur met een afwaardering als uitkomst. De daling wordt veroorzaakt door een toename van de leegstand als gevolg van een lagere duurzame ruimtebehoefte van PGGM in verband met hydride werken. De toegenomen leegstand maakt het object minder aantrekkelijk als belegging. Waardeverminderingen worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht indien zij niet ten laste van een eerder gevormde herwaarderingsreserve kunnen worden gebracht. De taxatie leidt derhalve tot een herwaardering van € 9,2 miljoen. Van deze herwaardering wordt € 1,3 miljoen via de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen en € 0,4 miljoen via de belastinglatentie rechtstreeks verwerkt.

## 17. Overige bedrijfskosten

	2021	2020
Huisvestingskosten	5.193	5.629
Automatiseringskosten	42.453	40.606
Marketingkosten	284	612
Overige kosten	13.592	6.648
<b>Totaal</b>	<b>61.522</b>	<b>53.495</b>

### Overige kosten

De post overige kosten bevat de mutaties in de voorziening verlieslatend contract.

## 18. Financiële baten en lasten

	2021	2020
Rentelasten	-1.145	-784
Koersverschillen	-148	37
Overige financiële lasten	-41	-18
Overige financiële baten	5.453	140
<b>Totaal</b>	<b>4.119</b>	<b>-625</b>

### Overige financiële baten

PGGM N.V. en Rabobank hebben de werkzaamheden als founding partners in Rabo PGGM PPI gestaakt en overgedragen aan Allianz. De daadwerkelijke overdracht heeft plaatsgevonden op 1 augustus 2021 en de naam van Rabo PGGM PPI is gewijzigd in Allianz PPI. De verkoopprijs was € 10,8 miljoen en dit heeft geleid tot een boekwinst voor PGGM N.V. van € 5,4 miljoen op basis van een 50% belang.

## 19. Belasting

	2021	2020
Acute belastinglast	6.042	913
Aanpassing belastinglatentie door Vpb tariefsverlaging	1.049	-1.102
Wijziging latente belastingvorderingen	-228	4.194
<b>Totaal</b>	<b>6.863</b>	<b>4.005</b>
Nominale belastingdruk	25,00%	25,00%
Aanpassing belastinglatentie door Vpb tariefsverlaging	3,79%	-5,54%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	-3,97%	0,69%
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>24,82%</b>	<b>20,15%</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 0,18% af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25% wegens de aanpassing van de belastinglatentie als gevolg van de Vpb tariefswijziging en de fiscaal niet aftrekbare kosten.

## 20. 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 toelichting op de personeelskosten.

## 21. Honoraria van de accountant

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

	2021	2020
Controle van de jaarrekening	208	218
Andere controle werkzaamheden	1.783	1.357
Andere niet-controlediensten	40	15
<b>Totaal</b>	<b>2.031</b>	<b>1.590</b>

Bovenstaande honoraria met betrekking tot de controle van de jaarrekening betreffen uitsluitend de werkzaamheden 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.

## 22. Gebeurtenissen na balansdatum

### Crisis in Oekraïne

De Russische inval in Oekraïne van 24 februari betekende een ernstige escalatie van de Oekraïne-crisis. Welke gevolgen dit heeft voor Europa, onze samenleving en voor PGGM is nu nog moeilijk te overzien. De verwachting is dat deze crisis niet snel zal overgaan en langdurige en ingrijpende gevolgen zal gaan hebben voor de geopolitieke verhoudingen en spanningen in de wereld. Nu al zien we de negatieve impact op de beleggingen die we beheren voor onze klanten. Er zullen naar verwachting meer sancties volgen. Verslechterde rendementen hebben een negatief effect op de dekkingsgraad en de indexatiekans. Langs die kant krijgen ook deelnemers hiermee te maken. Vanuit PGGM volgen wij deze ontwikkelingen met hoge urgentie.

## 23. 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). Risk & Compliance houdt toezicht en rapporteert 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 dochtervennootschappen 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 geldt een solvabiliteitseis vanuit de toezichthouder. Op groepsniveau is de aanwezige en de vereiste solvabiliteit als volgt:

<b>Solvabiliteit</b>	<b>31 december 2021</b>	<b>31 december 2020</b>
Totaal eigen vermogen	250.766	230.820
Wettelijk vereist	70.191	64.151
<b>Surplus</b>	<b>180.575</b>	<b>166.669</b>



### **Marktrisico**

Marktrisico is het prijsrisico van een waardedaling van de beleggingen door een verandering van markt-factoren. PGGM N.V. heeft in 2020 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. In 2021 is € 94,4 miljoen (2020: € 59,8 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 markttrentes. Dit kan leiden tot hogere rentelasten. Aangezien PGGM groep geen obligaties en aandelen heeft, is het renterisico verwaarloosbaar.

### **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 beheervergoeding die is vastgelegd in Service Level Agreements (SLA) 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 van het aanhouden van 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**

Er is sprake van concentratierisico indien een organisatie voor de continuïteit van haar bedrijfsvoering afhankelijk is van 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 2021

## Enkelvoudige balans per 31 december 2021

vóór bestemming resultaat  
(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2021	31 december 2020
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	24	762	938
Materiële vaste activa	25	61.553	73.409
Financiële vaste activa	26	142.968	140.253
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>205.283</b>	<b>214.600</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	27	16.341	21.980
Effecten	28	94.388	59.837
Liquide middelen	29	39.679	46.973
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>150.408</b>	<b>128.790</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>355.691</b>	<b>343.390</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	30	200	200
Herwaarderingsreserve		0	1.309
Wettelijke reserve		243	5
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		70.743	41.584
Onverdeeld resultaat		20.868	29.010
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>250.766</b>	<b>230.820</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Overige voorzieningen	31	25.559	21.105
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>25.559</b>	<b>21.105</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Kortlopende schulden	32	79.366	91.465
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>79.366</b>	<b>91.465</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>355.691</b>	<b>343.390</b>

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021

(bedragen in duizenden euro's)

	<i>Ref.</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Resultaat deelnemingen	<b>26</b>	18.770	27.542
Overige resultaat na belastingen	<b>34</b>	2.098	1.468
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>20.868</b>	<b>29.010</b>

# Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2021

## 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 opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening (noot 2).

## 24. Immateriële vaste activa

	<i>Goodwill</i>	<i>Software</i>	<i>Vooruitbetaald op immateriële vaste activa</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	5.367	15	145.253
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-139.871	-4.444	0	-144.315
<b>Boekwaarde 1 januari 2021</b>	<b>0</b>	<b>923</b>	<b>15</b>	<b>938</b>
<b>Mutaties</b>				
Investerings	0	222	0	222
Desinvesterings	0	0	-15	-15
Waardeverminderingen	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	-383	0	-383
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>-161</b>	<b>-15</b>	<b>-176</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	5.589	0	145.460
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-139.871	-4.827	0	-144.698
<b>Boekwaarde 31 december 2021</b>	<b>0</b>	<b>762</b>	<b>0</b>	<b>762</b>

**Afschrijvingsperiode** 5 jaar

### Software

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

## 25. 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 2021</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 1 januari 2021</b>	<b>66.716</b>	<b>422</b>	<b>6.271</b>	<b>73.409</b>
<b>Mutaties</b>				
Investerings	333	90	1.719	2.142
Desinvesteringen	0	0	-99	-99
Waardeverminderingen	-12.733	0	0	-12.733
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	53	53
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen herwaardering	3.529	0	0	3.529
Afschrijvingen	-2.871	-101	-1.776	-4.748
<b>Saldo</b>	<b>-11.742</b>	<b>-11</b>	<b>-103</b>	<b>-11.856</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	72.600	3.753	27.825	104.178
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-17.626	-3.342	-21.657	-42.625
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>54.974</b>	<b>411</b>	<b>6.168</b>	<b>61.553</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 de terreinen en de gebouwen, PGGM Coöperatie is de juridische eigenaar.

## 26. Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belasting- latenties</i>	<i>Lening VOLO Pensioen</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>119.985</b>	<b>17.928</b>	<b>2.340</b>	<b>140.253</b>
Dividenduitkering	-15.000	0	0	-15.000
Agiostaking	1.000	0	0	1.000
Resultaat deelnemingen	18.770	0	0	18.770
Waardeveranderingen	0	285	-2.340	-2.055
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>124.755</b>	<b>18.213</b>	<b>0</b>	<b>142.968</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 2021 een agiostaking € 1 miljoen gedaan aan Financiële Services. PGGM Vermogensbeheer B.V. heeft een dividenduitkering gedaan van € 15 miljoen aan PGGM N.V.

### 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. 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. Het bedrag van de achtergestelde lening is per 31 december 2021 nihil (2020: € 2,34 miljoen). Het contract met Volo is beëindigd en bij liquidatie van Volo is de achtergestelde lening terugbetaald.



## 27. Vorderingen

	31 december 2021	31 december 2020
Vorderingen op groepsmaatschappijen	10.778	15.906
Debiteuren	574	56
Nog te factureren	9	1.527
Overige vorderingen en overlopende activa	4.980	4.491
<b>Totaal</b>	<b>16.341</b>	<b>21.980</b>

De resterende looptijd van de vorderingen is korter dan 1 jaar.

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2021	31 december 2020
PGGM Vermogensbeheer B.V.	4.205	3.220
PGGM Pensioenbeheer B.V.	3.338	1.924
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	1.272	903
PGGM UFO B.V.	1.352	6.519
PGGM Financiële Services B.V.	343	329
Vernet Verzuimnetwerk B.V.	110	117
PGGM Innovatie B.V.	86	124
PGGM Services B.V.	72	-
PGGM Coöperatie U.A.	-	2.770
<b>Totaal</b>	<b>10.778</b>	<b>15.906</b>

Alle vorderingen op groepsmaatschappijen hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar. Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

## 28. Effecten

PGGM N.V. heeft in 2019 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. Om verdere risicospreiding te realiseren heeft PGGM N.V. in 2021 naast een huidig geldmarktfonds van Blackrock een tweede geldmarktfonds toegevoegd zijnde die van Goldman Sachs. Door te beleggen in geldmarktfondsen wordt spreiding van het bancaire tegenpartijrisico gerealiseerd. In 2021 is conform het beleid liquide middelen € 94,4 miljoen (2020: € 59,8 miljoen) in geldmarktfondsen belegd. Van de effecten staat € nihil (2020: nihil) niet ter vrije beschikking.

## 29. 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 2021 het gehele bedrag ter vrije beschikking.

## 30. Eigen vermogen

	<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>Herwaar- derings- reserve</b>	<b>Wettelijke reserve</b>	<b>Agio reserve</b>	<b>Overige reserves</b>	<b>Onverdeeld resultaat</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2020</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>
Resultaatbestemming 2020	0	0	0	0	29.010	-29.010	0
Herwaarderingsreserve materiële vaste activa	0	-1.309	238	0	-238	0	-1.309
Mutatie als gevolg van vpb-tariefsverlaging	0	0	0	0	387	0	387
<b>Resultaat 2021</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.868</b>	<b>20.868</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>243</b>	<b>158.712</b>	<b>70.743</b>	<b>20.868</b>	<b>250.766</b>

### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestort en opgevraagd kapitaal omvat de gestorte, nominale bedragen op uitgegeven aandelen. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1 miljoen (2020: € 1 miljoen), bestaande uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1 duizend elk. Per 31 december 2021 zijn 200 aandelen geplaatst en volgestort.

### Herwaarderingsreserve

Eind 2021 heeft een nieuwe toets waardering pand plaatsgevonden door de externe taxateur met een afwaardering als uitkomst. De afwaardering van het pand is het gevolg van marktontwikkelingen op de kantorenmarkt en verminderd gebruik van het pand door onder meer het beleid hybride werken. De waardevermindering is ter hoogte van € 1,3 miljoen ten laste gebracht van de gevormde herwaarderingsreserve en voor het restant ten laste van de winst- en verliesrekening (zie toelichting onder noot 16).

### 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. De mutatie in 2021 betreft de wettelijke reserve welke wordt aangehouden voor intern ontwikkelde software Vernet.

### 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 vpb tariefswijziging met betrekking tot de waardering van het pand.

### Onverdeelde resultaat

Het resultaat na belastingen over 2021 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

### Voorstel tot resultaatbestemming

Op de algemene vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2021 toe te voegen aan de overige reserves.

## 31. Voorzieningen

	<i>Reorganisatie</i>	<i>Jubilea</i>	<i>Verlieslatend contract</i>	<i>DVI</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>6.431</b>	<b>347</b>	<b>1.205</b>	<b>13.222</b>	<b>21.205</b>
<b>Mutaties</b>					
Dotatie	3.959	0	230	6.510	10.699
Onttrekking	-1.503	-329	-1.205	-1.351	-4.388
Vrijval	-1.939	-18	0	0	-1.957
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>6.948</b>	<b>0</b>	<b>230</b>	<b>18.381</b>	<b>25.559</b>

Van de voorzieningen is een bedrag van € 20,2 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

### Voorziening reorganisatie

De reorganisatievoorziening bestaat uit een in werking gezette reorganisatie binnen Pensioenbeheer, binnen Vermogensbeheer en reguliere afvloeiingen. Ten aanzien van de reorganisatie binnen Pensioenbeheer geldt dat reeds in 2020 een reorganisatieplan in werking is gezet als onderdeel 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 hiervoor gevormde voorziening bedraagt € 5,1 miljoen (2020: € 5,3 miljoen). De daling van € 0,2 miljoen is het saldo van enerzijds een vrijval uit de voorziening van € 2,3 miljoen welke met name het gevolg is van natuurlijk verloop binnen de organisatie en anderzijds een verhoging van de voorziening t.h.v. € 2,1 miljoen met name als gevolg van gewijzigde inzichten in de gehanteerde grondslagen voor de vaststellingsovereenkomsten. 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.

Het resterend bedrag van € 1,8 miljoen aan reorganisatievoorziening betreft voor een bedrag van € 1,1 miljoen een gevormde reorganisatievoorziening binnen Vermogensbeheer (waarvan € 0,2 miljoen ten behoeve van de wijziging in topstructuur binnen Vermogensbeheer naar aanleiding van een strategische heroriëntatie) en een bedrag van € 0,7 miljoen welke toeziet op individuele trajecten (bedrag 2020: € 1,1 miljoen).

#### **Voorziening jubilea**

De jubileumvoorziening is op basis van de berekening volgens de cao 2018 en is volledig afgelopen in 2021.

#### **Voorziening verlieslatend contract**

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen ultimo 2021 een voorziening opgenomen voor de onvermijdbare kosten voor het verlieslatende deel van het contract van 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 2021 is de resterende looptijd van de voorziening is korter dan 1 jaar.

#### **Voorziening DVI**

PGGM N.V. heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income (DVI) opgenomen. DVI is bestemd om key medewerkers 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 uit dienst kans van de medewerkers.

## 32. Kortlopende schulden

	31 december 2021	31 december 2020
Schulden aan kredietinstellingen	41.984	57.360
Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten	6.218	111
Crediteuren	905	2.257
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.304	13.417
Schulden aan groepsmaatschappijen	579	284
Overlopende passiva	20.376	18.036
<b>Totaal</b>	<b>79.366</b>	<b>91.465</b>

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan 1 jaar.

### Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de vooruitontvangen fee van klanten voor te leveren prestaties in 2022. De vooruitontvangen fee is gestegen door hernieuwde contractafspraken. Een groter deel van de PFZW fee heeft met ingang van 2022 direct betrekking op PGGM N.V.

Er heeft één wijziging plaatsgevonden in de presentatie van de waardering in 2021 en in de vergelijkende cijfers 2020. Dit betreft de saldering van de debiteuren positie (zie noot 6) met de vooruitgefactureerde bedragen binnen de kortlopende schulden positie van de balans. De posities die betrekking hebben op één en dezelfde rechtspersoon zijn in lijn met RJ 115.305 met elkaar gesaldeerd.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben betrekking op te betalen loonheffing en sociale lasten. Het bedrag is gedaald door lagere afdracht omzetbelasting.

### Schulden aan groepsmaatschappijen

	31 december 2021	31 december 2020
PGGM Coöperatie U.A.	579	0
PGGM Services B.V.	0	284
<b>Totaal</b>	<b>579</b>	<b>284</b>

Alle schulden op groepsmaatschappijen hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar. Over de schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

### Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen van € 4,9 miljoen (2020: € 3,9 miljoen), reservering vakantiedagen van € 5,7 miljoen (2020: € 5,1 miljoen), reservering variabele beloning personeel van € 6,3 miljoen (2020: € 5,5 miljoen) en vergoeding rente. Een bedrag van € 1,7 miljoen (2020: € 2,8 miljoen) heeft betrekking op de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Hiervan heeft een bedrag van € 1,1 miljoen (2020: € 1,7 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

### 33. 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.

### 34. Overige resultaat na belastingen

	<b>31 december 2021</b>	<b>31 december 2020</b>
Overige opbrengsten en kosten	-79.670	-79.013
Doorbelaste kosten	82.392	79.834
Belastingen resultaat	-624	647
<b>Totaal</b>	<b>2.098</b>	<b>1.468</b>

## 35. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de toelichting omtrent de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 22 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de geconsolideerde jaarrekening.

Zeist, 20 april 2022

### Raad van Bestuur:

Edwin Velzel, voorzitter

Willem Jan Brinkman

### Raad van Commissarissen:

Marjanne Sint, voorzitter

Henk Broeders, vicevoorzitter

Eric de Macker

Jan van Rutte

Doede Vierstra

# Overige gegevens



# ***Controleverklaring van de onafhankelijke accountant***

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

---

## ***Verklaring over de jaarrekening 2021***

---

### ***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 2021 en van het resultaat over 2021 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 2021 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 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021; 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).

---

## ***Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie***

---

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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, 20 april 2022  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. J.M. de Jonge RA

---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2021 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

## Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat

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

- 35.1 Uitkering van winst geschiedt na de 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 het eigen vermogen groter is dan 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](http://www.pggm.nl)  
KvK-nummer 30228472

## Raad van bestuur

Edwin Velzel (voorzitter)  
Willem Jan Brinkman

## Onafhankelijke 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 raad van commissarissen

Leden	Start eerste termijn	Einde eerste termijn	Start tweede termijn	Einde tweede termijn
Mevrouw drs. M. (Marjanne) Sint (voorzitter)	01-04-2018	31-03-2022	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
De heer ir. H.M.T. (Henk) Broeders (vicevoorzitter)	01-11-2018	31-10-2022	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
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	17-05-2021	16-05-2025
De heer drs. D.G. (Doede) Vierstra	13-06-2021	12-06-2025	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
Mevrouw M.A.M. (Micky) Adriaansens / vacature	01-01-2018	06-01-2022		

### Regeling ten aanzien van aftreden van commissarissen in statuten van PGGM N.V.

Artikel 23. Aftreden, schorsing en ontslag van commissarissen

23.1lid 1.: 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 mens en organisatie commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen BNG Bank N.V. (beëindigd per 22 april 2021)
- Lid raad van commissarissen Bergman Clinics B.V. (beëindigd per 1 september 2021)
- Voorzitter raad van toezicht Bergman Medical Care B.V. Nederland (start per 1 september 2021)
- Lid begeleidingscommissie coronacrisis Onderzoeksraad voor veiligheid
- Voorzitter VNG Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein (beëindigd per 31 december 2021)
- Voorzitter stuurgroep AMF van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Defensie (wordt beëindigd per 31 maart 2022)
- Voorzitter (tijdelijke) Stuurgroep Maatregelen Financiële Beheersbaarheid Jeugdwet (beëindigd per 15 april 2021)
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Open Nederland (start 1 september 2021)

### Doede Vierstra (1958)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Managing Director Phoibos Finance B.V.*

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en voorzitter audit-, risk en compliance commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Stedin Holding N.V.
- Voorzitter audit commissie en bestuurslid Stichting Nyenrode
- Voorzitter raad van toezicht KNGF Geleidehonden
- Lid raad van toezicht en voorzitter audit commissie Leiden University Medisch Centrum (LUMC)
- Penningmeester en Bestuurslid Stichting Hermitage a/d Amstel (Amsterdam)

### Micky Adriaansens (1964)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Directievoorzitter Twijnstra Gudde*

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid mens en organisatie commissie PGGM N.V.
- Lid Eerste Kamer VVD en voorzitter vaste kamer commissie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)
- Lid bestuur Stichting Snippe Beheer
- Directeur Spalandt B.V. (advisering en ondersteuning bedrijven)

## Henk Broeders (1964)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Commissaris/toezichthouder*

### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen (vicevoorzitter) en lid audit-, risk en compliance commissie 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 Alzheimer Centrum
- Bestuurder Broeders Board Services
- Extern adviseur McKinsey & Company
- Bestuursadviseur iClusion
- Lid adviesraad Stichting Zorg na Werk in Coronazorg (ZWiC)
- Lid Raad van Advies Hersenonderzoek.nl
- Lid raad van toezicht en lid auditcommissie Stichting Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg (vanaf juli 2021)

## Eric de Macker (1960)

**Nationaliteit:** Nederlandse

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

### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en voorzitter mens en organisatie commissie PGGM N.V.
- Vice voorzitter raad van toezicht, voorzitter M&O-commissie 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. (beëindigd op 13 augustus 2021)
- Lid raad van commissarissen (plaatsvervangend voorzitter) en lid auditcommissie BNG Bank N.V.
- 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.
- Voorzitter raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid raad van commissarissen Klaverblad Verzekeringen
- Lid raad van toezicht Gelre ziekenhuizen
- Voorzitter Expertteam Covid-zorg
- Lid raad van toezicht Omring (Verzorging en Verpleging) (beëindigd per 21 juni 2021)

### Willem Jan Brinkman (1973)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Chief financial & risk officer PGGM N.V.*

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

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