

pggm.nl

Jaarbericht 2011





Inhoudsopgave

1.	PGGM: voor een waardevolle toekomst	5
2.	Wie we zijn	6
3.	Visie & strategie	8
4.	2011: terugblik	10
5.	Governance	14
6.	Duurzaamheid: respect voor mens en omgeving	18
7.	Werken bij PGGM	25
8.	Kerncijfers 2011	26



PGGM: voor een waardevolle toekomst

‘Met dit Jaarbericht 2011 willen we u laten weten wat we vorig jaar gedaan hebben. Waar we ons sterk voor hebben gemaakt en waarvoor we ons hebben ingezet. We deden wat we ook nu en de komende jaren doen: mensen helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. Want daar ligt onze kracht.’

‘Een waardevolle toekomst begint met een goed pensioen. Bij PGGM werken we hard aan het leggen van die basis. Voor de pensioensector is 2011 turbulent verlopen. Voor onze klanten en hun deelnemers was het een jaar vol onzekerheden. Toch heeft PGGM het jaar met een positief resultaat kunnen afsluiten.

Een waardevolle toekomst gaat om meer dan geld alleen; het gaat ook om het welzijn van mensen. Over de zorg die zij krijgen, hun woonsituatie, hun vitaliteit. Daarom nemen we het initiatief om met andere partijen relevante diensten te ontwikkelen op het snijvlak van pensioen, zorg, wonen en werk. Zo zijn we vorig jaar een samenwerking aangegaan met de Rabobank om onze leden financieel inzicht en overzicht te bieden. En zijn we met zorgverzekeraars en -aanbieders bezig geweest met de inrichting van een overkoepelende marktplaats voor mantelzorg.

We kiezen ook op andere terreinen voor samenwerking en verbinding. Op de pensioenmarkt is steeds meer sprake van fusies, overnames en verdere schaalvergroting. Voldoende schaal en volume (en daarmee lage kosten), hoge kwaliteit en deskundigheid zijn ook voor ons essentieel. Daarom willen we graag dat nieuwe institutionele klanten zich bij ons aansluiten;

klanten die zich bij ons thuis voelen en die het collectief versterken. Want samen kunnen we beter zorgen voor een goed pensioen.

Ook willen we een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving. Daarom handelen we met respect voor mens en omgeving, gaan we gepast om met middelen en doen we zaken op een verantwoorde manier. Want PGGM gelooft in duurzaamheid. Niet alleen voor de huidige generatie, maar ook voor toekomstige generaties. Duurzaamheid voor PGGM gaat over het besef dat je vandaag moet investeren in een waardevolle toekomst voor later.

PGGM is met trots een coöperatie. En niet voor niets. Mensen die zich op zo'n manier verenigen en kiezen voor collectiviteit en solidariteit, bereiken samen meer dan ieder afzonderlijk. De Verenigde Naties hebben 2012 uitgeroepen tot het internationale jaar van de coöperaties. Volgens Ban Ki-moon, secretaris-generaal van de VN, laten coöperaties zien dat sociale verantwoordelijkheid en economische vooruitgang uitstekend samengaan. Ik sluit me daar van harte bij aan.’

Martin van Rijn, Chief Executive Officer PGGM

De coöperatie PGGM is een pensioenuitvoeringsorganisatie met sterke wortels in de sector zorg en welzijn. Wij verlenen aan pensioenfondsen diensten op het gebied van pensioenbeheer, vermogensbeheer en bestuurlijke advisering. Eind 2011 beheerden we ruim 110 miljard euro pensioenvermogen en verzorgden we in opdracht van onze klanten het pensioen van 2,4 miljoen mensen.

Onze klanten in 2011:

- Pensioenfonds Zorg en Welzijn;
- Pensioenfonds Cultuur;
- Pensioenfonds voor Architectenbureaus;
- Pensioenfonds Particuliere Beveiliging;
- Beroepspensioenfonds AENA;
- Stichting Pensioenfonds Huisartsen.

Naast onze kerntaken ontwikkelen we voor werkgevers en de meer dan 560.000 leden van de coöperatie, werknemers uit de sector zorg en welzijn, aanvullende diensten op het gebied van pensioen, zorg, wonen en werk. Door deze domeinen aan elkaar te verbinden, helpen wij mensen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. Want het gaat uiteindelijk niet om domeinen en instituties, maar om de wensen, behoeftes en alledaagse zorgen van mensen. We zijn een coöperatie waar gewerkt wordt met geld maar waar het draait om mensen. Wij geloven in duurzaamheid en kijken dan ook altijd naar de lange termijn, met respect voor mens en omgeving.

PGGM onderscheidt zich van andere pensioenuitvoeringsorganisaties:

- Vanuit coöperatieve beginselen werken we voor pensioenfondsen en hun deelnemers. Wij geloven in gezonde bedrijfsvoering en in het delen van resultaat. Eventuele winst is een middel om te investeren in PGGM en de leden. Ook delen we de winst met onze klanten.
- We hebben een betrokken en menselijke benadering. Alles wat wij doen, doen wij voor de waardevolle toekomst van onze leden en de deelnemers van de pensioenfondsen waarvoor wij werken.

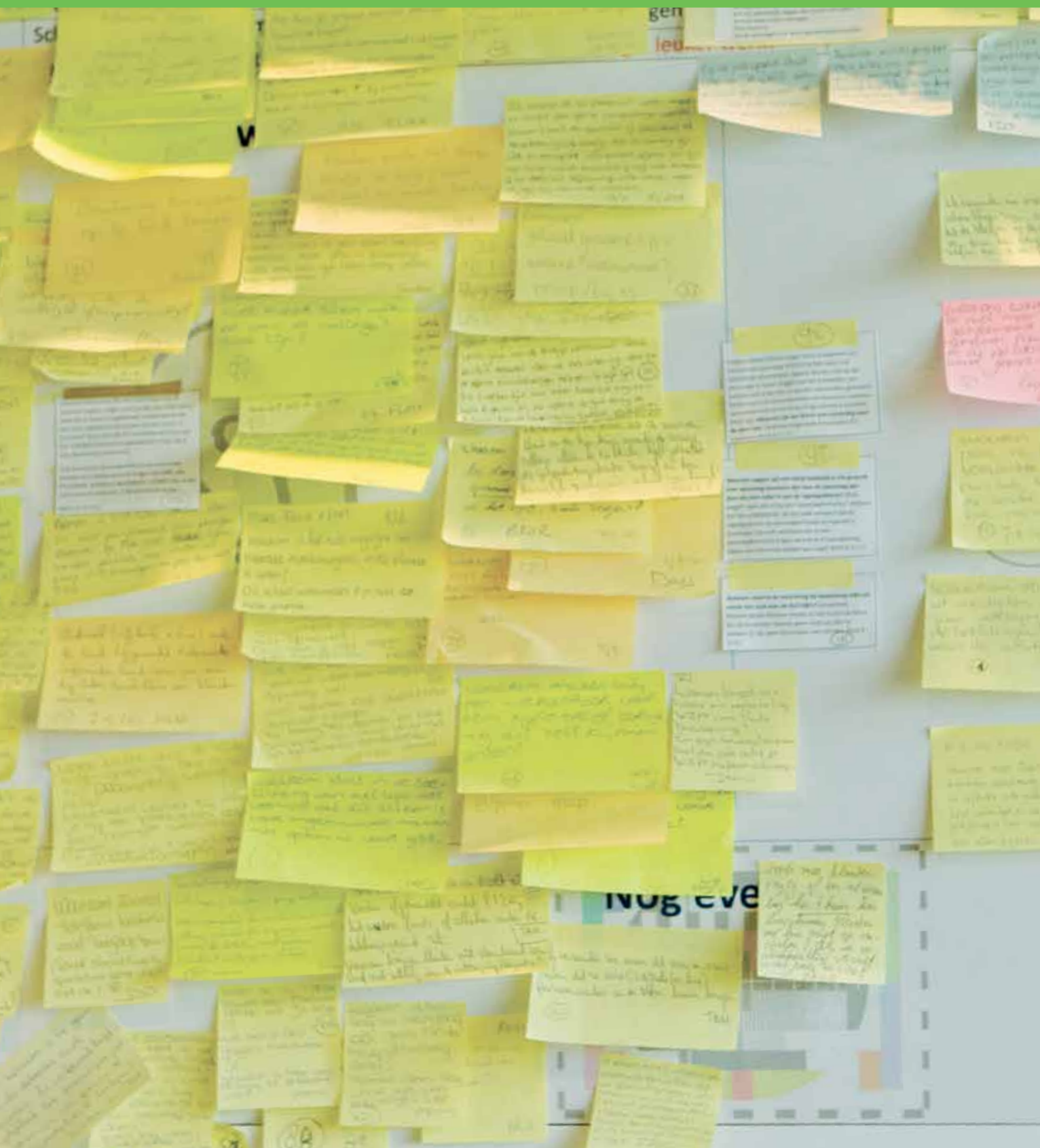
- We zijn ervan overtuigd dat maatschappelijk rendement en financieel rendement onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. In ons beleggingsbeleid spelen milieu, maatschappij en goed ondernemingsbestuur een belangrijke rol.
- We zijn open over de beleggingen die we doen voor onze klanten.
- Wij geloven in het voortdurend verbeteren van onze dienstverlening, processen en organisatie, dat is verankerd in onze bedrijfsvoering.

De financiële sector staat onder druk, PGGM neemt binnen die sector een eigen positie in. Zo voeren wij ons eigen verantwoord beleggingsbeleid en zetten we ons in om ook anderen binnen de financiële sector te stimuleren verantwoord te beleggen. Dat kan een belangrijke bijdrage leveren aan het herwinnen van het vertrouwen. Ook onze financiële partners blijven wij aanspreken om gezamenlijk tot een duurzamer financieel stelsel en duurzame economie te komen. Daarom nemen wij deel aan het publieke debat en delen wij onze specialistische kennis op conferenties, in panels en in werkgroepen. Niet alleen met onze klanten en andere institutionele beleggers gaan wij in gesprek, ook met vertegenwoordigers uit de wetenschap, media en politiek.

Door de kredietcrisis, de lage rente, maar vooral door de het feit dat we langer leven, wordt ons pensioen steeds duurder en wordt het risico voor de deelnemers van pensioenfondsen groter. Zij krijgen meer eigen verantwoordelijkheid voor hun ouderdomvoorziening. AOW, collectief pensioen en individueel gespaard pensioen vormen met andere eigen voorzieningen de spaarpot voor later. De nieuwe omstandigheden vragen om nieuwe oplossingen. PGGM denkt daarover mee en neemt initiatieven tot innovatie.

Wie we zijn





Visie & strategie

PGGM heeft in 2011 een nieuwe visie en strategie ontwikkeld. De visie beschrijft waarom we bestaan, waar we heen willen, waar we goed in moeten zijn en waarvoor we staan. In onze visie staat het begrip waardevolle toekomst centraal. Dat betekent dat als we mensen willen helpen met het realiseren van een waardevolle toekomst, excellente pensioenuitvoering en vermogensbeheer de basis is. Dat betekent minder zorgen en een zo goed als mogelijk collectief pensioen; voor onze leden en de deelnemers van onze klanten een eerste voorwaarde. Maar een waardevolle toekomst gaat ook over andere zaken:

- Wonen, want de meeste mensen willen zo lang mogelijk zelfstandig en kwalitatief goed wonen
- Zorg, want het is de vraag of er straks voldoende mensen zijn in de zorg en of de zorg voor iedereen betaalbaar en bereikbaar blijft
- Werk, want we moeten langer doorwerken, maar moeten dat ook wel kunnen. We willen dus gezond kunnen werken, zodat we later fit genoeg zijn om nog te kunnen genieten van ons pensioen.

Traditioneel worden pensioen, zorg, wonen en werk in aparte hokjes geplaatst. PGGM is van mening dat we alleen op een geïntegreerde manier de problemen van de vergrijzing kunnen oplossen. Daarom zoeken we in nauwe samenwerking met andere partijen naar oplossingen voor de toekomst. Om mensen echte keuzes te bieden, waarmee zij zelf invulling kunnen geven aan hun waardevolle toekomst. Zo kunnen we een baanbrekende rol blijven spelen in de ontwikkeling van het Nederlandse pensioenstelsel.

Onze strategie

De strategie van PGGM bestaat uit vijf verschillende perspectieven. Ieder perspectief heeft een aantal speerpunten voor de komende jaren en stelt de klant centraal.

Maatschappij

PGGM wil een toonaangevende speler zijn op het gebied van een duurzaam, solidair pensioenstelsel en een waardevolle toekomst. Wij geloven in het Nederlandse pensioenstelsel en ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen producten om het nóg beter te maken.

Financiën

Onze visie en strategie beginnen met een gezonde financiële bedrijfsvoering. Onze klanten zijn gebaat bij hoge kwaliteit en deskundigheid tegen zo laag mogelijke kosten. Schaalgrootte helpt daarbij. Onze winst wordt geïnvesteerd in verbetering van de dienstverlening. Ook delen we winst met onze klanten.

Klanten


De klant staat altijd centraal. We willen onze bestaande klanten goed blijven bedienen en hen zo tevreden houden dat zij ook in de toekomst voor ons kiezen.

Processen

We werken aan de hand van efficiënte en effectieve processen. We werken aan voortdurende verbetering en aanpassing van werkprocessen. Wij willen dat de klanten voldoende flexibiliteit en maatwerk ervaren, terwijl ze waar mogelijk maximaal profiteren van de voordelen van standaardisatie.

Medewerkers

Voorwaarde voor het slagen van de visie en strategie is dat alle PGGM'ers de visie in hun dagelijkse werk kunnen toepassen. We willen dat onze klanten de kernwaarden en kernkwaliteiten in ons gedrag en prestaties herkennen en waarderen.

A woman with long brown hair tied back, wearing a striped shirt and a dark vest, is smiling and looking towards a computer monitor in an office. The background is slightly blurred, showing office furniture and windows.

Demografische, financiële en macro-economische ontwikkelingen zetten de pensioenen zwaar onder druk. De financiële crisis, die in 2008 begon als een bankencrisis, mondde uit in de eurocrisis waar ook wij, maar nog veel meer onze klanten, de indringende gevolgen van ondervonden. In vogelvlucht volgen hier de ontwikkelingen binnen onze belangrijkste aandachtsgebieden.

Voor al onze jaarverslaggeving
gaat u naar
www.pggm.nl/jaarverslagen.

2011: terugblik

Pensioenbeheer

Onder pensioenbeheer valt de uitvoering van pensioenregelingen van institutionele klanten. Tot de werkzaamheden behoren onder meer klantbeheer, pensioenadministratie en communicatie. Het afgelopen jaar hebben we belangrijke vorderingen gemaakt in de kwaliteitsverbetering en efficiency. Belangrijk was de overname van Kunst en Cultuur Pensioen- en Levensverzekeringmaatschappij N.V. en Sociale Regelingen Kunst en Cultuur B.V. In het kader van de implementatie van het Pensioenakkoord hebben we diverse scenario's uitgewerkt en analyses gemaakt voor onze klanten. Na de definitieve besluitvorming over het Pensioenakkoord kunnen aanpassingen dankzij deze voorbereiding gemakkelijker verwerkt worden. Specifiek voor PFZW – onze grootste klant – zijn we gestart met de 'Passende KlantDialog'. Met dit programma willen we maatwerk leveren in de communicatie met de deelnemer van onze klant. De eerste resultaten zijn positief.

Vermogensbeheer

De mogelijke gevolgen van de eurocrisis domineerden de financiële markten in 2011 en de beleggingsportefeuilles van onze klanten. PGGM Vermogensbeheer heeft haar klanten in een vroeg stadium geadviseerd om de risico's in de beleggingsportefeuille ten aanzien van Zuid-Europa te reduceren.

In januari 2011 maakten wij samen met APG, AlInvest Partners en The Carlyle Group de overname bekend van AlInvest door de strategische samenwerking tussen Carlyle en het management van AlInvest. Het PGGM Infrastructure Fund is in 2011 een joint venture met BAM aangegaan. Bestaande en nieuwe infrastructuurprojecten in Nederland en Noordwest-Europa worden aan ons overgedragen. In februari 2011 heeft ons Hedge Fund team het PGGM Institutional Managed Account Platform (IMAP) geïntroduceerd. De nieuwe structuur voor het beleggen in hedgefonds is transparanter, biedt meer liquiditeit en draagt bij aan een verdere kostenbeheersing. Het vakmedium Financial News beloofde PGGM met de prijs Most Pioneering Institutional Investor in Hedge Funds.

De afdeling Risk Management heeft extra aandacht besteed aan het communiceren over risico's. Zo hebben

we presentaties gegeven aan klanten en zijn we begonnen klanten in contact te brengen met onze riskmanagers.

In samenwerking met de Erasmus Universiteit heeft PGGM een methodiek ontwikkeld om de verwachte maatschappelijke toegevoegde waarde van beleggingen in kaart te brengen. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar methoden die bijdragen aan een meer duurzame wereld in de passief beheerde aandelenportefeuille. Meer over verantwoord beleggen leest u op pagina 19.

Bestuurlijke advisering

PGGM ondersteunt pensioenfondsbestuurders bij de invulling van hun verantwoordelijkheid. Onze experts denken, adviseren en werken vanuit de belangen van het pensioenfonds en zijn actief op actuariael, financieel en juridisch gebied. Ook bieden wij ondersteuning bij beleidsonderwerpen, zoals de aanpassing van de pensioenregeling, de financiering of de communicatie. Zo kan het bestuur van een pensioenfonds zijn eigen pensioenbeleid vormgeven. We helpen bij de jaarlijkse bestuurlijke planning en zorgen voor de correcte vertaling van het pensioenbeleid naar de uitvoering en het financiële risicomanagement. Tot onze dienstverlening behoren het monitoren van balansrisico's van het pensioenfonds en het uitvoeren van ALM-studies (Asset Liability Management). Klanten krijgen inzicht in de pensioenrisico's, kunnen de juiste beslissingen nemen over de prijs, kwaliteit en risico's van de pensioenregeling en kunnen tijdig anticiperen op. Ook organiseren we KlantArena's. Tijdens deze bijeenkomsten gaan we met onze klanten in gesprek om een goed beeld te krijgen van hun behoeften: krijgen zij wat zij zoeken? Op die manier realiseert PGGM een hoge klanttevredenheid.

Kostentransparantie

In 2011 is veel energie gestoken in het vergroten van de transparantie van de kosten van vermogensbeheer. Inzicht en transparantie van kosten leidt tot nog betere verantwoording aan klanten, meer bewuste beleggingsbeslissingen en daarmee een betere beheersing van kosten. PGGM heeft meegewerkt aan de Aanbevelingen Uitvoeringskosten en Nadere Uitwerking Kosten Vermogensbeheer van de Pensioenfederatie. Deze

Samen met onze leden zoeken we naar vernieuwende oplossingen om hen te helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst.



aanbevelingen moeten leiden tot kostentransparantie in de Nederlandse pensioensector.

Ondersteuning werkgevers

Vanuit onze jarenlange verbinding met de sector zorg en welzijn hebben wij veel kennis en ervaring op het gebied van de arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden en personeel in deze sector. Ook in 2011 ondersteunden we 20.000 werkgevers in zorg en welzijn. Dat deden we op allerlei manieren:

- We hebben in 2011 onze kennis ter beschikking gesteld met gegevens over onder andere de arbeidsmarkt, personeelsplanning, arbeidsvoorwaardenpakketten en arbeidsverhoudingen. PGGM HR Advies fungeert als kenniscentrum, waarin we samenwerken met Prismant, RIVM, TNO, universiteiten, de overheid, brancheverenigingen en O&O-fondsen.
- Vanwege de toenemende arbeidskrapte in de zorg is het belangrijk dat het werken in de zorg aantrekkelijk is en blijft. Uit verschillende onderzoeken bleek dat medewerkers in de sector zorg en welzijn zich onvoldoende gewaardeerd voelen en zich zorgen maken over hun vitaliteit. Daarom hebben we in 2011 de dienst *Dialog@Work* geïntroduceerd om de verbinding tussen werkgevers en werknemers over onderwerpen als waardering, werkplezier en vitaliteit te faciliteren.
- Naast de activiteiten voor werkgevers doen we voor CAO-partners onderzoek naar CAO's en de arbeidsmarkt, zowel op landelijk als op regionaal niveau.

Waarde voor leden

Samen met onze leden zoeken we naar vernieuwende oplossingen om hen te helpen bij het realiseren van een waardevolle en duurzame toekomst. Criterium voor onze diensten is dat zij relevant zijn voor het nu, met het oog op een waardevolle toekomst. Wij vragen onze ledengemeenschap rechtstreeks naar hun mening. Zo verzamelen wij onder onze leden informatie via ledenenquêtes en een ledenpanel. In 2011 heeft PGGM leden uitgenodigd om mee te doen en hun mening te geven in enquêtes over onder andere waardering in zorg en welzijn en geluksbeleving op het werk.

Het in 2010 geïntroduceerde blad *PGGM&CO* wordt gewaardeerd onder leden. Zo schreven leden zelf blogs en verleenden hun medewerking aan PGGM&CO, dat in elk nummer een gastredactie centraal stelt. Vooral de rubrieken *&Gastredactie*, *&Gevonden* en *&Goed* zijn populair.

Onze leden willen graag hulp bij inzicht en overzicht met betrekking tot hun financiële toekomst. Daarom hebben wij in 2011, samen met onze partner Rabobank, de website *Samen voor Later* ontwikkeld waarop leden gemakkelijk overzicht en inzicht in hun financiële situatie kunnen krijgen.

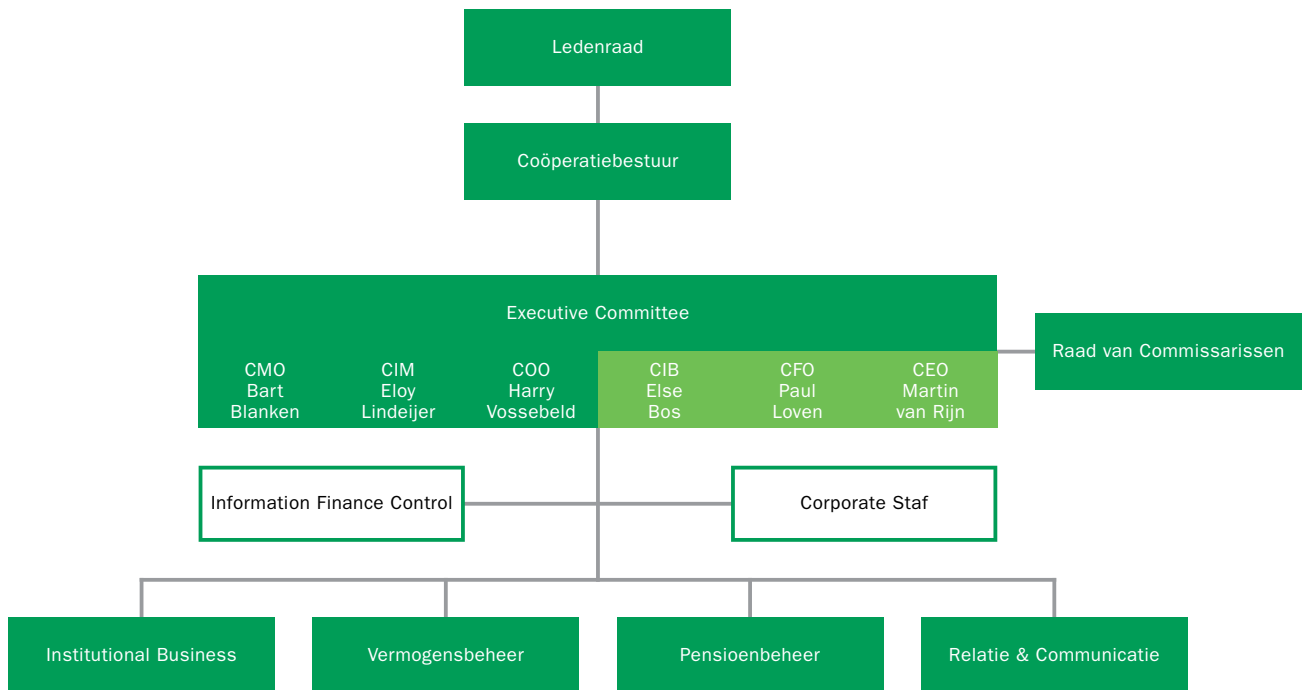
PGGM is geen beursgenoteerd bedrijf maar een coöperatie. Toch voldoen wij van harte aan de Nederlandse corporate governance code die voor beursgenoteerde vennootschappen geldt. Dat doen we om zo transparant mogelijk te zijn.

Het executive committee v.l.n.r.:
Eloy Lindeijer, Paul Loven,
Martin van Rijn, Else Bos,
Bart Blanken en Harry Vosseveld.



Governance

De structuur van PGGM



PGGM Coöperatie

De enige aandeelhouder van PGGM N.V. is PGGM Coöperatie U.A., op 1 juli 2007 opgericht door de sociale partners uit de sector zorg en welzijn. Werkgevers en (oud-)werknemers (en hun partners) uit de sector zijn de leden van de coöperatie. De coöperatie wordt bestuurd door het coöperatiebestuur, dat verantwoordelijk is voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van de coöperatie en de belangen van de leden. Dit bestuur legt verantwoording af aan de ledenraad.

Onze leden zijn vertegenwoordigd in een ledenraad, het hoogste orgaan van de coöperatie. Werkgevers- en werknemersorganisaties hebben beide 15 zetels. Daarnaast zijn er 15 rechtstreeks benoemde individuele leden, die in de zomer van 2011 zijn gekozen. De ledenraad heeft een onafhankelijke voorzitter. De raad denkt en praat mee over de koers en het beleid van de coöperatie en is de schakel tussen de leden en het coöperatiebestuur. Op deze manier kunnen leden

aangeven waar hun behoefte naar uitgaat en kunnen ze invloed uitoefenen op de diensten die PGGM aanbiedt.

De ledenraad is een representatieve afspiegeling van alle leden. Bij de samenstelling wordt rekening gehouden met de verhouding man/vrouw, leeftijd en de verschillende deelsectoren. Leden zitten een termijn van vier jaar in de raad en kunnen worden herbenoemd.

Dagelijkse leiding

De dagelijkse leiding van PGGM N.V. is in handen van het executive committee (EC). Het EC bestond in 2011 uit de zes PGGM'ers die verantwoordelijk zijn voor de business-units van de vennootschap en haar dochterondernemingen. Voorzitter van het EC is de Chief Executive Officer, die met de Chief Institutional Business (vice-voorzitter) en de Chief Financial Officer de raad van bestuur vormt. Daarnaast zitten de verantwoordelijk functionarissen op het gebied van marketing, beleggingen en processen (Chief Marketing Officer, Chief Investments

Management en Chief Operations Officer) in het EC. De raad van bestuur is statutair verantwoordelijk voor PGGM N.V. De aandeelhouder én de raad van commissarissen kunnen de raad van bestuur hierop aanspreken.

Raad van commissarissen


De raad van commissarissen houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken van de vennootschap.

Beheerste bedrijfsvoering

PGGM hecht veel waarde aan een gedegen risicomanagement. Dat is bij PGGM gebaseerd op de COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) methodiek, een internationale standaard. Zo beheersen we risico's overall binnen PGGM op eenduidige wijze én zo efficiënt en effectief mogelijk. Elke business unit van PGGM heeft een risicocomité. Het werk van de comités in onze units heeft een positieve uitwerking op alle lagen van de organisatie: medewerkers zijn zich zo meer bewust van risicomanagement, compliance en informatiebeveiliging. Een overkoepelend comité onder voorzitterschap van de CFO bespreekt onderwerpen gerelateerd aan risicomanagement, compliance en informatiebeveiliging. Het gaat dan over beleid, maar ook over de verhouding tussen risicobereidheid en daadwerkelijk gelopen risico. Deze informatie vormt de basis voor de periodieke risicorapportage aan het executive committee en de raad van bestuur, die het totale risicobeeld bespreekt en hierover rapporteert aan de audit commissie en de raad van commissarissen. De raad van bestuur heeft ook in 2011 weer een zogenoemd *in control statement* afgegeven.

Onze leden zijn
vertegenwoordigd
in een ledenraad,
het hoogste
orgaan van de
coöperatie.





Respect voor mens en omgeving is één van onze kernwaarden. Voor ons betekent dit onder andere dat we verantwoord en duurzaam handelen. We hebben een vast geloof dat je vandaag moet investeren in een waardevolle toekomst. Niet alleen voor de huidige generatie, maar ook voor toekomstige generaties.

Duurzaamheid: respect voor mens en omgeving

Duurzaamheid is bij PGGM meer dan alleen groen ondernemen. Wij hebben ons beleid gefundeerd op vier thema's:

- Duurzaam stelsel voor de oude dag
- Verantwoord beleggen
- Duurzaamheid en onze leden
- Duurzaamheid bij PGGM zelf.



Een duurzaam stelsel voor de oude dag

Demografische veranderingen en economische turbulentie vragen aanpassingen aan ons pensioenstelsel, om het duurzaam, toekomstbestendig en betaalbaar te houden. Die aanpassingen gaan niet zonder slag of stoot. Onderweg moeten soms pijnlijke keuzes worden gemaakt. Dat doen we samen met onze klanten, de pensioenfondsen. Ook zij moeten voortdurend keuzes maken om een toekomst te realiseren die waardevol, houdbaar en betaalbaar is. PGGM ondersteunt haar klanten bij de noodzakelijke veranderingen en de communicatie hierover. We pleiten daarbij steeds voor een evenwichtige verdeling van de lusten en lasten tussen alle deelnemers in een pensioenfonds.

Een waardevolle toekomst

PGGM is vanuit haar oorsprong sterk betrokken bij de sector zorg en welzijn. Dat is de reden dat we juist voor die sector met concrete plannen komen. Want Nederland vergrijsd, de druk op de zorg neemt toe en de overheid trekt zich terug. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen is het goed te zoeken naar alternatieven in de zorg. Hoe kunnen we de zorg in de toekomst betalen? Hoe zorgen we voor voldoende handen aan het bed? Kunnen we zorg ook met elkaar ruilen? En wat kunnen wij met elkaar en voor elkaar doen? Een paar concrete voorbeelden:

Nieuwe oude dag

Een voorbeeld van onze inzet voor een duurzaam pensioenstelsel is de 'Nieuwe Oude Dag', een platform waarop we in samenwerking met VGZ, Espria en Twijnstra Gudde bezig zijn met de toekomst van zorg, welzijn, wonen en pensioen.

Zorgflorijnen – marktplaats voor mantelzorg

We organiseerden in 2011 gesprekken met zorgverzekeraars, banken, zorgaanbieders en de overheid over wat wij 'een waardevolle toekomst' noemen. Dat leidde concreet tot een marktplaats voor mantelzorg, nu nog 'Zorgflorijnen' genaamd. Begin 2011 sloten Rabobank en CZ en later ook Achmea zich aan bij dit initiatief. In 2012 ontwikkelen en testen we de online marktplaats verder op vier plaatsen in Nederland.

Innovatietafels

We initieerden in 2011 zogeheten Innovatietafels, waar we met zorgverzekeraars, banken, zorgaanbieders en de overheid spraken over de waardevolle toekomst.

Nationale Denktank

PGGM zet haar kennis, slagkracht en netwerk in voor de duurzame inzetbaarheid van zorgmedewerkers. Dat is zeker met het oog op een toekomstig tekort aan werknemers in de zorg van essentieel belang. Daarom namen we ook deel aan de Nationale Denktank 2011, waarin onderzoek is gedaan naar de toekomst van de zorg.

Verantwoord beleggen

Namens onze institutionele klanten beleggen we een vermogen van ruim 110 miljard euro. Dat vermogen beleggen we zoveel mogelijk op een verantwoorde wijze. Want we geloven dat verantwoord beleggen bijdraagt aan een beter maatschappelijk en financieel rendement. Verantwoord beleggen past bij onze identiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid en is geïntegreerd in ons algemene beleggingsbeleid. Dat betekent dat we bij al onze beleggingsactiviteiten bewust rekening houden met milieu, sociale en ondernemingsbestuurfactoren, de zogeheten ESG-factoren. Ons beleid Verantwoord Beleggen kent zes pijlers:

- We integreren ESG-factoren in al onze beleggingen
- We doen gerichte ESG-beleggingen
- We gebruiken ons stemrecht als aandeelhouder
- We gaan de dialoog aan met ondernemingen en markten
- We voeren waar nodig juridische procedures
- We sluiten bepaalde beleggingen uit.

We integreren ESG-factoren in al onze beleggingen

In 2011 hebben we onderzocht hoe we met onze passief beheerde aandelenportefeuille (waarbij een index wordt gevolgd) kunnen bijdragen aan een meer duurzame wereld. We hebben verschillende instrumenten geëvalueerd, waaronder het stringenter toepassen van het uitsluitingenbeleid en het aanpassen van de index. Verder hebben we de 'Principles for Responsible Investment in Farmland' gelanceerd. Die hebben onder andere betrekking op duurzaam omgaan met natuur en milieu en het respecteren van mensenrechten.

Om de effectiviteit van ons beleid te meten, zijn we in 2011 een project gestart om het duurzaam rendement van het vermogen onder beheer te kunnen meten. Op die manier krijgen klanten helder inzicht in het duurzaamheidsprofiel van hun portefeuille. Voor de vastgoedportefeuille werd de Global Real Estate Sustainability Benchmark opnieuw uitgebracht. Daarmee kunnen we de duurzaamheid meten van vastgoedportefeuilles. De benchmark wordt nu internationaal toegepast.

We doen gerichte ESG-beleggingen

De Responsible Equity Portfolio (REP) is een portefeuille die we beheren voor één van onze klanten. Het beleggingsteam integreert financiële en duurzame parameters om een verantwoord rendement te behalen met beleggingen in beursgenoteerde ondernemingen. In 2011 was de omvang van de gerichte ESG-beleggingen € 4,7 miljard. We hebben met de Erasmus Universiteit een methode ontwikkeld om inzicht te krijgen in de maatschappelijke toegevoegde waarde van deze beleggingen.

We gebruiken ons stemrecht als aandeelhouder

Eén van de belangrijkste rechten van een aandeelhouder is het stemrecht. Namens onze klanten stemmen wij (op basis van een eigen oordeel) op aandeelhoudersvergaderingen. In 2011 hebben we op 3.224 aandeelhoudersvergaderingen gestemd, ofwel op 99,5 % van het totaal.

We gaan de dialoog aan met ondernemingen

We zien het als onze verantwoordelijkheid ondernemingen waarin we beleggen aan te spreken op hun beleid en activiteiten, om op die manier ondernemingen te bewegen tot een meer verantwoord beleid. We zijn in 2011 begonnen met een nieuwe aanpak, waarbij de ESG-risico's en -kansen van één sector in kaart worden gebracht. Zo spoorden wij met de Zweedse nationale pensioenfondsen dertig internationale mijnbouwondernemingen aan om *best practice* maatregelen te implementeren. In 2011 werd in totaal met 607 ondernemingen een dialoog gevoerd. Ook waren we actief aanwezig bij de klimaat-onderhandelingen in Durban, Zuid-Afrika.

We voeren waar nodig juridische procedures

Om als aandeelhouder schade te verhalen en goed ondernemingsgedrag af te dwingen voeren we waar nodig en zinvol juridische procedures voor onze klanten, zowel in Nederland als daarbuiten. In 2011 waren er belangrijke ontwikkelingen in de 'Bank of America'-zaak, die wij sinds 2009 samen met pensioenfondsen uit Zweden en de VS voeren.

We sluiten bepaalde beleggingen uit

In een aantal gevallen besluiten we om beleggingen niet (meer) te doen, bijvoorbeeld omdat ze niet passen bij onze identiteit of bij die van onze klanten. In 2011 hebben wij in totaal veertig ondernemingen uitgesloten en de staatsobligaties van acht landen. Het gaat daarbij vooral om betrokkenheid bij de productie van controversiële wapens en de schending van mensenrechten. Naar aanleiding van de gebeurtenissen in het Midden-Oosten is Libië in 2011 toegevoegd aan de lijst van uit te sluiten landen voor de belegging in staatsobligaties.

Duurzaamheid en onze leden

PGGM heeft ruim 560.000 leden. Als we al deze leden en hun huishoudens bereiken, kunnen we een verschil maken. We proberen ze met onze diensten, producten en informatie te stimuleren een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Dankzij onze schaalgrootte hebben we als ledenvereniging inkoopkracht waarmee we onze leden voordeel kunnen bieden.

In het najaar van 2011 is een MVO-manifest voor de zorg opgesteld.

A photograph of two men in dark suits sitting at a table in a modern office. The man on the right is wearing glasses and holding a red pen, looking at a document. The man on the left is looking towards him. The background features large, teal-colored armchairs and a table with coffee cups. A white text box is overlaid on the bottom left of the image.

We geloven dat
verantwoord
beleggen **bijdraagt**
aan een beter
maatschappelijk
en financieel
rendement.

PGGM was één van de ondertekenaars. Met het manifest willen verschillende partijen (zorginstellingen, verzekeraars en banken) aan de slag om tot duurzame en toekomstbestendige zorg te komen.

Duurzaamheid bij PGGM zelf

We kijken nadrukkelijk ook naar onze eigen invloed op milieu en maatschappij. Onze bedrijfsvoering moet zo min mogelijk negatieve impact hebben. Medewerkers van PGGM werken in een duurzame omgeving. In het nieuwe pand, dat we in maart 2011 betrokken, is het nieuwe werken uitgangspunt geweest en zijn zoveel mogelijk duurzame materialen gebruikt. Ook is er een installatie voor warmte-koudeopslag (WKO), die energie bespaart bij het verwarmen en koelen van het gebouw.

Duurzaamheid bij PGGM betekent ook aandacht voor de coöperatie; een coöperatie is immers een goed voorbeeld van duurzaam ondernemen.

Natuurlijk gebruiken we groene stroom. Onze CO₂-uitstoot compenseren we, onder andere met biomassa-projecten. Met de verhuizing naar het nieuwe pand is het aantal printers fors teruggebracht. PGGM is in het kader van het nieuwe werken overgegaan op papierarm werken. Onze afgeschreven computers gaan naar stichting Close the Gap, die ze doneert aan gemeenschappen en scholen in Afrika.

Mobiliteit

In 2011 is ons mobiliteitsbeleid vernieuwd. Medewerkers van PGGM krijgen een mobiliteitsbudget en kunnen daarmee een keuze maken voor een bepaalde vervoerswijze. Eenmaal per drie jaar kunnen PGGM'ers met korting een fiets kopen. We stimuleren gebruik van het openbaar vervoer door afspraken te maken met NS over collectieve abonnementen. Wie een elektrische auto rijdt, kan die opladen voor de ingang of in de garage van PGGM.

Ook beschikken we over een elektrische dienstauto. Verder hebben we ons aangesloten bij een aantal initiatieven die een groen mobiliteitsbeleid bevorderen.

Aandacht voor duurzaamheid

We sturen in het bedrijf op duurzaamheid. In het executive committee en in de verschillende businessunits staat duurzaamheid regelmatig op de agenda. PGGM's CEO Martin van Rijn is voorzitter van De Groene Zaak, een samenwerkingsverband van bedrijven dat zich richt op verduurzaming van de Nederlandse economie.

Betrokken

PGGM is betrokken bij de samenleving, nationaal en internationaal. Zo sponsoren we de internationale ontwikkelingsorganisatie DAHN en dragen bij aan microfinancieringsprojecten via het platform Kiva. Lokale betrokkenheid is ook belangrijk. We zijn actief in 'Samen voor Zeist', waar we samen met andere lokale ondernemers (duurzame) initiatieven ontplooiën, zoals de Zeister Beursvloer.

Gezondheid

PGGM hecht veel belang aan gezonde medewerkers. We proberen medewerkers bewust te maken, bijvoorbeeld door bij de producten in het bedrijfsrestaurant aan te geven welke vanuit het oogpunt van vitaliteit verantwoord zijn. PGGM geeft korting op een abonnement van de sportschool en medewerkers kunnen gratis een health check laten doen. Het ziekteverzuim bij PGGM is laag. Onze organisatie kende in 2011 een ziekteverzuimpercentage van 2,3%.

'Als iedereen voor zichzelf gaat, hebben we samen minder'

PGGM is een coöperatie. Een coöperatie is niet alleen gefocust op financieel economisch belang, maar vooral op een samenwerking op lange termijn. De leden van de coöperatie zijn verbonden en geëngageerd. De leden zoeken zakelijkheid en gezamenlijkheid. Dit model combineert het beste van twee werelden, de zakelijke en de sociale kant, ook wel 'zakelijke solidariteit' genoemd. En is daarmee een goed voorbeeld van duurzaam ondernemen.



We zijn een coöperatie waar gewerkt wordt met geld maar waar het draait om mensen.



Werken bij PGGM

PGGM is een organisatie waarin mensen samenwerken aan het realiseren van een waardevolle toekomst voor onze klanten.

Om de nieuwe strategie en de daarbij behorende gedragsverandering in de organisatie door te voeren, heeft PGGM in 2011 bij de intrek in het nieuwe pand gekozen voor het Nieuwe Werken. De nieuwe, duurzame werkomgeving is zo ingericht dat medewerkers hier in vrijheid, maar met elkaar verbonden kunnen werken. ICT en informatievoorziening sluiten hierbij aan. Wij noemen onze nieuwe werkstijl werken@pggm.

Leiderschapsontwikkeling

Om onze doelen te bereiken, hebben we de juiste leiderschapscompetenties nodig. Daarom is een leiderschapsprofiel ontwikkeld. We willen onze leidinggevendenden laten excelleren in hun verantwoordelijkheden en vaardigheden en hun leiderschapscompetenties vergroten. Dat gebeurt in het leiderschapsprogramma, waaraan 25 medewerkers en leidinggevendenden in het vierde kwartaal van 2011 zijn begonnen. Zij voeren een project uit bij één van onze klanten. In 2013 wordt de eerste editie van het programma afgesloten. Het leiderschapsprogramma is een belangrijk instrument in de realisatie van onze visie en strategie.

In de mix

Wij vinden het belangrijk dat ons personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij. We zijn nog lang niet waar we willen zijn, maar ons diversiteitsbeleid moet helpen daar te komen. PGGM wil meer vrouwen in topposities, ook omdat divers samengestelde teams beter functioneren. Daarom zoeken we naar een mix van vrouwelijke en mannelijke leiders. De wet helpt ons hierbij: in besturen en de raad van commissarissen moet een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen zijn, met minimaal 30% vrouwen. PGGM voldoet op het niveau van de raad van bestuur en de raad van commissarissen aan dit 'quotum', maar bij het eerstelijns management is de verhouding nog niet op peil (19,4% is vrouw).

Bij de instroom en doorstroom van personeel kijken we nadrukkelijk naar de verdeling van mannen en vrouwen. PGGM heeft een intern vrouwen netwerk opgezet, dat vrouwelijk leiderschap stimuleert.

PGGM tweede in beste werkgeveronderzoek

Wie bij PGGM werkt, krijgt een uitstekend pakket primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Medewerkers vinden hun werk zinvol en ervaren volop mogelijkheden voor ontwikkeling. Dat bleek uit het Beste Werkgevers Onderzoek dat Intermediair elk jaar uitvoert. PGGM eindigde in 2011 op de tweede plaats. Ook uit intern onderzoek blijkt dat de meeste PGGM'ers erg tevreden zijn over hun werk en de organisatie. Medewerkers zijn vooral tevreden over hun zelfstandigheid, hun takenpakket, de arbeidsvoorwaarden van PGGM en de samenwerking met collega's. Zij zijn dan ook zeer betrokken bij de organisatie.

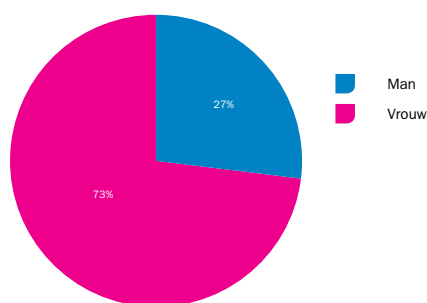
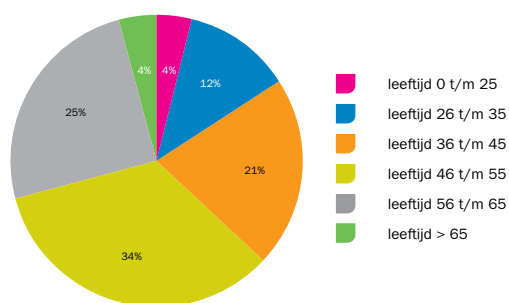
Kerncijfers PGGM

Voor al onze jaarverslaggeving gaat u naar www.pggm.nl/jaarverslagen.

PGGM in cijfers

Aantal leden coöperatie PGGM

31 december 2011
563.000



PGGM in cijfers

Omzet en beheerd vermogen

31 december 2011
262,9 miljoen

114,8 miljard

31 december 2010
239,7 miljoen

102,9 miljard



PGGM in cijfers

Personele omvang

2011
1.112 Fte

2010
1.066 Fte

2011
1.186 mdw

2010
1.154 mdw



PGGM in cijfers

In/Uitstroom aantal medewerkers

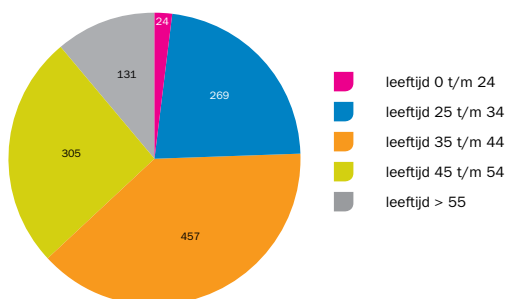
Instroom
143

Uitstroom
-111



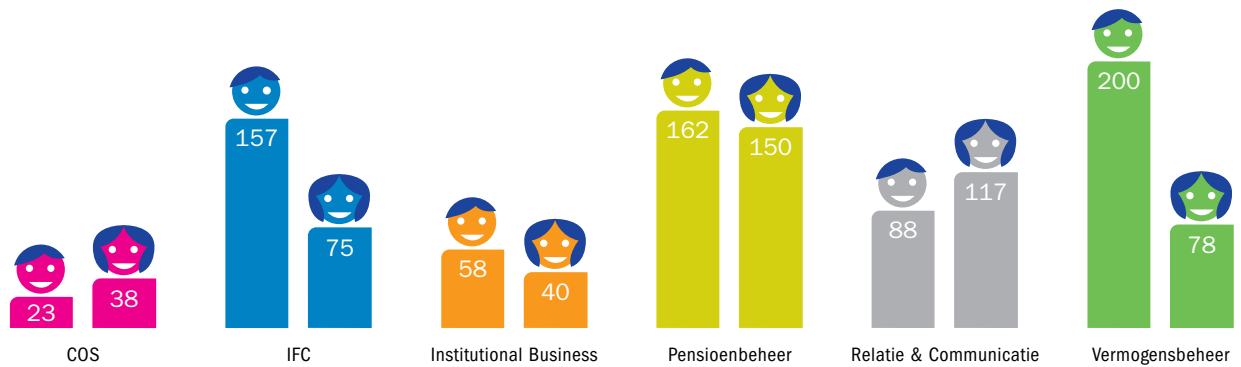
PGGM in cijfers

Leeftijdopbouw medewerkers



PGGM in cijfers

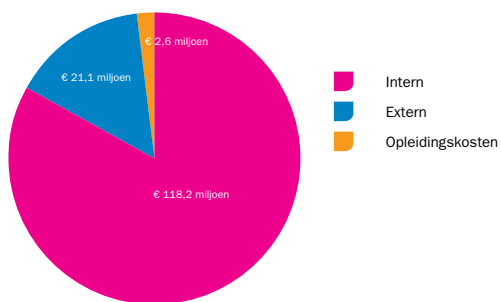
M/V per unit



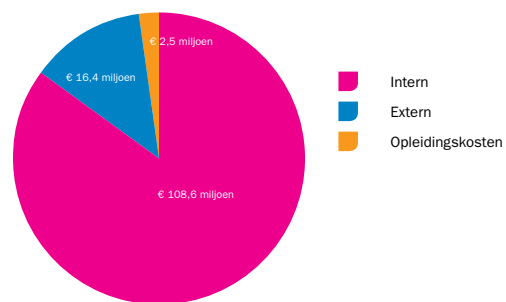
PGGM in cijfers

Personeelskosten

31 december 2011



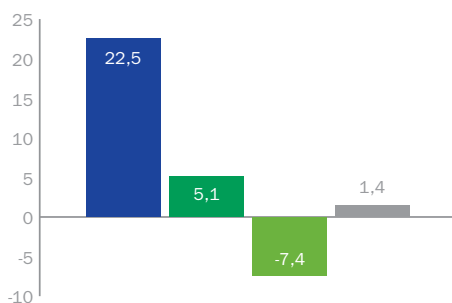
31 december 2010



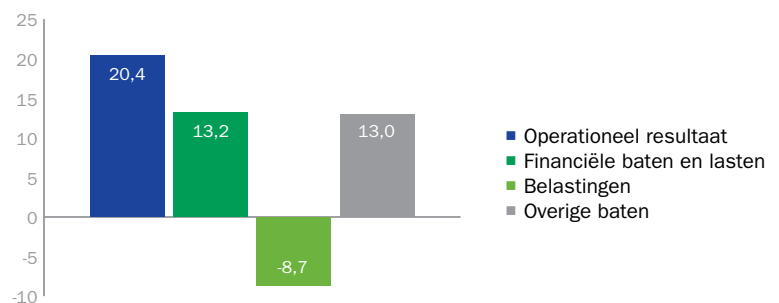
PGGM in cijfers

Nettoresultaat (in miljoenen €)

31 december 2011

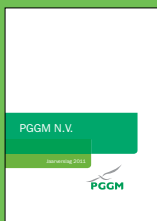


31 december 2010



Het Jaarbericht 2011 geeft een zeer beknopte terugblik op het jaar 2011. De volledige jaarverslaglegging van PGGM is te vinden op www.pggm.nl/jaarverslagen

Hier vindt u naast dit Jaarbericht ook



PGGM N.V.
Jaarverslag 2011



PGGM Coöperatie U.A.
Jaarverslag 2011



Verantwoord Beleggen
Jaarverslag 2011



Duurzaamheid bij PGGM
2011



PGGM
Corporate Communicatie
Noordweg Noord 150
Postbus 117
3700 AC Zeist
communicatie@pggm.nl
www.pggm.nl