



Jaarverslag PGGM N.V.

2017



Voor een waardevolle toekomst

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Over PGGM	4
Kerncijfers	9
Bestuursverslag	10
Onze visie, missie en strategie	11
De klant als ambassadeur	15
Transitie naar pensioenproduct met meer individuele kenmerken	23
Hogere wendbaarheid tegen een lager kostenniveau	25
Een sterke en toekomstbestendige reputatie	33
Groen en betrokken	35
De ledenorganisatie PGGM&CO	38
Risicomanagement	39
Compliance	44
In control statement	46
Verslag van de raad van commissarissen	47
Jaarrekening	53
Overige gegevens	93
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	94
Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat	102
Algemeen	103
Rooster van aftreden van raad van commissarissen	104
Nevenfuncties raad van commissarissen	105
Rapport remuneratie raad van bestuur	107
Nevenfuncties raad van bestuur	108
Begrippenlijst	109

Als nieuwe CEO van PGGM ben ik trots op de wijze waarop onze medewerkers mensen helpen in het realiseren van een waardevolle toekomst. In 2017 maakte ik kennis met het bedrijf. Ik trof een dynamische organisatie aan die goed is voorbereid op nieuwe ontwikkelingen op de markten waarin we actief zijn.

De ambities zijn groot, en de uitdagingen eveneens: PGGM wil gereed zijn voor de aanstaande vernieuwing van het Nederlands pensioenstelsel, waarbij mogelijk de stap wordt gezet naar meer persoonlijke pensioenproducten. Dat vereist een flexibele en kostenefficiënte organisatie, waarvoor de basis is gelegd in een driejarig programma dat in 2017 met succes is afgerond. In 2017 was er ook druk op de bedrijfsvoering van PGGM. Met name bij Pensioenbeheer zorgt de combinatie van klantwensen en IT-projecten ervoor dat PGGM wordt uitgedaagd om de dienstverlening te blijven verbeteren.

PGGM wil ook dé verantwoorde pensioenbelegger van Nederland zijn en blijven, en onze klanten ondersteunen in de stappen die ze zetten voor een verantwoord beleggingsbeleid. Het is geweldig dat onze klant PFZW afgelopen jaar voor de elfde achtereenvolgende keer door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling werd uitgeroepen als pensioenfonds met de hoogste graad van duurzaamheid. Wij zullen initiatieven blijven ontwikkelen om al onze klanten in staat te stellen hun vermogen verder te verduurzamen.

Met onze coöperatieve achtergrond is het onze missie meer te bieden dan goede pensioenproducten: PGGM is een maatschappelijk georiënteerd bedrijf, met een maatschappelijke agenda en een bijzondere ledenorganisatie. Zo hebben we in 2017 onder meer 'Vitaal met Pensioen' geagendeerd, omdat we zien dat met het geleidelijk verhogen van de AOW-leeftijd, een groeiend aantal oudere werknemers moeite heeft gezond het pensioen te bereiken. Onze ledenorganisatie PGGM&CO neemt initiatieven om werknemers in de sector zorg en welzijn hierbij te ondersteunen.

Dankzij de inzet van de medewerkers van PGGM hebben we in 2017 weer veel bereikt. Ik noem enkele resultaten die het afgelopen jaar zijn geboekt. Zo heeft PGGM fors geïnvesteerd in IT in 2017. We hebben een tweede pensioenbeheer systeem in gebruik genomen voor nieuwe klanten, waar Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen (Volo pensioen) en Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten (StiPP) nu gebruik van gaan maken. Het rekencentrum van PGGM is eind van het jaar zonder problemen verhuisd naar een externe locatie.

In onze softwareontwikkeling ten behoeve van Pensioenbeheer zijn we van enkele grote, centrale releases overgegaan naar meer dan honderd kleine opleveringen per jaar. En we hebben veel geïnvesteerd in het verder verbeteren van onze cyber security.

Op het gebied van vermogensbeheer zijn enkele aansprekende deals gedaan. In Berlijn heeft private real estate een platform opgezet voor het ontwikkelen van een kantorenstrategie. Veel aandacht kreeg ook de infrastructuurtransactie, waar we hebben belegd in een zonne-energie portefeuille van SolarCity. Het verduurzamen van de portefeuille van onze klant PFZW krijgt steeds meer vorm: we zijn flink opgeschoten met het halveren van de CO₂-voetafdruk en het realiseren van een portefeuille van beleggingen in oplossingen ter grootte van 20 miljard euro in het jaar 2020.

In samenwerking met andere organisaties heeft PGGM in 2017 gewerkt aan een steviger onderbouwing van zulke impactbeleggingen. We hebben een standaard voor impactindicatoren ontwikkeld, zodat resultaten van dit soort beleggingen beter vergelijkbaar zijn. Ook zijn we veelbelovende projecten gestart met individuele ondernemingen om impact beter meetbaar te maken.

Veel van de genoemde activiteiten hebben we gedeeld met een groter publiek op onze website in een reeks blogs van onze experts. Daar gaan we in 2018 zeker mee door. En kijkend naar 2018 zal veel aandacht uitgaan naar het uitvoeren van de nieuwe strategie die we bij het schrijven van dit verslag aan het vaststellen zijn.

Ik wil Else Bos bedanken voor haar inzet voor PGGM, de laatste vijf jaar als bestuursvoorzitter. Else heeft veel betekend voor de ontwikkeling van PGGM. Ik kijk ernaar uit om samen met onze medewerkers het volgende hoofdstuk van PGGM te schrijven.

Edwin Velzel
Chief executive officer PGGM N.V.

Heeft u een vraag of opmerking over dit jaarverslag, dan horen wij dat natuurlijk graag. U kunt uw vraag stellen op www.pggm.nl/jaarverslag

PGGM Groep is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie zonder winstoogmerk. 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 N.V. (PGGM) is een 100 procent dochter en de uitvoeringsorganisatie van PGGM Coöperatie. Bij PGGM zetten wij ons in voor onze klanten, pensioenfondsen. Pensioenuitvoering is onze kernactiviteit. Samen met onze dochterondernemingen bieden we onze klanten goede bestuursadviesing, betrouwbaar en effectief pensioenbeheer, en financieel en maatschappelijk verantwoord vermogensbeheer. In een steeds complexer economisch landschap en toenemende eisen vanuit wet- en regelgeving, draagt de expertise van een professionele en betrouwbare uitvoeringsorganisatie bij om tot de beste uitvoering te komen. Wij bieden passende dienstverlening én schaalvoordeel, altijd afgestemd op het eigen beleid van het specifieke pensioenfonds.

Bestuursadviesing

Wij adviseren pensioenfondsen en Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling over hun pensioenregeling en de financiering daarvan. Dat doen we door middel van juridisch, fiscaal en actuariel advies en aanbevelingen over ALM, 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. We beschikken over de kennis en competenties om klanten over de volle breedte te adviseren.

Lees meer over bestuursadviesing op www.pggm.nl/bestuursadviesing

Pensioenbeheer

Wij helpen pensioenfondsen met de uitvoering van de pensioenregeling en de communicatie met hun deelnemers. Onze klanten kunnen bij ons rekenen op betrouwbare dienstverlening met bewezen systemen. Ons administratiesysteem is ontwikkeld vanuit het belang van een efficiënte uitvoering van pensioenadministratie en het snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. In de uitvoering streven we met onze klanten naar een kwalitatief goede dienstverlening met een passend kostenniveau. Onze klanten hebben toegang tot onze kennis, pensioenervaring en ervaring met communicatie met deelnemers.

Lees meer over pensioenbeheer op www.pggm.nl/pensioenbeheer

Vermogensbeheer

PGGM is dé coöperatieve pensioenbelegger van Nederland. We ondersteunen pensioenfondsen met fiduciair management en vermogensbeheer. We beleggen het collectieve pensioenvermogen op een kostenefficiënte wijze. Dat doen we conform het door het pensioenfonds gewenste beleggingsbeleid met aandacht voor een goed financieel en maatschappelijk verantwoord rendement en een goede beheersing van de risico's. Fiduciair management en advies ondersteunt onze klanten in hun rol als opdrachtgever in de volle breedte. Dit betekent zowel advisering als de implementatie ervan en beheeractiviteiten met betrekking tot de uitvoering zelf: risicomangement, het beheer van overlay-portefeuilles en de selectie en monitoring van externe managers. Wij hebben de expertise in huis om het vermogen van onze klanten te beleggen zoals zij dat willen. We werken daarbij samen met toonaangevende managers wereldwijd en hebben zelf eveneens toonaangevende, award winning beleggingsteams (zie tabel pagina 20). Deze interne beleggingsteams zorgen voor het laag houden van de totale kosten van vermogensbeheer en meer grip op de invulling van mandaten. Wij acteren richting de financiële markten vanuit waarden, gedrag en cultuur die passen bij pensioen.

Lees meer over vermogensbeheer op www.pggm.nl/vermogensbeheer

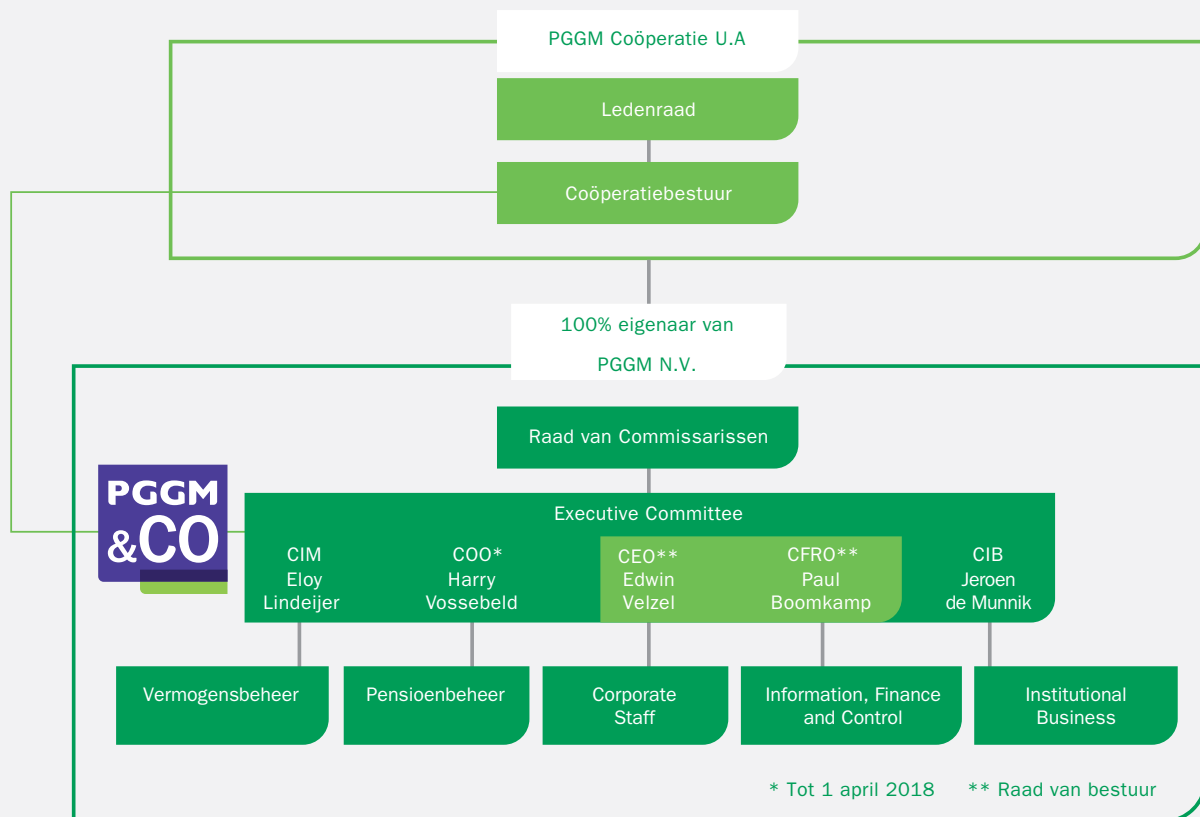
Klanten PGGM eind 2017

	Diensten				
	Bestuurs- advisering	Pensioen- beheer	Vermogens- beheer	Aantal deelnemers circa	Beheerd vermogen (in mln)
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn	✓	✓	✓	2.708.400	197.182
Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen	✓	✓	✓	19.600	10.532
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glazetbedrijf	✓	✓	✓	109.200	7.093
Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling	✓	✓		31.500	
Stichting Philips Pensioenfonds	✓	✓		100.200	
Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland	✓		✓		666
Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen		✓		1.300	
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging			✓		464
Stichting Pensioenfonds voor de Architectenbureaus			✓		2.705
Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten	✓				
Stichting Volo Pensioen	✓	✓	✓		

Organisatiestructuur

De structuur van onze organisatie is als volgt:

Organogram PGGM



PGGM Coöperatie

PGGM Coöperatie kent twee bestuursorganen: de ledenraad en het coöperatiebestuur. De ledenraad is het hoogste orgaan van de coöperatie en bestaat uit 45 leden. De ledenraad vertegenwoordigt de ruim 740.000 leden van de coöperatie. Het coöperatiebestuur is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van PGGM Coöperatie en legt hierover verantwoording af aan de ledenraad. PGGM Coöperatie is de enige aandeelhouder van PGGM N.V.

Raad van commissarissen

PGGM heeft een raad van commissarissen (RvC), bestaande uit zes leden. De RvC houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur (RvB) van PGGM N.V. en op de algemene zaken van de vennootschap. Daarnaast houdt de RvC indirect toezicht op het executive committee (EC). Bij iedere vergadering van de RvC is een lid van het EC aanwezig. Bij de jaarlijkse strategiesessie is het gehele EC aanwezig. Ook voert de remuneratiecommissie jaarlijks gesprekken met de leden van het EC. Tot slot heeft de RvC directe betrokkenheid bij de benoeming, schorsing en het ontslag van leden van het EC. De RvC heeft twee commissies: de audit-, risk- en compliancecommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

Executive committee / Raad van bestuur

Het EC is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM. Het EC bestaat uit vijf leden, waaronder de twee leden van de RvB, de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO). Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de business units op het gebied van pensioenbeheer, vermogensbeheer en institutioneel klantbeheer zitting in het EC. Dit zijn de chief operations officer (COO), de chief investment management (CIM) en de chief institutional business (CIB). De RvB is eindverantwoordelijk voor PGGM. Zowel de aandeelhouder als de RvC kan de RvB hierop aanspreken. PGGM heeft in 2010 voor het EC-model gekozen, omdat hiermee het bestuur en de bedrijfsvoering van PGGM samenkomen in één team. Hierin staat de klant centraal en zijn de kernfuncties van PGGM vertegenwoordigd.

PGGM&CO

PGGM&CO is de ledenorganisatie van PGGM Coöperatie. PGGM&CO zorgt voor binding van leden met PGGM en tussen leden onderling. Bijvoorbeeld door het oprichten van online communities over voor leden relevante onderwerpen. Daarnaast ontwikkelt PGGM&CO in samenwerking met partners aanvullende producten en diensten op het gebied van pensioen, zorg, wonen en werk voor haar leden.

Klantenraad

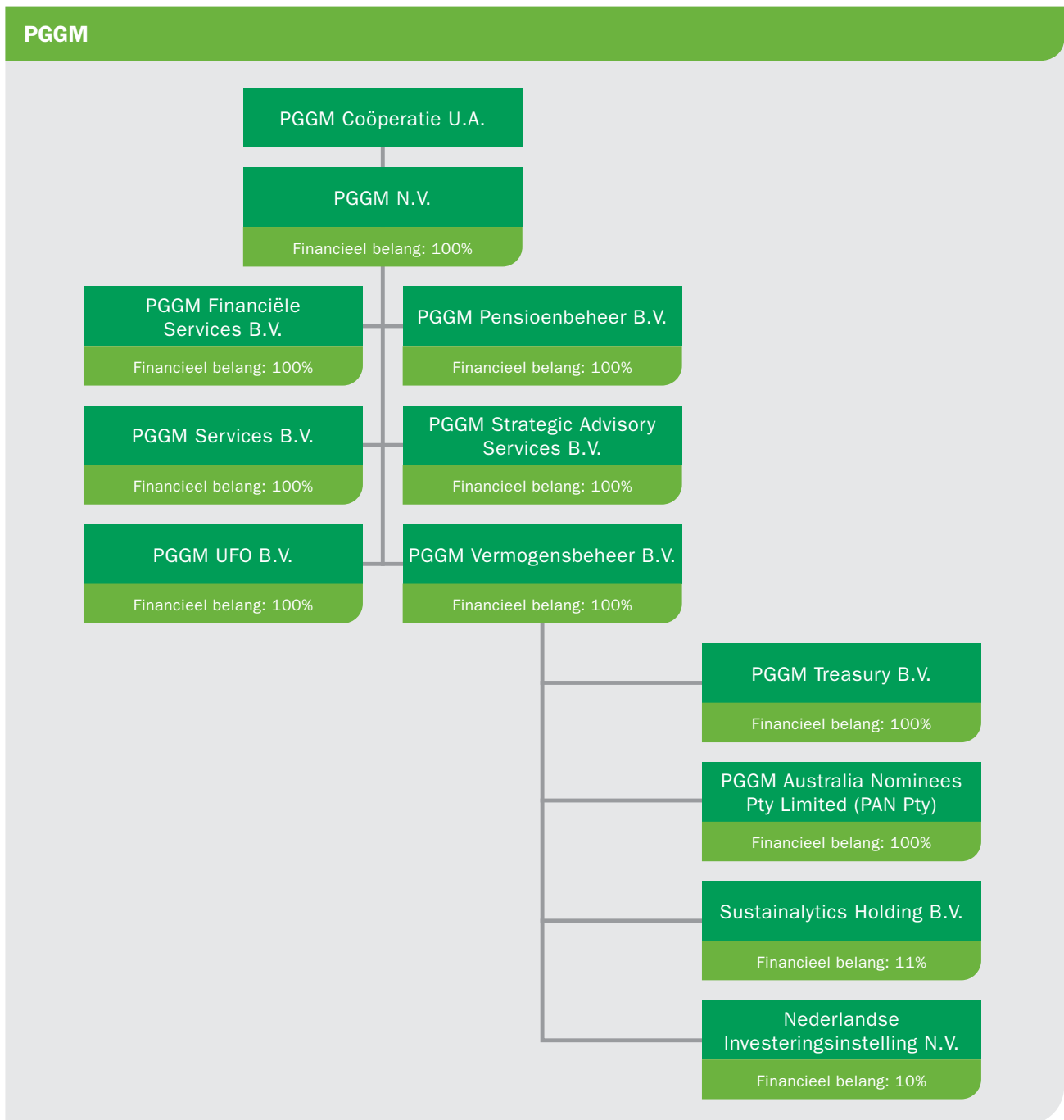
In 2013 hebben wij het initiatief genomen een klantenraad op te richten. De klantenraad geeft invulling aan onze ambitie de coöperatieve principes door te vertalen in de dienstverlening aan en interactie met en tussen institutionele klanten. In de klantenraad zitten vertegenwoordigers van de institutionele klanten. Voorzitter van de klantenraad is mevrouw drs. C.M. van der Werf, voorzitter van Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf. De klantenraad adviseert het EC over thema's als dienstverlening, productontwikkeling, strategie en resultaattoewending. We kunnen gezamenlijk met de klantenraad optrekken bij stevige actuele pensioendossiers en bij het verbeteren van onze dienstverlening. Ook deelt het EC met de klantenraad wat de koers van de organisatie is en hoe we de toekomst samen met onze klanten tegemoet treden.

Groepsstructuur

Uitvoeringsorganisatie PGGM N.V. is een structuurvennootschap en de houdster van dochtervennootschappen 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 ervoor gekozen de

verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen, zodat zoveel mogelijk helderheid bestaat over de aan een vergunning verbonden voorwaarden en het toezicht daarop.

Onderstaand overzicht geeft de juridische structuur van PGGM Coöperatie, PGGM en haar dochters en deelnemingen (PGGM Groep) per 31 december 2017 weer.



Gedragcodes

Wij zien het als onze maatschappelijke plicht om zorgvuldig, integer en transparant te handelen. Daarom hanteren wij een gedragscode, een klokkenluidersregeling, het PGGM Beleid Incidenten en een regeling Sociale Integriteit.

In de Corporate Governance Code staan gedragsregels waar beursgenoteerde vennootschappen aan moeten voldoen. We zijn geen beursgenoteerde vennootschap. Toch passen wij de Corporate Governance Code (2016) vrijwillig toe op het niveau van PGGM. Dat doen we omdat we de gedachte achter deze gedragscode onderschrijven. Bovendien vinden wij het belangrijk dat bedrijven waarin we beleggen namens onze klanten de Corporate Governance Code naleven. In dit bestuursverslag leggen we verantwoording af over de naleving van de Corporate Governance Code.

We willen op integere wijze invulling geven aan onze dienstverlening. Dat komt ook tot uitdrukking in de kernwaarden 'Open en eerlijk' en 'Respect voor mens en omgeving'. We hanteren interne beleidsregels en procedures om naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot PGGM zelf en onze klanten te waarborgen. We willen zo transparant mogelijk zijn richting alle belanghebbenden en de partijen waarmee we zaken doen.

In 2017 hebben we geen significante incidenten gehad op het gebied van compliance en integriteit. We zijn in 2017 niet betrokken geweest bij noemenswaardige gerechtelijke procedures of sancties die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving.

Naast de gedragsregels van de Corporate Governance Code houden we ons aan de Principles for Responsible Investment, de Global Compact, de OECD guidelines for Multinational Enterprises, de IFC Performance Standards en de Human Rights Treaties in The Netherlands. Ook maken we deel uit van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Wij hebben bij het samenstellen van het geïntegreerde bestuursverslag de internationale rapportagerichtlijnen van het GRI G4 (Core) gevolgd, aangevuld met het Financial Service Sector Supplement (FSSS).

Kerncijfers

De kerncijfers per jaareinde van de laatste drie jaar zijn hieronder weergegeven:

Kerncijfers			
	2017	2016	2015
Jaaromzet (* miljoen euro)	265,0	263,6	260,7
Netto Resultaat (* miljoen euro)	2,9	1,3	2,1
Aantal klanten	11	9	8
Aantal deelnemers (* miljoen)	3,0	2,9	2,7
Beheerd vermogen (* miljard euro)	218,6	205,8	183,3
Beheerd vermogen in NL (* miljard euro), excl. derivaten	23,3	20,8	19,9
Aantal FTE per jaareinde	1.372	1.322	1.311
Verhouding man/vrouw	62%/38%	61%/39%	59%/41%
Personeelskosten (* miljoen euro) ¹⁾	156,8	153,5	150,2
Aantal leden PGGM&CO	Ca 740.000	Ca 710.000	Ca 700.000

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

Bestuursverslag

2017



Voor een waardevolle toekomst

Onze visie, missie en strategie

Visie

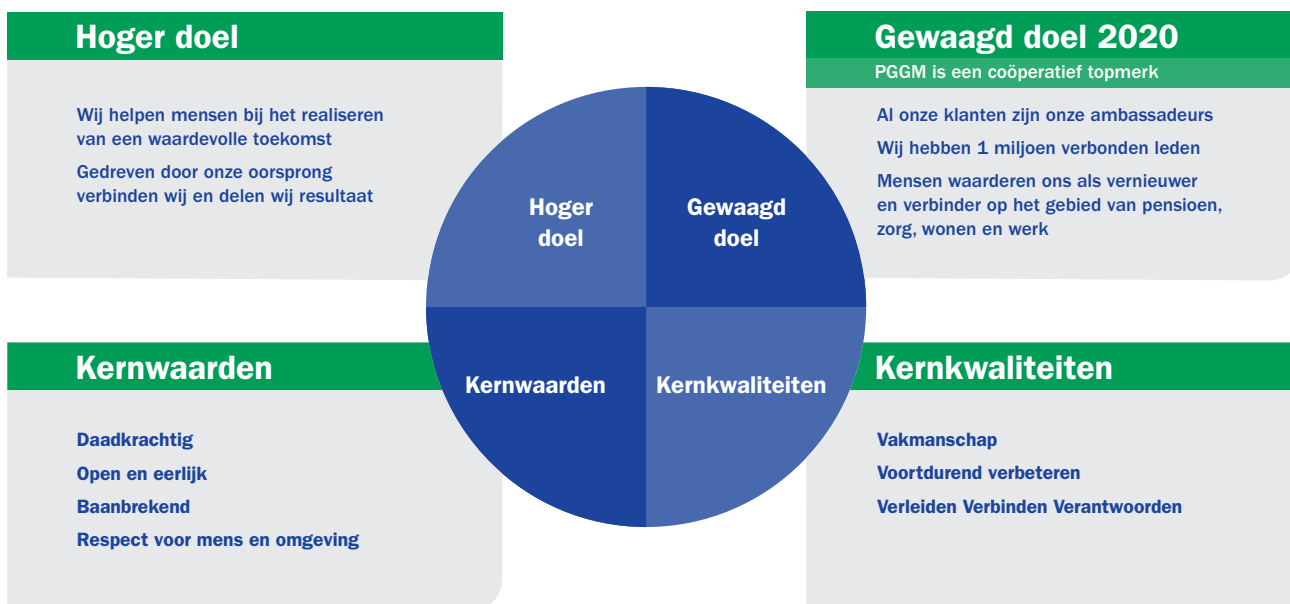
Als je dagelijks met pensioenen bezig bent, is oog hebben voor de toekomst vanzelfsprekend. Onze visie op de toekomst gaat zowel over pensioen als kwaliteit van wonen, werken en zorg. Een toekomst waarin al deze zaken goed geregeld zijn, noemen wij een waardevolle toekomst.

Missie en strategie

Voor ons staat het helpen van mensen bij het realiseren van hun waardevolle toekomst centraal. Dat is onze missie en daar is onze strategie op gericht. Dat begint met het bieden van excellent(e) pensioenbeheer, vermogensbeheer en bestuursadvisering vanuit onze institutionele pijler. Want voor onze klanten, pensioenfondsen

en hun deelnemers, en voor onze leden is een goed en betrouwbaar pensioen een eerste voorwaarde. Dat moet in orde zijn. Hieraan werken al onze medewerkers. Zij houden zich bezig met het pensioen van vandaag én het pensioen van de toekomst. Daarbij staan altijd de behoeften van onze klanten en leden voorop.

Naast de institutionele pijler kent onze strategie de pijlers leden en maatschappelijke agenda. Vanuit deze pijlers zoeken wij samen met onze leden en partners naar oplossingen voor de toekomst. Zo bieden wij mensen keuzes waarmee zij zelf invulling kunnen geven aan hun waardevolle toekomst. Wij baseren ons daarbij op onze oorsprong: de sector zorg en welzijn. We geloven dat daarbij principes als collectiviteit, solidariteit en duurzaamheid waarde opleveren.



Heroriëntatie op onze strategie

In 2017 is de raad van bestuur gestart met een heroriëntatie van de strategie, in nauwe samenwerking met de raad van commissarissen. Zowel externe ontwikkelingen (wijziging pensioenstelsel, de pensioenuitvoeringsmarkt en technologische

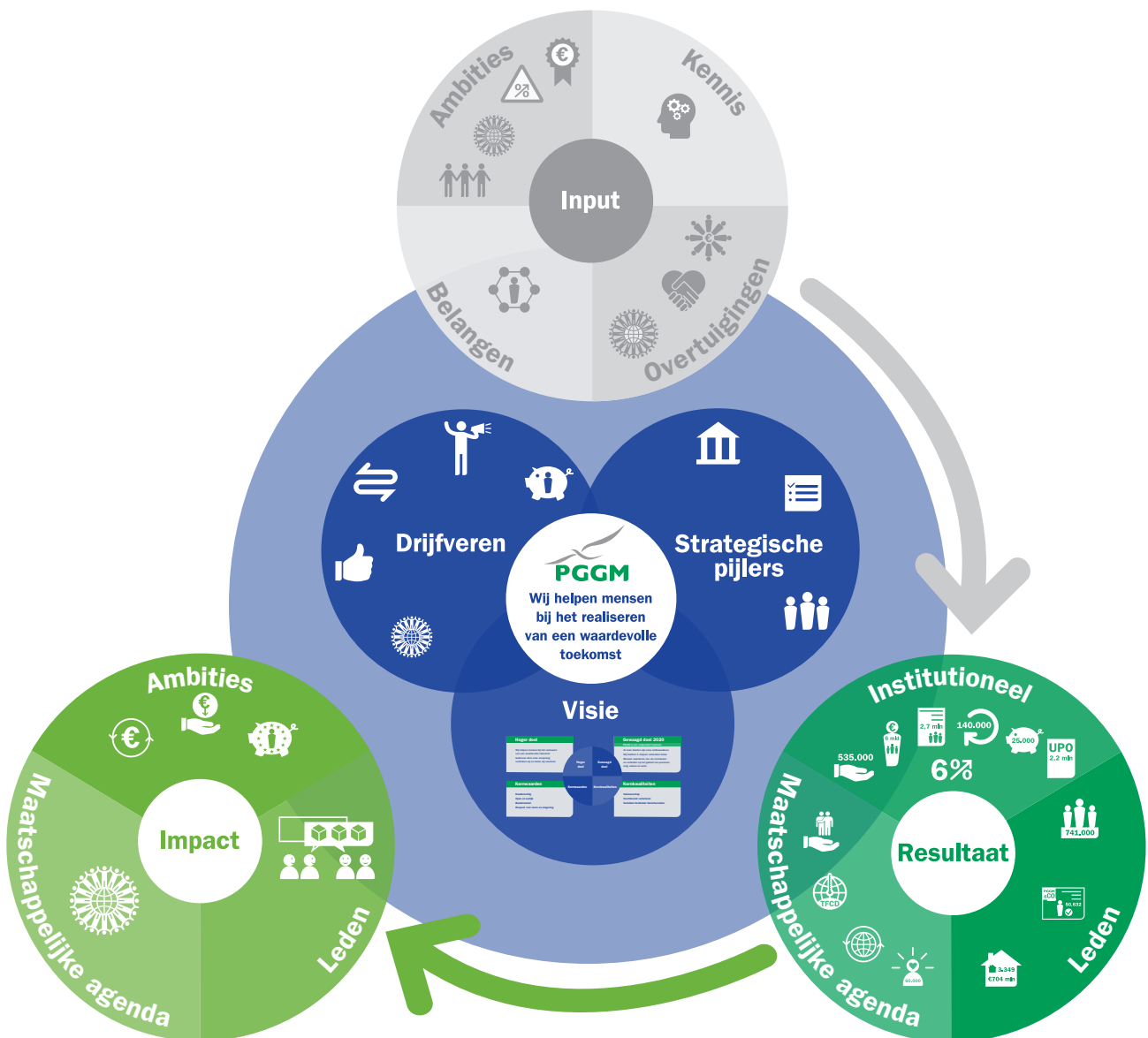
ontwikkelingen) als interne ontwikkelingen (ervaringen met executie van de huidige multiclient strategie, het einde van het driejarig veranderprogramma Daadkrachtig Vernieuwen en financiële resultaten die onder druk staan) maakten een heroriëntatie gewenst. We zijn volop bezig een nieuwe strategie te formuleren en vorm te geven. Doel is dit traject medio 2018 af te ronden.

Een waardevolle toekomst

Waardecreatie gaat over onze unieke bijdrage aan klanten, hun deelnemers en onze leden. Allereerst is dat een vertrouwensvolle oudedagsvoorziening, ons kernproduct. Maar het gaat ook over de context waarbinnen mensen hun pensioen ontvangen, dat gebeurt niet geïsoleerd. We zijn overtuigd dat een goed pensioen meer waard is in een leefbare wereld. Om die reden voegen we ook waarde toe door onze competenties, slagkracht en ons netwerk in te zetten voor deze leefbare wereld. Het gaat dan over de balans tussen financiële en niet-financiële waarden, maar het gaat zeker ook over de lange termijn. Want waardecreatie van pensioen gaat juist over later: twintigers, die nu hun pensioenpremie betalen, verwachten over 40 à 50 jaar hun ouderdomspensioen.

Maar ook een leefbare wereld impliceert dat het over de lange termijn gaat. Bijvoorbeeld klimaatdoelen hebben het perspectief van 2050 en zelfs 2100. Onze waardecreatie is daarom alleen relevant als het om lange termijn waardecreatie gaat.

In ons waardecreatiemodel geven we aan hoe de ambities, kennis, belangen en overtuigingen van onze interne en externe stakeholders samen met onze drijfveren, drie strategische pijlers en visie grotendeels onze strategie bepalen: het behalen van onze doelstellingen en het helpen realiseren van een waardevolle toekomst. In de komende hoofdstukken lichten we per drijfveer toe hoe we resultaat en impact hebben gemaakt.






PGGM

Drijfveren

-  De klant als ambassadeur
-  Transitie naar pensioenproduct met meer individuele kenmerken
-  Hogere wendbaarheid tegen een lager kostenniveau
-  Een sterke en toekomstbestendige reputatie
-  Groen en betrokken
-  De ledenorganisatie PGGM&CO

Strategische pijlers







-  Institutioneel
-  Leden
-  Maatschappelijke agenda

Visie






Resultaat



Institutioneel

-  €6 mrd aan premies
-  Administratie van 3 mln deelnemers
-  Rendement
-  2,2 mln verstuurd uniforme pensioenoverzichten
-  535.000 pensioenuitkeringen
-  Bijdrage aan TFCF mbt globale standaarden over transparantie klimaatdata van bedrijven

Leden

-  740.000 leden
-  50.632 actieve leden (die hebben bijgedragen aan de website, de communities, het innovatielab, aan kwantitatief onderzoek en/of een product hebben gekocht in onze winkel)
-  3.349 verstrekte hypotheeklen voor €704 mln

Maatschappelijke agenda

-  PGGM is een mantelzorgvriendelijke organisatie
-  Verdieping op lineaire risico's in het kader van circulaire economie

Input




Ambities

-  Uitstekend rendement naar risico
-  Dalende prijs met behoud van kwaliteit
-  Leden meer verbonden met de coöperatie en elkaar
-  Impact thema's groen en betrokken


Kennis

-  Menselijk kapitaal: vakmanschap, competenties en vaardigheden

Overtuigingen




-  Investmentbeliefs en kernwaarden: daadkrachtig, respectvol, baanbrekend, open en eerlijk
-  Coöperatief ondernemer
-  Waardevolle toekomst (meer dan geld)

Belangen


-  1. Betrouwbare pensioenuitvoering
- 2. Kosten pensioenuitvoering
- 3. Toekomst pensioenstelsel
- 4. Verantwoord beleggen
- 5. Beleggen in oplossingen
- 6. Pensioenbewustzijn
- 7. Beheerste groei
- 8. Ledenorganisatie
- 9. Footprintreductie
- 10. Kostenbewust en wendbaar
- 11. Coöperatief topmerk

Impact

Institutioneel

-  Transparant en kostenefficiënt beleggen
-  Actieve bijdrage aan een modern pensioenstelsel
-  Toonaangevend op het gebied van duurzaam beleggen

Leden

-  Verbonden leden worden gehoord, komen in contact met gelijkgestemden en vinden of bedenken producten die bij hen passen

Maatschappelijke agenda

-  Verbinding van PGGM met een waardevolle toekomst op het gebied van vitaal met pensioen, een circulaire economie, het klimaat en de strijd tegen dementie.

Multiclient strategie

Het aantal pensioenfondsen in Nederland is de afgelopen 20 jaar afgenomen van meer dan 1.000 naar minder dan 300. De pensioenmarkt consolideert, vooral onder ondernemingspensioenfondsen. Wij ambiëren een rol in de consolidatie. Met onze institutionele multiclient strategie willen we onze klanten continuïteit, kwaliteit en vernieuwing kunnen bieden en de kosten van de uitvoering over een groter aantal klanten kunnen verdelen. Hiermee wordt de dienstverlening beter en worden de uitvoeringskosten lager.

Onze ambitie is beheerst te groeien. Pensioenfondsen kunnen opgaan in de regeling bij onze bestaande klanten en/of als nieuwe klanten zelfstandig de dienstverlening van PGGM afnemen. In 2017 hebben we StiPP als klant mogen verwelkomen. De transitie van Volo pensioen heeft in 2017 plaatsgevonden. In 2018 brengen twee pensioenfondsen hun uitvoering onder bij Volo pensioen.

Groen en betrokken

Een waardevolle toekomst is niet denkbaar zonder respect voor mens, milieu en maatschappij. Duurzaamheid betekent naar onze overtuiging dat je vandaag moet investeren in een waardevolle toekomst voor later. Door ons in te zetten voor een waardevolle toekomst, dragen we bij aan een duurzame samenleving voor huidige en toekomstige generaties. Dat houdt in dat we verantwoord omgaan met de middelen die ons door de klanten zijn toevertrouwd. Ook moeten we kritisch zijn op de invloed die ons eigen handelen heeft op milieu en maatschappij. Dat betekent onze eigen footprint verkleinen, op een verantwoorde wijze inkopen, onze maatschappelijke betrokkenheid laten zien en hier verantwoordelijkheid voor nemen.

Lees meer over onze missie en strategie op www.pggm.nl/missie



Pensioenfondsen zijn onze klanten. We werken aan kwalitatief hoogstaande dienstverlening door met hen invulling te geven aan een duurzame samenwerking. En door toonaangevend te zijn in het realiseren van klantspecifieke wensen. We blijven vernieuwend op het gebied van advisering, online bedieningsconcepten en verantwoord beleggen in alle delen van onze diensten. We ambiëren een beheerste groei van ons klantenportfolio. Zowel voor pensioenbeheer als voor vermogensbeheer verwachten wij dat dit zal leiden tot schaalvoordeel en lagere kosten voor onze klanten. Het is ons doel dat in 2020 al onze klanten ambassadeur zijn van PGGM vanwege onze betrouwbare pensioenuitvoering en onderscheidende dienstverlening.

Betrouwbare pensioenuitvoering

Wij begrijpen dat het voor de deelnemers van onze klanten enorm belangrijk is dat zij de juiste informatie en de juiste pensioengelden ontvangen, en dat wij een adequate pensioen- en beleggingsadministratie voeren en op tijd uitkeren. Daar moeten deelnemers op kunnen vertrouwen. Wij streven naar excellente pensioenuitvoering: juiste, tijdige en volledige in- en excasso, registratie van gegevens en informatieverstrekking. Met klanten komen we beleggingsopdrachten overeen waarin het beleggingsbeleid is vastgelegd. Dit is het kader waarbinnen PGGM de dienstverlening uitvoert. Het is ons doel voor klanten een goed en stabiel meerjarig rendement te behalen.

Service Level Rapportages en klanttevredenheid

Wij hebben met onze klanten afspraken gemaakt over de kwaliteit van onze dienstverlening. Ieder kwartaal rapporteren wij hierover door middel van Service Level Rapportages (SLR's).

Over 2017 laten de rapportages op het gebied van bestuursadviesing, pensioenbeheer en vermogensbeheer een wisselend beeld zien. De afspraken met klanten in de SLR's zijn in 2017 grotendeels behaald. De gemiddelde klanttevredenheidsscore is per saldo licht gestegen ten opzichte van 2016. Voor bestuursadviesing is de respons positief. Deskundig en degelijk zijn de kernwoorden. Voor Pensioenbeheer kwam de klanttevredenheid onder druk te staan ondanks een hoge waardering voor klantcommunicatie. De stijging van de klanttevredenheidsscore is onder meer beperkt door incidenten in de dienstverlening van pensioenbeheer en moeite met het realiseren van klantwensen door de vele IT-projecten. We komen hier later in dit hoofdstuk op terug. Voor Vermogensbeheer zien we een licht stijgende lijn in de klanttevredenheidsscores hoewel ook hier uitdagingen lagen in het realiseren van een volle (IT-)veranderagenda en met de klant ontwikkelen van een nieuw toonaangevend uitvoeringsbeleid.

Intensief samenwerken met onze klanten

Het is, gezien de vele uitdagingen en onzekerheden in de pensioensector, van groot belang om nauw met onze klanten samen te werken. Het afgelopen jaar zijn we verder verbeterd in de wijze waarop we met onze klanten communiceren over hun wensen en verwachtingen. We zijn transparant in successen en waar we wel en niet aan kunnen voldoen. Maar we geven ook duidelijk inzicht in de incidenten en verbeterprocessen die lopen om de dienstverlening naar een hoger kwaliteitsniveau te brengen.

We zien deze ontwikkeling bij al onze klanten, maar een mooi voorbeeld van de nieuwe werkwijze van intensieve samenwerking is met onze klant, Rabo PGGM PPI. We hebben dit jaar een nieuwe benadering gekozen om gewenste innovaties in de dienstverlening door te voeren. In plaats van grote, vaak complexe projecten met lange doorlooptijden, hebben we afgelopen jaar gekozen voor een agile aanpak. Hierbij werden ieder kwartaal realistische deelresultaten afgesproken en opgeleverd, waar de klant duidelijk tevreden mee was. Met een toegewijd team voor Rabo PGGM PPI, dat frequent met de klant schakelde, zijn de verwachtingen overtroffen. Naast de implementatie van een nieuwe beleggingspropositie, zijn uitvoeringsprocessen verbeterd. Ook is een nieuw deelnemersportaal gerealiseerd.

Naast nieuwe ambities en gewenste innovaties kunnen prestatieverbeteringstrajecten aanleiding zijn voor een agile manier van intensief samenwerken. Met onze klanten hebben we trajecten ingericht en uitgevoerd, waarbij specifiek van te voren afgesproken kwaliteitsaspecten centraal hebben gestaan. Door goed te luisteren naar de klantbeleving en achterliggende wensen zijn er kleine en grote veranderingen doorgevoerd op het gebied van klantrapportages, deelnemerscommunicatie, projectmanagement en pensioenuitvoering.

Focus in 2018

Intensief samenwerken in een snel veranderende omgeving blijft essentieel voor een betrouwbare pensioenuitvoering. De samenwerking met onze klanten is belangrijk om gezamenlijke prioriteiten en het maken van keuzes te bespreken. Om verwachtingen goed met elkaar af te stemmen is een goede relatie met onze klanten een voorwaarde. Onze klantteams hebben dit voor 2018 als belangrijk doel meegekregen.

Onderscheidende dienstverlening

Met onze coöperatieve achtergrond hebben we geen winstoogmerk. Onze belangrijkste stakeholders zijn onze klanten. Aan hen willen we onderscheidende dienstverlening en vernieuwing bieden. Met een klantteam voor iedere klant zorgen we dat de belangen van onze klanten maximaal worden behartigd binnen PGGM.

Dankzij onze jarenlange ervaring in de pensioenuitvoering met een bewezen systeem dat grote volumes aan kan, zijn we een betrouwbare samenwerkingspartner met een langetermijnvisie. We hebben kennis van en ervaring met zowel beleggingen als verplichtingen. Daarnaast blijven wij innoveren gericht op excellente dienstverlening in pensioen- en vermogensbeheer.

In 2017 is onze dienstverlening gewaardeerd met verschillende prijzen, waaronder de Gouden Oor nominatie voor beste feedbackmanagement in de klantcontactorganisatie voor PFZW. Ook staat PFZW voor het elfde jaar op een rij, op de eerste plek van de ranglijst van de Vereniging voor Duurzame Ontwikkeling. We zijn trots op bovenstaande prijzen die we samen met PFZW hebben gewonnen.

In de partnershiprelatie met PFZW willen we excellente uitvoering garanderen op het gebied van pensioenbeheer, bestuursadvisering en vermogensbeheer. Nu en in de toekomst.

Beheerste groei

In 2017 is voor de uitvoering van de pensioenadministratie een tweede systeem ingericht dat gebruik maakt van een standaardoplossing voor pensioenadministratie. Hierdoor kunnen we nieuwe klanten makkelijker bedienen en wordt de bestaande administratie minder belast.

Uitbreiding dienstverlening

Samen met Rabobank hebben we met Rabo PGGM PPI een eigentijds premieregeling pensioenproduct in de markt gezet om zo in te spelen op de veranderingen in het pensioenlandschap. Rabo PGGM PPI biedt per 1 januari 2018 persoonlijk pensioen aan ruim 33.000 deelnemers met het product Rabo Bedrijven Pensioen.

In 2018 brengen twee pensioenfondsen hun uitvoering onder bij onze klant, Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen (Volo pensioen). Volo pensioen is een Algemeen Pensioen Fonds (APF) zonder winstoogmerk waar pensioenfondsen en werkgevers hun pensioenregeling kunnen onderbrengen. Een APF biedt de flexibiliteit om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in pensioenproducten en een verder liberaliserende pensioenmarkt. Mede via private markten biedt Volo pensioen beleggingsoplossingen voor aanvullend rendement die doorgaans niet toegankelijk zijn voor kleinere pensioenfondsen en deelnemers, zoals private equity en infrastructuur. Volo pensioen heeft de uitvoering van bestuursadvisering, pensioenbeheer, vermogensbeheer en fiduciair advies uitbesteed aan PGGM.

De transitie van Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP) heeft in 2017 grotendeels plaatsgevonden. Vanaf 1 juli 2017 voeren we al de bestuursondersteuning voor StiPP uit. Met ingang van 1 januari 2018 starten we met het voeren van de pensioenadministratie voor StiPP.

Aansluiting sector Tandtechniek

In juli 2017 hebben Stichting Pensioenfonds voor de Tandtechniek en PFZW een overeenkomst collectieve waardeoverdracht getekend. Tandtechniek sluit in het najaar van 2018 aan bij PFZW en draagt alle aanspraken en rechten over. Aanvankelijk werd gekoerst op 1 januari 2018. Die datum bleek te ambitieus voor een kwalitatief goede overgang van alle aanspraken.

Focus in 2018

Het is onze ambitie om in 2018 verder te bouwen aan een stabiele, betrouwbare, kwalitatief hoogwaardige pensioen- en beleggingsuitvoering. Onze focus ligt op de verdere verbetering van de relaties met onze klanten.

Pensioenbeheer

Digitalisering en innovatie staan bij Pensioenbeheer hoog op de agenda met het oog op het verder optimaliseren van pensioenbeheerprocessen en communicatie met deelnemers en werkgevers.

Innovatie binnen pensioenbeheer

Met de inzet van data science hebben we op dit gebied van digitalisering en innovatie in 2017 belangrijke stappen gezet. Door het gebruik van data science, process mining en robotisering, kunnen we onze processen voor pensioenbeheer nog effectiever inrichten. Met het digitaliseren van de verplichte pensioencommunicatie kunnen deelnemers snel en eenvoudig inzicht krijgen in hun pensioengegevens.

Pensioenbewustzijn

Wij realiseren ons dat een groter pensioenbewustzijn van belang is voor alle betrokkenen bij pensioenregelingen. Tegelijkertijd zien we dat de belangstelling voor en de kennis van pensioen nog steeds relatief klein is. Het pensioenbewustzijn blijkt vooral laag bij de grote groep deelnemers jonger dan 40 jaar. Wij proberen pensioeninformatie bij deze groep eerder onder de aandacht te brengen. Hiertoe hebben we in 2016 een aantal pilots uitgevoerd. Bijvoorbeeld een aangepast digitaal welkomstpakket voor deelnemers die nieuw zijn bij het pensioenfonds. Daarnaast hebben we een laagdrempeligere variant van het verplichte uniform pensioenoverzicht ontwikkeld, dat beter aansluit bij de belevingswereld van de deelnemer. Omdat beide initiatieven succesvol bleken (het bereik en de waardering onder deelnemers liet een significante stijging zien), zijn deze in 2017 breder ingezet.

Digitaal aanleveren

Vanaf 1 januari 2017 bieden we werkgevers de uniforme pensioenaangifte (UPA) aan. Dit betekent dat de pensioengegevens steeds actueel en digitaal beschikbaar zijn voor deelnemers. Voor werkgevers verlaagt de UPA de administratieve lasten en de kans op fouten, door koppeling van pensioengegevens aan de salarisadministratie.

Digitaal communiceren met deelnemers

Tot 2016 werd verplichte pensioencommunicatie, zoals het uniform pensioenoverzicht (UPO), altijd op papier verstrekt aan deelnemers, tenzij deze zelf aangaven digitaal geïnformeerd te willen worden. De Wet pensioencommunicatie maakt het vanaf 2016 mogelijk deelnemers digitaal te informeren, tenzij de deelnemer aangeeft dit niet te willen via een zogeheten opt-outverzoek.

Omdat in 2016 het merendeel van de deelnemers is bereikt met een zogenaamde opt-outmailing, konden we in 2017 het overgrote deel van de verplichte pensioencommunicatie, zoals de UPO's, digitaal aanbieden. Om ook deelnemers te bereiken van wie het e-mailadres onbekend is, is een koppeling met de Berichtenbox van MijnOverheid.nl gerealiseerd.

Klantreizen

Tijdens de langdurige pensioenreis die een deelnemer en een werkgever samen met het fonds maken, vinden er belangrijke levens- of organisatiegebeurtenissen plaats. Deze zijn vormgegeven in klantreizen. Pensioenbeheer richt deze klantreizen integraal in, zodat de communicatie voor de individuele deelnemer of werkgever relevant is, de online dienstverlening steeds intuïtiever wordt en zelfredzaamheid mogelijk is. Klantreizen vormen het vertrekpunt voor de communicatie tussen het fonds en de deelnemers en werkgevers. De optimalisatie van klantreizen heeft een positieve invloed op de tevredenheid van klanten en op het imago van het fonds. Daarnaast kunnen uitvoeringskosten worden verlaagd door het vergroten van de zelfredzaamheid van deelnemers en werkgevers.

Incidenten in dienstverlening

Eind december 2016 hebben we een nieuwe facturatie applicatie in gebruik genomen voor onze klant PFZW. Onze andere klanten maakten al gebruik van deze applicatie. Dit heeft, ondanks een gedegen voorbereiding, tot foutieve berekeningen in facturen van PFZW aan een deel van onze aangesloten werkgevers en uitstel van facturen op basis van UPA gegevens geleid. Vanaf oktober 2017 factureren we voor PFZW maandelijks op basis van UPA berichten.

Daarnaast hebben zich in 2017 meerdere incidenten voorgedaan in de verplichte pensioencommunicatie voor twee van onze klanten. Deze fouten zijn hersteld en in overeenstemming met ons advies hebben de betreffende klanten deze incidenten bij de toezichthouder gemeld. We hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de grondoorzaken van de incidenten.

Verdere digitalisering en innovatie blijven bij Pensioenbeheer hoog op de agenda staan. We blijven in 2018 onze dienstverlening voortdurend verbeteren. Pensioenbeheer zal meerdere klantreizen gaan optimaliseren. Er zal specifieke tooling worden geïmplementeerd om werkgevers- en deelnemersbediening te kunnen ondersteunen. Het gebruik en beheer van data is hierbij relevant. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) speelt een belangrijke rol bij het beschermen van de persoonsgegevens. PGGM zorgt er voor dat de uitvoering aan de nieuwe regelgeving voldoet.

Vermogensbeheer is ingedeeld in twee domeinen, publieke en private markten. Publieke markten beslaat het grootste gedeelte van de portefeuille van PGGM-klienten. Binnen publieke markten is er sprake van zowel actief als passief beheerde portefeuilles. Binnen het platform private markten investeren wij voor onze klanten in niet-beursgenoteerde beleggingscategorieën, zoals infrastructuur, vastgoed en private equity. Er is binnen private markten per definitie sprake van een actief beleggingsbeleid, waarbij gericht wordt gezocht naar de beste beleggingen voor onze klanten.

Marktontwikkelingen en –risico's

In 2017 stonden voor beleggers de aantrekkelijke wereldeconomie en de lage inflatie centraal. Andere belangrijke beleggingsthema's waren de voorzichtige afbouw van het ruime monetaire beleid door centrale banken en de nederlagen van Europese populistische partijen in verscheidene verkiezingen. Beleggers hadden te maken met oplopende geopolitieke spanningen, maar deze waren nooit van blijvende invloed op financiële markten. Het jaar werd sterk afgesloten dankzij een pakket met belastingverlagingen in de Verenigde Staten. Op de kapitaalmarkt bewogen de lage rentes zijwaarts in Europa. Doordat de Europese Centrale Bank slechts zeer geleidelijk het ruime beleid aan het afbouwen is en de balans nog steeds toeneemt, blijven de rentes laag. In deze omgeving van hogere groei, lage inflatie en lage rentes floreerden de aandelenmarkten.

Private beleggingen

Private beleggingen helpen onze klanten bij het behalen van absoluut beleggingsrendement en het realiseren van tastbare impact op de reële economie, ook in Nederland. In de huidige financiële markten, waarin rentes en rendementen lager zijn dan in het verleden, bieden deze beleggingen onze klanten dus uitkomst. Daarnaast vormen private beleggingen vanwege hun langetermijnkarakter een goede aansluiting op de langere beleggingshorizon van pensioenfondsen.

Het platform private markten stelt ons in staat onze klanten te helpen impact te maken door te investeren in bijvoorbeeld zorghuurwoningen, windmolenparken, voedselproducenten en drinkwatervoorzieningen.

Minder externe managers bij private beleggingen

Wij vergroten de begrijpelijkheid en beheersbaarheid van de private beleggingen door steeds meer zelf te beleggen in plaats van via externe managers of fondsen. Een mooi voorbeeld hiervan is ons groeiende infrastructuurteam, dat samen met andere langetermijninvesteerders direct in infrastructuurondernemingen investeert. Daarnaast is dit

jaar ook met succes invulling gegeven aan de groei en het optimaliseren van het risicorendementsprofiel van de private vastgoedbeleggingsportefeuille. Door meer te beleggen met strategische partners in plaats van via het traditionele fondsenmodel is de controle over de beleggingen verder toegenomen, zijn de kosten verlaagd en konden specifieke klantwensen, zoals de implementatie van CO₂-reducerende maatregelen, beter worden uitgevoerd.

Beleggingstransacties

Eén van de meest spraakmakende vastgoedbeleggingen is dit jaar gelanceerd in Berlijn, Charly Berlin. Inspanning op de sterke economische en demografische ontwikkelingen in de Duitse hoofdstad speelt deze kantorenstrategie in op de grote vraag naar creatieve werkplekken in de snel groeiende technologiesector. Door bestaande verouderde kantoorpanden te kopen op strategische locaties en deze te vergroten en te renoveren wordt de beoogde kwaliteitsimpuls van de werkomgeving en reductie in het energieverbruik gerealiseerd voor de huurders. Hogere huren in combinatie met een hogere waardering resulteert in een aantrekkelijk financieel rendement.

Namens onze klanten heeft PGGM Private Equity in 2017 een investering gedaan in Grand Frais samen met haar investeringspartner Ardian. Grand Frais is de Franse marktleider in de verkoop van dagverse producten aan consumenten. Daarnaast heeft het Private Equity team geïnvesteerd in Adelis Equity Partners Fund II. Dit is een Zweeds private equity fonds dat zich richt op meerderheidsinvesteringen in bedrijven in Zweden, Denemarken, Finland en (in mindere mate) Noorwegen.

In februari 2017 hebben we onze samenwerking met American Tower Corporation uitgebreid met FPS Towers. Dit vergroot de mogelijkheid om namens onze klanten pensioenkapitaal te investeren in de reële economie. De telecommorens van FPS Towers zijn onderdeel van een essentiële infrastructuur voor mobiele communicatie en deze langetermijnbelegging draagt bij aan een sterke Europese economie.

Daarnaast hebben we in mei 2017 een overeenkomst gesloten met SolarCity over een belegging in een portefeuille met 38.000 zonne-energiesystemen die staan opgesteld in 21 staten in de VS. De systemen zijn samen goed voor een geïnstalleerd vermogen van rond de 275 megawatt. Deze transactie past bij de ambitie van PGGM om als pensioenbelegger meer langetermijnbeleggingen te doen in duurzame energieprojecten en -ondernemingen. De transactie ondersteunt SolarCity's bijdrage aan een duurzamere wereld door middel van de productie van schone energie.

De belegging in de portefeuille van SolarCity is voor ons de eerste investering in de snel groeiende markt van decentrale duurzame energieopwekking. Het is daarmee een goede aanvulling op onze bestaande investeringen in de energietransitie, zoals in offshore wind, stadsverwarming en smart meters.

Focus in 2018

In 2018 ligt de focus op het ontwikkelen van de beleggingsteams en –processen richting ‘best in class’ zoals dit uit zowel interne als externe reviews moet blijken. Onze klanten leggen daarbij de lat hoog, zodat we continu moeten verbeteren om aan deze standaard blijvend te voldoen. Naast het goed uitvoeren van de beleggingsplannen van klanten, werkt vermogensbeheer aan het continu verbeteren en schaalbaar maken van de IT-systemen en -processen om zo de dienstverlening en bedrijfsvoering wendbaarder te maken. Vanuit productmanagement werken we aan het gereed maken van de beleggingsoplossingen voor een wereld van pensioenen met meer individuele keuzes en kenmerken.

In 2019 gaan we het PGGM Infrastructuur Fonds openstellen voor andere Nederlandse pensioenfondsen en de multiclient propositie verbeteren.

Beleggingsawards PGGM ontvangen in 2017

Peer-to-Peer Awards van Alternative Investment Institute:
Best Use of Infrastructure 2017

Eerste positie voor PFZW op duurzame ranglijst van de Vereniging Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling

Top 20 positie op de ranglijst van meest verantwoordelijke vermogensbeheerders van Bretton Woods II Responsible Asset Allocator Initiative

IPE Award: Best Listed Strategy

IPE Award: Best Sustainable Investment

IPE Award: Best Real Estate Investor Netherlands

IPE Award: Beste Inhuis Beleggersteam

IPE Award: Beste Special Investment Manager

Overzicht verantwoord beleggen 2017

TOTAAL BEHEERD VERMOGEN

Totaal beheerd vermogen ultimo 2017



219 mld.

Totaal beheerd vermogen ultimo 2016



206 mld.

AANDACHTSGEBIEDEN

Klimaatverandering, vervuiling en uitstoot



Waterschaarste



Voedselzekerheid



Gezondheidszorg



Mensenrechten



Goed ondernemingsbestuur



Stabiel financieel stelsel



INSTRUMENTEN

BELEGGEN IN OPLOSSINGEN



Opdracht: minimaal €20 miljard belegd in oplossingen in 2020¹

13,7 miljard

Totaal: €13,7 miljard²

Nieuw in 2017: €3,3 miljard

Aandachtsgebied	Euro's belegd	Nieuw in 2017	Impact over 2016 ³
Klimaatverandering, vervuiling en uitstoot	€ 6,4 mld.	€ 2,9 mld.	7,8 MWh duurzame energie geproduceerd CO₂ 4 miljoen ton CO ₂ -uitstoot vermeden
Waterschaarste	€ 0,9 mld.	€ 0 mld.	6 miljoen m³ water bespaard 350 miljoen m³ afvalwater gezuiverd
Voedselzekerheid	€ 2,8 mld.	€ 0,2 mld.	85.000 ton rendementsverbetering 3560 vrachtwagens met eten
Gezondheidszorg	€ 3,5 mld.	€ 0,2 mld.	225.000 mensen toegang tot goede zorg gekregen 54.000 behandelingen vermeden
Overig	€ 0,1 mld.	€ 0 mld.	Impact niet gemeten

ESG-INTEGRATIE



Opdracht: CO₂-voetafdruk van de beleggingsportefeuille gehalveerd in 2020⁴

Nulmeting op 31-12-2014 in de aandelenportefeuille:

relatieve CO₂-voetafdruk = 339 ton CO₂ per miljoen dollar bedrijfsomzet

Op 31-12-2017 is de relatieve CO₂ voetafdruk = 244 ton CO₂ per miljoen dollar bedrijfsomzet.

28%

ENGAGEMENT



Dialogo gevoerd met 361 ondernemingen en 8 marktpartijen

46 resultaten bij ondernemingen

4 resultaten bij marktpartijen

STEMMEN



Op 3.524 aandeelhoudersvergaderingen gestemd

41.304 uitgebrachte stemmen

JURIDISCHE PROCEDURES



€ 3,1 miljoen aan beleggingsverlies is verhaald door juridische procedures

UITSLUITINGEN



Totaal: 113 ondernemingen en staatsobligaties van 13 landen

Nieuw in 2017: Venezuela toegevoegd aan lijst van uitgesloten staatsobligaties na wapenembargo door de EU.

1 In opdracht van onze grootste klant.

2 Voor alle klanten zowel in de fondsen als in de aparte mandaten. De bedragen betreffen het belegde vermogen en uitstaande commitments.

3 De impact is gemeten voor de beleggingen per ultimo 2016. Van de € 11,3 miljard aan BiO beleggingen is de impact berekend van € 7,8 miljard aan beleggingen. Dit is 68% van de totale BiO beleggingen.

4 In opdracht van onze grootste klant.

Beleggen in Nederland

Een sterke en duurzame Nederlandse economie draagt bij aan een waardevolle toekomst voor de pensioen-deelnemers. Daarom vinden onze klanten het belangrijk in Nederland te investeren. Dit zijn beleggingen in regulier vastgoed en infrastructuur, maar ook overige beleggingen.

Groei belegd vermogen in Nederland

Het beheerd vermogen in Nederland is in 2017 toegenomen tot €23,3 miljard. Dit komt vooral door meer beleggingen in Nederlandse staatsobligaties en hypotheeklen.

Namens onze klanten hebben we een minderheidsbelang in LeasePlan, wereldwijd marktleider in operationele autoleasing en gevestigd in Nederland. Met de belegging die we in 2014 deden in het warmtebedrijf Ennatuurlijk gaven we gestalte aan onze lange termijnvisie waarin we het maken van goede, stabiele financiële rendementen voor pensioen willen combineren met het bijdragen aan klimaatoplossingen. De joint venture tussen PGGM en Koninklijke BAM Groep is op dit moment betrokken bij de bouw van een nieuw zeesluizencomplex bij IJmuiden.

Verantwoord beleggen

In opdracht van onze klanten werken we aan beleggingsoplossingen die, naast de realisatie van de pensioenambitie, bijdragen aan een duurzame, leefbare wereld. Voor de uitvoering van verantwoord beleggen hanteren we vijf instrumenten (zie tabel pagina 20). Deze instrumenten zetten we in om maatschappelijke oplossingen te stimuleren, Economic, Social and Governance risico's (ESG risico's) mee te wegen in beleggingsbeslissingen, ondernemingen aan te moedigen om duurzaamheidsverbeteringen toe te passen en ondernemingen uit te sluiten als zij activiteiten uitvoeren die wij niet willen ondersteunen.

In 2017 zijn we actief geweest om Verantwoord Beleggen uit te dragen en verder te ontwikkelen. We willen anderen bewegen tot verbeteren en werken ondertussen aan de ontwikkeling van richtlijnen en rapportagestandaarden. Als lid van de Platform Carbon Accounting Financials (PCAF) hebben wij bijgedragen aan de ontwikkeling van standaarden voor rapportage over de voetafdruk van beleggingen. Ook nemen we deel aan de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) van de Financial Stability Board (FSB), die in juni aanbevelingen voor transparantie over de financiële aspecten van klimaatverandering publiceerde.

Om gericht invulling te kunnen geven aan de bijdrage die we als vermogensbeheerder en als beheerder van beleggingsinstellingen (de PGGM-fondsen) willen leveren aan een duurzame wereld, hebben we in samenspraak met onze klanten zeven maatschappelijke aandachtsgebieden gekozen (zie tabel pagina 20).

Beleggen in Oplossingen

Via Beleggen in Oplossingen willen we goede financiële rendementen realiseren voor onze klanten en tegelijk een tastbare impact hebben op een duurzame wereld. Onze missie is om bij te dragen aan een waardevolle toekomst voor de pensioendeelnemers van onze klanten. De opdracht van onze grootste klant is om de beleggingen in oplossingen van €4,7 miljard eind 2014 naar minimaal €20 miljard in 2020 te brengen. Eind 2017 was in totaal €13,7 miljard belegd in oplossingen. In 2017 hebben wij €3,3 miljard in deze oplossingen belegd.

Wij beleggen voor onze klanten in oplossingen op het gebied van klimaatverandering, vervuiling en uitstoot, waterschaarste, voedselzekerheid en gezondheidszorg. Dit doen we via private markten en ook via publieke aandelen. Een voorbeeld van een belegging in wateroplossingen is de aangekochte greenbond in Nordic Investment Bank. Ongeveer een vijfde van de opbrengst van deze green bond wordt geïnvesteerd in afvalwaterverwerking en zal naar verwachting de overstrom van afvalwater naar het Mälaren-meer in Zweden verminderen van naar schatting 185.000 m³ per jaar tot minder dan 10.000 m³.

Naast het Beleggen in Oplossingen hebben we in 2017 samen met de werkgroep Sustainable Development Goals Impactmeting onder het Platform Duurzame Financiering van De Nederlandsche Bank gewerkt aan een leidraad voor het meten van impact. Binnen dit samenwerkingsverband hebben we per Sustainable Development Goal een beperkt aantal positieve impactindicatoren voorgesteld, die relevant en werkbaar zijn voor grote institutionele beleggers. In 2017 publiceerden we samen met pensioenuitvoeringsorganisatie APG de Sustainable Development Investment-methodologie, met als doel om binnen de internationale institutionele beleggingsmarkt eenduidig te gaan communiceren over beleggingen met impact.

Engagement

Via onze engagementactiviteiten spreken we bedrijven en marktpartijen aan op hun beleid en activiteiten. Via deze dialoog proberen wij verbeteringen op ESG-gebied te realiseren, zoals verandering in gedrag of activiteiten.

In 2017 spraken we onder andere met de grote mijnbouwbedrijven Glencore en Freeport McMoran over mensenrechten. Bij beide bedrijven constateren we een verbetering in de beoordeling van potentiële mensenrechtenschendingen. Ook de rapportages over deze risico's zijn verbeterd. We voerden ook gesprekken met Tyson. Met zijn slachthuizen en (vooral) intensieve veehouderijen is Tyson Foods een van de grootste watervervuilers in de VS. De gesprekken met Tyson Foods Inc. hebben geresulteerd in verbeteringen in het management van waterrisico's van deze voedsel- en vleesproducenten.

In 2017 hebben we met een groot aantal farmaceutische bedrijven gesprekken gevoerd over mogelijke verbeteringen betreffende toegang tot gezondheidszorg. Ook spraken we in 2017 met deze bedrijven over het introduceren van Pay-for-Performance structuren met aanbieders van gezondheidszorg. De eerste stappen zijn hierin gezet.

Stemmen

Door te stemmen op aandeelhoudersvoorstellen proberen we, namens onze klanten, invloed uit te oefenen op bedrijven en hen aan te zetten tot duurzamer beleid. In 2017 stemden wij op 3.524 aandeelhoudersvoorstellen.

We stemden in 2017, namens onze klanten, onder andere op de aandeelhoudersvergadering van ExxonMobil voor een voorstel dat ExxonMobil verplicht vanaf 2018 de klimaatweerbaarheid van de portefeuille inzichtelijk te maken. Het voorstel is aangenomen.

In juni 2017 hebben we medeaandeelhouders van het farmaceutische bedrijf Mylan in een publieke brief geschreven om hen op te roepen tegen het beloningsvoorstel en een aantal bestuurders te stemmen. Het beloningsbeleid van Mylan kreeg tijdens de aandeelhoudersvergadering maar liefst 83 procent tegenstemmen door onze oproep aan medeaandeelhouders. In 2018 zal het nieuwe beloningsbeleid gepubliceerd worden.

ESG-Integratie

Met de hulp van een externe consultant hebben we in 2017 de mogelijke waardeverandering van beleggingen onder invloed van een aantal klimaatscenario's gekwantificeerd. De analyses laten zien dat klimaatverandering een materieel financieel risico is dat weliswaar op de portefeuille als geheel nog een beperkte invloed lijkt te hebben, maar de waarde van diverse onderdelen significant kan beïnvloeden. Daarmee is het beheersen van klimaat-gerelateerde risico's een fiduciaire verantwoordelijkheid. Waar relevant nemen de beleggingsteams (eerste lijn) dit risico mee in de beoordeling van beleggingsvoorstellen, en worden zij daarop getoetst door Risk (tweede lijn).

De risico-analyses van klimaatverandering zijn het afgelopen jaar besproken met klanten. Een interne klimaatwerkgroep heeft aanbevelingen opgesteld om klimaat gerelateerde risico's nog beter te begrijpen en beheersen, en de kansen die voortvloeien uit de energietransitie te benutten. De aanbevelingen zijn besproken in het Directieoverleg Vermogensbeheer en Treasury.

In 2017 zijn we verder gegaan met de CO₂-reductie in de aandelenportefeuille. Als gevolg hiervan is de CO₂-voetafdruk verlaagd van 339 ton CO₂ per miljoen dollar bedrijfsomzet eind 2017 tot 244 ton CO₂ per miljoen dollar bedrijfsomzet. Met de meest vervuilende bedrijven, waarvan we aandelen verkopen, zijn we in gesprek.

Veel ondernemingen verklaren dat ze de weg naar schonere energie hebben ingezet en onze boodschap als een steun in de rug zien om deze weg te vervolgen.

Vanaf 2015 hebben we het eigenaarschap voor verantwoord beleggen volledig neergelegd bij de beleggings- en adviesteams in de beleggingsketen van PGGM. In 2017 legden we de laatste hand aan dit project.

Diverse beleggingsteams hebben hun eigen richtlijnen van verantwoord beleggen uitgewerkt en gepubliceerd op de PGGM website. Dit jaar is er voor private aandelen, infrastructuur en privaat vastgoed meer inzicht gekomen in de ESG-prestaties van de externe partijen waarmee we werken of waarin belegd wordt. Dit geeft belangrijke input voor de monitoringsgesprekken met deze partijen. Ook is ESG opgenomen in onze beleggingsvoorstellen binnen private markten en de screening van beherende vennoten op de implementatie van ESG is verbeterd.

We moedigen fondsen en ondernemingen in de vastgoedportefeuilles aan hun CO₂-stoot te verminderen. De vastgoedfondsen waarin belegd wordt hebben outperformance laten zien van de Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), die fondsen vergelijkt op duurzaamheid.

Juridische procedures

Namens onze klanten voeren wij als aandeelhouder juridische procedures tegen ondernemingen, wanneer dat nodig is om beleggingsverliezen te verhalen of om goed ondernemingsgedrag af te dwingen. In 2017 was dit onder andere de arbitragezaak tegen het Braziliaanse staatsbedrijf Petroleo Brasileiro S.A. naar aanleiding van een corruptieschandaal wat de marktwaarde van het olieconcern halveerde. De US class action inzake Petrobras wordt afgerond en we zullen schade claimen via deze settlement.

Uitsluiten

Beleggingen die niet bij onze klanten passen, willen we voorkomen. Daarom sluiten we volgens de PGGM Uitvoeringsrichtlijn ondernemingen uit die betrokken zijn bij controversiële producten zoals wapens en tabak. Ook kunnen wij ondernemingen uitsluiten, waarbij sprake is van een nadelig risicoprofiel, bijvoorbeeld omdat zij de Global Compact Principes van de Verenigde Naties overtreden. In deze gevallen proberen wij eerst via dialoog met de onderneming verbetering te bereiken. Daarnaast beleggen we niet in de staatsobligaties van landen die zijn onderworpen aan sancties van de VN Veiligheidsraad en/of de Europese Unie (EU). Venezuela is in 2017 toegevoegd aan de lijst van uitgesloten staatsobligaties na wapenembargo door de EU.

Lees meer over onze activiteiten, resultaten en focus op het gebied van verantwoord beleggen in het Jaarverslag verantwoord beleggen. Kijk op www.pggm.nl/jaarverslag

Transitie naar pensioenproduct met meer individuele kenmerken



Voortbouwend op de werkzaamheden van de Sociaal Economische Raad (SER) wil het kabinet het pensioenstelsel hervormen. In de kabinetsplannen wordt de doorsneesystematiek afgeschaft en komt er meer ruimte voor keuzevrijheid. Dit maakt het pensioenvermogen persoonlijker met collectieve risicodeling. Het kabinet handhaaft hierbij de sterke onderdelen van het huidige stelsel: verplichtstelling, collectieve uitvoering, risicodeling en fiscale ondersteuning. Dit sluit aan bij onze overtuiging dat principes als collectiviteit, solidariteit en duurzaamheid waarde opleveren. Het kabinet legt de verantwoordelijkheid bij sociale partners in de SER om op hoofdlijnen overeenstemming te hebben over het nieuwe stelsel. Het wetgevingstraject moet in 2020 zijn afgerond. Daarna volgt de invoering. Wij passen onze dienstverlening, klantbediening en daarmee ook het onderliggende systeemlandschap en de bijbehorende processen zodanig aan dat wij deze ontwikkeling voor onze klanten kunnen faciliteren.

Aanpassingen in administratiesystemen

Wij richten ons op aanpassingen in onze administratiesystemen en in onze organisatie om de transitie naar een pensioenproduct met meer individuele kenmerken mogelijk te maken. We investeren in de modernisering van de unitadministratie in ons pensioenadministratieplatform MAP. In 2017 hebben wij aan MAP meer mogelijkheden voor het administreren van individuele pensioenvermogens toegevoegd.

Met de introductie van profielbeleggen in 2017 hebben we onze systemen aangepast, waarmee Rabo PGGM PPI haar deelnemers de mogelijkheid biedt individuele keuzes te maken in het risicoprofiel van hun beleggingen.

De deelnemer wordt begeleid in zijn keuzeproces door een geheel vernieuwd online interactief portaal. De flexibiliteit van het systeem maakt het mogelijk voor de deelnemer om zijn profiel op elk moment aan te passen aan zijn eigen persoonlijke situatie. In 2018 gaat Rabo PGGM PPI door met het vergroten van de interactie met de deelnemers.

Ook onze nieuwe klant StiPP biedt een pensioenregeling met meer individuele kenmerken. Wij hebben hier in 2017 onze administratie aan aangepast, zodat in 2018 de dienstverlening voor Pensioenbeheer van start kan gaan.

Ook bij de afdeling Vermogensbeheer zijn systemen voorbereid op de toekomstige transitie. In 2017 hebben we gewerkt aan het verbeteren van het datamanagement met als doel het verhogen van de kwaliteit van de data. Afgelopen jaar stond in het teken van het ontwerp, de opstart en de eerste analyses van een nieuwe inrichting van het beleggingsadministratiesysteem van PGGM.

Focus in 2018

In 2018 gaan we door met het verder ontwikkelen van de meer persoonlijke pensioenregelingen in de administratie van ons pensioenplatform.

Betrokken bij wet- en regelgeving

Wij opereren samen met onze klanten in een strikt regulatief kader, waarin op veel fronten de wet- en regelgeving aan het veranderen is. Het is belangrijk de ontwikkelingen te volgen en op de veranderingen te anticiperen.

Dialogoek zoeken

Wij willen actief invloed uitoefenen op aanpassingen in het belang van onze klanten en hun deelnemers. Als stakeholder en grote partij voelen we een verantwoordelijkheid om met en voor onze klanten de dialoog te zoeken met regulerende partijen. Zo kunnen we evenwichtige wetten en regels stimuleren in het belang van werkgevers en werknemers. In het kader van een nieuw pensioenstelsel is in 2017, door een afvaardiging van PGGM in pensioenfederatie, veel tijd en aandacht besteed aan het meedenken en –werken aan input voor het SER-advies. We hebben namens onze klanten een actieve en intensieve bijdrage geleverd aan onderzoek binnen de Pensioenfederatie. Hierin werden de theoretische SER-varianten getoetst aan praktische dimensies: communicatie, uitvoering, jurisdictie en financiën. Samen met andere pensioenuitvoeringsorganisaties hebben we langs deze weg belangrijke input geleverd voor het SER-proces.

Toekomst pensioenstelsel

In 2017 hebben we, samen met andere partijen zoals de Pensioenfederatie, regelmatig gesproken met de ministeries van Financiën en Sociale Zaken en Werkgelegenheid over tal van pensioenonderwerpen. De grotere dossiers die besproken zijn, gingen over fiscaliteit, het afschaffen van de doorsneesystematiek en het invoeren van bestaande rechten in een pensioenstelsel met meer individuele vermogens. In 2018 zal dit contact blijven.

MiFID II

De Europese regelgeving MiFID II voor beleggingsondernemingen heeft impact op vele aspecten van onze vermogensbeheerketen. De afgelopen anderhalf jaar hebben we de relevante wijzigingen van deze wet- en regelgeving verwerkt in onze bedrijfsvoering. Per 3 januari 2018 is MiFID II van kracht en voldoet de vermogensbeheerketen van PGGM aan de gestelde eisen.

Europese Kapitaalmarkt Unie

Het jaar 2017 betekende voor PGGM een intensivering van de activiteiten in het kader van de Kapitaalmarkt Unie. Voor onze klanten investeren we als langetermijn-investeerder een groot deel van het beheerd pensioenvermogen rechtstreeks in de Europese economie. De Europese Unie wil voor de financiering van de economie minder afhankelijk zijn van bankfinanciering alleen. Hierom wil de Unie mogelijkheden voor investeerders vergroten, wat weer kansen biedt om te laten zien waar en hoe we voor onze klanten investeren.

Voorbeelden van het vergroten van deze mogelijkheden zijn: het weghalen van ongelijke behandeling van pensioenfondsen bij belastingheffing, ambitieus beleid op het gebied van duurzame financieringen en werken aan duurzame EMIR oplossingen voor pensioenfondsen zodat pensioenfondsen optimaal lang kapitaal kunnen inzetten. Tot slot ligt er een voorstel voor een Pan European Personal Pension Product (PEPP) dat pensioensparen in de derde pijler, aanvullende individuele pensioenverzekeringen, aantrekkelijker moet maken voor EU burgers. Vanuit Nederlands perspectief is de interactie met de Nederlandse tweede pijler, aanvullende pensioenopbouw via de werkgever, daarbij een aandachtspunt.

In onze voortrekkersrol hebben we dit jaar op talloze bijeenkomsten kunnen spreken en via gesprekken en publicaties impact kunnen hebben op de CMU beleidsagenda.

Hogere wendbaarheid tegen een lager kostenniveau



De kosten van pensioenuitvoering worden steeds belangrijker voor onze klanten. Ook moeten wij ons sneller kunnen aanpassen aan veranderingen in onze omgeving. Daarom zijn wij drie jaar geleden het veranderprogramma Daadkrachtig Vernieuwen gestart. In 2017 zijn de doelstellingen om 20 procent lagere kosten en meer wendbaarheid te realiseren bereikt. De verlaging van de structurele kosten heeft ruimte gecreëerd om te investeren in onze organisatie en systemen. We investeren in aanpassingen in ons systeemlandschap en onze organisatie. En we investeren in onze mensen. We stimuleren en faciliteren medewerkers in hun ontwikkeling, zowel in hun vakgebied als ten aanzien van onze kernkwaliteiten. Hiermee vergroten we onze wendbaarheid.

Financieel gezonde bedrijfsvoering

Wij streven naar een financieel gezonde en duurzame bedrijfsvoering die invulling geeft aan ons coöperatieve gedachtegoed. Dit betekent dat wij een gezond rendement op onze activiteiten willen behalen ter borging van de continuïteit van de dienstverlening aan onze klanten. Daarnaast zetten wij de resultaten in voor het belang van de toekomst van PGGM, PGGM Coöperatie en haar leden.

Positief bedrijfsresultaat

Over 2017 hebben we een positief resultaat behaald van 2,9 miljoen euro na belastingen (2016: 1,3 miljoen). Het resultaat voor belastingen bedraagt 3,9 miljoen euro positief (2016: 1,9 miljoen). De omzet is in 2017 gestegen met 1,3 miljoen euro ten opzichte van 2016. Het resultaat voor belasting is in 2017 gestegen met 2,0 miljoen euro ten opzichte van 2016. Het resultaat in 2017 was in lijn met onze verwachting, de stijging ten opzichte van 2016 wordt vooral verklaard door hogere incidentele lasten in 2016.

Solvabiliteit

De solvabiliteit van PGGM per 31 december 2017 is sterk en bedraagt 82,8 procent (2016: 72,4 procent). De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. De solvabiliteit is verbeterd door een afname van de kortlopende schulden. Hierdoor is het balanstotaal afgenomen, terwijl het eigen vermogen licht is gestegen.

Liquiditeit

De liquiditeit is in 2017 met 5,6 miljoen euro afgenomen. De afname komt enerzijds door latere ontvangsten van de voorschotnota's van de klanten en anderzijds door een verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten. Het saldo geldmiddelen per 31 december 2017 bedraagt 78,2 miljoen euro (31 december 2016: 83,8 miljoen euro).

Daadkrachtig Vernieuwen

Het driejarig programma Daadkrachtig Vernieuwen is gericht op de thema's kostenbesparing, wendbaarheid en gedrag om ons doel te behalen van een hogere wendbaarheid tegen structureel lagere kosten. 'Structureel lagere kosten' betekent concreet het realiseren van een kostenbesparing van 50 miljoen euro tegen eind 2017 is bereikt. Ook is de doelstelling van 20 procent besparing op de totale beleggingsketen voor PFZW behaald. De verzilvering van deze initiatieven wordt in het programma strak gemonitord via mijlpalenplanningen. We verwachten dat ook na 2017 voortdurende aandacht voor kostenbesparing nodig blijft. Wendbaarheid en gedrag worden toegelicht op pagina 28.

Lees meer over onze financiële situatie in het hoofdstuk 'Jaarrekening'.

Investeren in toekomstige bedrijfsvoering

Bij PGGM bewaken we nauwkeurig de balans tussen efficiency in onze huidige bedrijfsvoering en investeren in onze toekomstige bedrijfsvoering. Kostenbesparingen geven ons de ruimte om te investeren. In 2017 gebruikten we een substantieel deel van onze omzet voor vernieuwing. Dat deden we onder andere door dienstverlening aan klanten verder te verbeteren met innovatieve concepten zoals klimaatbeleggen, een bredere inzet van platforms van private markten bij Vermogensbeheer, IT roadmaps en door het multiclient maken van processen en digitale klantreizen bij Pensioenbeheer.

Ook blijven we investeren in het toekomstige pensioenstelsel. We bereiden ons technisch (IT) voor op dat stelsel. En we zetten onze expertise prominent in voor onze klanten, zodat zij hun beleid kunnen bepalen door de landelijke besluitvorming te beïnvloeden.

Experimenteren met Blockchain

Blockchain is een nieuwe technologie met veel potentie en mogelijk grote impact binnen de financiële wereld, waarbij tegelijkertijd nog veel onduidelijk is en te onderzoeken valt. Om zelf een goed beeld te vormen, bekend te raken met de technologie en competenties op te bouwen, zijn we drie experimenten gestart. Dit doen we samen met pensioenuitvoeringsorganisatie APG om zo kennis en investeringen te delen. Binnen het project Pensions Infrastructure is binnen enkele maanden een werkend blockchain prototype van een schaalbare pensioenadministratie ontwikkeld, waarbij de potentie van de technologie is aangetoond.

Data services en Platform

We zijn in 2017 doorggegaan met uitvoeren van experimenten rondom data services. De nadruk heeft gelegen op het verbeteren van processen door middel van interne data. Voorbeeld is het voorspellen van het aantal deelnemers van onze klanten, die in een bepaalde periode telefonisch contact op gaan nemen. Hier kan de bezetting en informatie op worden aangepast.

Daarnaast is gestart met het ontwikkelen van een digitale service om deelnemers te helpen vitaal met pensioen te gaan. Door zo goed mogelijk online inzicht en overzicht te geven over de gehele financiële pensioensituatie bij minder werken, eerder stoppen en een vaste pensioendatum ontstaat meer inzicht voor de deelnemer en eventueel de partner. Dit gebeurt door private banking planners te combineren met nieuwe technologieën rondom data vergaren. Hierdoor worden bijvoorbeeld spaargelden, hypotheeklasten en andere inkomsten meegenomen in het totaalplaatje. Met dit experiment bouwen wij kennis op

rondom het verkrijgen van data en bouwen wij aan een platform met data dat breder ingezet kan worden.

Samen innoveren

In 2017 hebben wij gekozen voor een nieuwe innovatie-aanpak. Een bedrijfsbrede invulling waarbij medewerkers van PGGM zoveel mogelijk worden betrokken. Centraal punt hierbij is de nieuwe afdeling Innovatie & Research. Deze afdeling experimenteert en stimuleert innovatie en bouwt aan een ecosysteem voor innovatie.

We realiseren ons: innoveren kun je niet alleen. De nieuwe wereld vraagt om een open innovatiebenadering met een mindset waarin samenwerking en delen van informatie centraal staan. PGGM kiest er dan ook bewust voor om partnerships aan te gaan met partijen als Startup-bootcamp en Techruption. Deze partnerships bieden ons de mogelijkheid om een netwerk te bouwen met andere bedrijven en (inter)nationale startups, die op geheel eigen wijze kijken naar de toekomst van de financiële dienstverlening. We creëren zo directe toegang tot een waardevol innovatief ecosysteem met de nieuwste inzichten in en vormen van technologie.

In 2017 zijn meerdere experimenten uitgevoerd van verschillende grootte en met wisselende tijdslijnen, waaronder het toepassen van de hololens technologie op de pensioendriehoek en de Mijn Beleggingen Tool. Centraal stonden daarbij de innovatiethema's Artificial Intelligence, Blockchain en Data Platform. Voor de experimenten werd intensief samengewerkt met de ledenorganisatie PGGM&CO, die beschikt over kennis en een goede infrastructuur voor de uitvoering hiervan. Op het gebied van Artificial Intelligence hebben we met partners binnen Techruption gewerkt aan een programma voor emotieherkenning bij het klantcontactcenter en robo-advisory-tooling voor Vermogensbeheer. Daarnaast zijn er meerdere startuppilots uitgevoerd op het gebied van Artificial Intelligence.

Moderniseren IT systemen

Er wordt veel aandacht besteed aan het realiseren van verdere verbeteringen in processen en IT voor Pensioenbeheer en Vermogensbeheer. In 2017 is door Pensioenbeheer belangrijke voortgang gemaakt in het moderniseren van het pensioenbeheersysteem. Door de inzet van capaciteit voor het realiseren van veranderende wetgeving en andere prioriteiten is de modernisering niet volledig afgerond eind 2017.

Binnen Pensioenbeheer is door een nauwe samenwerking tussen de gebruikersorganisatie en IT-afdeling de software-ontwikkeling verder verbeterd. Het beschikbaar stellen van testomgevingen is geautomatiseerd en kleine delen software zijn frequent door ontwikkelteams in productie gebracht.

Met het vaststellen van de systeendoelarchitectuur is voor de afdeling Vermogensbeheer een start gemaakt met het realiseren van een robuust en schaalbaar landschap voor IT Vermogensbeheer. In dit kader is in 2017 gestart met de implementatie van een systeem voor de ondersteuning van een groot deel van de private beleggings-categorieën. Het pakket vervangt een aantal deeloplossingen.

Ook is gestart met groot onderhoud van het backoffice systeem waarbij gebruik gemaakt gaat worden van de nieuwe functionaliteit, die de leverancier van het pakket de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Het groot onderhoud moet de back office tevens geschikt maken voor de individualisering van het pensioenproduct.

PGGM is gestart met het ontwikkelen van een Toekomst-vaste Enterprise Architectuur. Voorbeelden zijn een persoonlijke klantreis voor deelnemers, de mogelijkheid om op eenvoudige en veilige wijze met externe partners te kunnen werken en het verbeteren van het gebruik van data die de klantbediening en efficiënte bedrijfsvoering optimaal ondersteunen.

Het project Toekomstvast Vermogensbeheer draagt bij aan het doel om een toonaangevende pensioenbelegger te zijn, die met zijn beleggingsproducten en -diensten snel en succesvol kan inspelen op veranderende klantwensen en marktomstandigheden. Dit wordt bereikt met wendbare en efficiënte bedrijfsprocessen, die ondersteund worden met een overzichtelijk, beheersbaar en aanpasbaar systeemlandschap en een goed ingerichte datahuishouding.

Informatiebeveiliging

In de dagelijkse activiteiten neemt informatiebeveiliging een steeds grotere plaats in. Het beschermen van de gegevens van deelnemers en werkgevers, maar ook bijvoorbeeld de gegevens van de vermogensbeheer-activiteiten, zijn van groot belang. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) speelt een belangrijke rol bij het beschermen van de privacy. Bedrijven moeten in mei 2018 aantoonbaar aan deze wetgeving voldoen. PGGM heeft in 2017 voorbereidingen getroffen om in 2018 te kunnen voldoen aan de wetgeving. Technologische ontwikkelingen, maar ook een toegenomen dreiging maken het noodzakelijk uiterst alert te zijn. Privacy is een maatschappelijk relevant onderwerp. Samenwerking met andere uitvoerings-organisaties en professionele partijen is noodzakelijk om het beveiligingsniveau goed te kunnen handhaven. Op het gebied van IT-infrastructuur is besloten om gefaseerd verschillende infrastructuurcomponenten te gaan uitbesteden in een periode van drie tot vier jaar.

Hiermee wordt naast de nodige flexibiliteit ook het 24 uur per dag gebruik kunnen maken van de hoogwaardige diensten bereikt, waarmee het beveiligingsniveau verder toeneemt.

Intern zullen we ten behoeve van onze klanten verder investeren in de kwaliteit van de pensioenuitvoeringsprocessen. We gaan de IT-ondersteuning van de business nog verder verbeteren. In lijn met onze vermogensbeheer-ambitie, houden we de kwaliteitsstandaard hoog op het gebied van verantwoord beleggen.

Focus in 2018

In 2018 gaan wij door op de ingeslagen weg waarbij de onderwerpen Artificial Intelligence, Blockchain en Data Platform centraal blijven staan. We blijven gericht investeren, innoveren en bouwen aan een ecosysteem met innovatieve partijen. We combineren eigen competenties met externe expertise om zo ook klaar te zijn voor de wereld van morgen.

In 2018 verwachten we de verbeteringen in het pensioen-beheersysteem, de implementaties van het backoffice systeem en het systeem voor de private beleggings-categorieën van de afdeling Vermogensbeheer af te ronden. De meerjarenplannen voor de Toekomstvaste Enterprise Architectuur, informatiebeveiliging en IT infrastructuur zullen worden uitgevoerd met resultaten op het gebied van klantreizen, het voldoen aan de AVG wetgeving en de uitbesteding van een aantal onderdelen van de infrastructuur. Het jaar zal beginnen met het live gaan van de tweede straat voor de pensioenadministratie.

Wendbaarheid en gedrag

Naast een goede technische voorbereiding is het in een veranderend pensioenlandschap van groot belang dat we wendbaar zijn en kunnen veranderen. Dit betekent: de juiste medewerker op de juiste plek, met de juiste competenties en het juiste gedrag, wat ook past binnen de regels van de Corporate Governance Code. Vanuit het programma Daadkrachtig Vernieuwen hebben we de afgelopen jaren aandacht besteed aan de personeelsbezetting en de cultuur. Dit heeft geleid tot een organisatie met structureel lagere kosten en met behoud van kwaliteit en een meer resultaatgerichte cultuur.

Gedragsverandering

Een wendbare organisatie is een organisatie die veranderingen efficiënt kan doorvoeren en strategisch innoveert en experimenteert. In een wendbare organisatie bewegen de medewerkers mee met wat de situatie van ze vraagt. Om klantgerichter, goedkoper en wendbaarder te worden, is verandering van gedrag van groot belang. In 2017 zijn op dit gebied grote stappen gezet. Het programma Daadkrachtig Vernieuwen heeft een beweging in gang gezet. We zien gedragspatronen veranderen. Er wordt meer kennis gedeeld, beter samengewerkt buiten de afdelingsgrenzen en meer aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling.

Medewerkers in beweging

We sturen actief op bezetting, waardoor we in staat zijn de juiste mensen, met de juiste competenties en het juiste gedrag op de juiste plek te plaatsen. We bevorderen de in-, door- en uitstroom. Daarbij hebben we oog voor verdere ontwikkeling van vakmanschap en een gezonde bedrijfsvoering. In 2017 hebben we de bestaande bezetting in onze organisatie opnieuw afgezet tegen de gewenste situatie over een periode van enkele jaren. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Daarmee hebben we een beeld van het verschil tussen de huidige en gewenste bezetting: de gap-analyse. Op basis hiervan hebben we actieplannen opgesteld waarop we de komende jaren gaan sturen. Uiteraard in gesprek met de medewerker.

Ontwikkeling van medewerkers

We willen dat klanten de kernwaarden en kernkwaliteiten in het gedrag en prestaties van medewerkers herkennen en waarderen. Dat vraagt om medewerkers die vanuit kracht en met energie (samen)werken aan de doelstellingen van PGGM en onze klanten. En dat vraagt van medewerkers niet alleen dat zij hun vak verstaan, maar ook dat zij werken aan hun verandervermogen en vitaal blijven in hun vak. In 2017 hebben we veel aandacht besteed aan Fit for the Future. Medewerkers worden hiermee aangemoedigd na te denken over hun fit met het werk. Hoe ze deze kunnen bewaken en behouden ondanks veranderingen in persoonlijke omstandigheden, op het werk of op de arbeidsmarkt.

PGGM Academy biedt, ontwerpt, adviseert en coördineert opleidingen die bijdragen aan de professionele groei van medewerkers. Deze kunnen medewerkers helpen hun functie goed te blijven uitvoeren, maar ook door te groeien naar een andere functie binnen of buiten PGGM. Het opleidingsaanbod van de Academy wordt afgestemd op de behoefte van medewerkers en onze strategische doelstellingen. Voor het aanbod werken we samen met gerenommeerde opleiders, maar ook zetten we regelmatig interne medewerkers in om zo kennis te delen en gebruik te maken van de kennis die wel al in huis is.

PGGM heeft een traineeprogramma dat twee jaar duurt. Naast het volgen van een persoonlijk ontwikkeltraject doen de trainees gedurende deze twee jaar veel werkervaring op. Ze werken aan diverse projecten die gaandeweg steeds meer worden afgestemd op persoonlijke competenties en ambities. Op deze manier ontdekt de trainee wat voor hem of haar de beste plek is binnen PGGM.

In 2017 zijn er bijna tweeduizend aanvragen van medewerkers geweest om gebruik te maken van het opleidingsaanbod van de PGGM academy. De meeste behoefte ging uit naar trainingen rondom agile en persoonlijk leiderschap.

Focus in 2018

In 2018 integreren we wendbaarheid verder in onze dagelijkse bedrijfsvoering. Ook blijven we inzetten op gedragsveranderingskant op meer wendbaar te worden als bedrijf.

Kerncijfers medewerkers PGGM

Medewerkers en opleidingskosten				
	2017		2016	
Verdeling medewerkers per afdeling	Aantallen	FTE's	Aantallen	FTE's
Institutional Business	153	148	144	138
Pensioenbeheer	448	405	441	397
Vermogensbeheer	344	347	321	329
Ledenorganisatie PGGM&CO	19	19	13	13
Information, Finance, Control	371	363	357	349
Corporate Staf diensten	93	90	99	96
Totaal	1.428	1.372	1.375	1.322
Verdeling fulltime/parttime				
Fulltime	1.055		988	
Parttime	373		387	
Totaal	1.428		1.375	
Verdeling man/vrouw				
Man	879		832	
Vrouw	549		543	
Totaal	1.428		1.375	
Verhouding man/vrouw op managementniveau	69%/31%		68%/32%	
Verhouding man/vrouw direct rapportierend aan het EC	63%/38%		65%/35%	
Leeftijdsopbouw				
Jonger dan 25	26		22	
25-34	279		249	
35-44	404		410	
45-54	475		467	
55 jaar en ouder	244		227	
Totaal	1.428		1.375	
Verloop personeel				
Beginstand	1.375		1.363	
In dienst	209		131	
Uit dienst	-156		-119	
Eindstand	1.428		1.375	
Ziekteverzuim PGGM				
	3,1%		3,2%	
Opleidingskosten				
	€ 2.615.206		€ 2.717.291	

Diversiteit

Wij zijn ervan overtuigd dat divers samengestelde teams betere resultaten opleveren en meer bijdragen aan het waarmaken van onze missie, visie en strategie.

We vinden diversiteit binnen onze organisatie belangrijk. Hoe diverser de medewerkers van een organisatie, hoe meer talenten en competenties er aanwezig zijn. Dat maakt een organisatie sterker, flexibeler en slagvaardiger. Daarom promoten we diversiteit in cultuur, leeftijd, opleiding, werkervaring en geslacht.

We hebben ons ook afgelopen jaar weer ingezet voor het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat doen we onder andere door het programma Make It Possible. Eind 2017 waren 14 mensen via dit programma bij PGGM werkzaam. Naast het Make It Possible programma dragen we bij aan het creëren van sociale werkgelegenheid door bijvoorbeeld in het inkoopproces afspraken te maken over werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en door stageplekken te bieden aan leerlingen uit het speciaal onderwijs.

In 2017 hebben 24 van onze vrouwelijke medewerkers de interne training Stratego gevolgd, waarbij het doel was zicht te krijgen op de ongeschreven regels van het zakelijke spel.

Met het vertrek van Else Bos als voorzitter van de raad van bestuur en het executive committee zitten er per 1 november 2017 geen vrouwen meer in de raad van bestuur en het executive committee. Daarmee voldoet de huidige samenstelling niet aan de vereisten voor evenwichtige verdeling van zetels vanuit de Code Governance (minimaal 30 procent wordt bezet door vrouwen en minimaal 30 procent door mannen). Bij toekomstige wijzigingen zal rekening gehouden worden met een evenwichtige verdeling van zetels. In de raad van commissarissen is het percentage vrouwen meer dan 30. Dit geldt ook voor de managementposities bij PGGM.

Focus in 2018

In 2018 blijven we ons inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en streven we naar 20 plaatsingen vanuit het Make It Possible programma. Daarnaast blijven we aandacht houden voor de in-, door- en uitstroom van medewerkers, waarbij we diversiteit in cultuur, leeftijd, opleiding, werkervaring en geslacht stimuleren.

Medezeggenschap

Onze bestuurders en de ondernemingsraad streven naar optimale betrokkenheid van en transparantie voor al onze medewerkers bij medezeggenschap. We zijn continu op zoek naar mogelijkheden om medezeggenschap binnen onze organisatie te verbeteren. Medezeggenschap is binnen onze organisatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ondernemingsraad, management en medewerkers.

Ook in 2017 heeft de ondernemingsraad, mede als gevolg van het programma Daadkrachtig Vernieuwen, veel zaken behandeld. Complexe vraagstukken zijn met inzet en betrokkenheid van de ondernemingsraad en de medewerkers voorzien van een gedegen advies. Door het overnemen van aanvullende en soms afwijkende adviezen van de ondernemingsraad werden besluiten verbeterd. Maar ook daar waar een advies niet werd overgenomen, bleef de ondernemingsraad betrokken bij de uitvoering en evaluatie ervan.

In 2017 zijn de verkiezingen geweest voor een nieuwe ondernemingsraad. Met 18 kandidaten (voor 10 zetels) en een response van meer dan 75 procent is het belang en de waardering van een goede medezeggenschap binnen PGGM onderstreept.

We hanteren een model van medezeggenschap, waarbij sprake is van een moderne, proactieve opvatting: we streven naar optimale betrokkenheid van al onze medewerkers bij de medezeggenschap. Naast de 10 leden is er ruimte voor buitengewone leden, die zitting nemen in één van de monitoringscommissies. Ook maakt de ondernemingsraad graag gebruik van relevante specifieke kennis van medewerkers. Veel medewerkers worden nauw betrokken bij instemmings- en adviesaanvragen. Formele medezeggenschap vindt weliswaar plaats tussen de ondernemingsraad en bestuurder, maar daadwerkelijke medezeggenschap ligt in het dagelijks contact tussen medewerker, manager, unit en directie.

Focus in 2018

Voor het komende jaar wordt nog een aantal advies- en instemmingsaanvragen verwacht. Niet alleen vanuit de afronding van het programma Daadkrachtig Vernieuwen en de bestending in de bedrijfsvoering daarvan, maar ook vanuit de wens en inzet om PGGM wendbaarder te organiseren. Participatie van onze medewerkers ter ondersteuning van de ondernemingsraad blijft daarbij van het grootste belang. De betrokkenheid en feedback van medewerkers bij de behandeling van advies- en instemmingsaanvragen, maar ook bij de dagelijkse besluitvorming buiten aanvragen om, is essentieel voor effectieve, succesvolle en transparante medezeggenschap.

Beloningsbeleid

Wij hanteren een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat past bij onze strategie, risicobereidheid, coöperatieve doelstellingen en kernwaarden. In het beloningsbeleid wordt het klantbelang centraal gesteld, wordt rekening gehouden met onze langetermijnbelangen en met wet- en regelgeving op dit gebied.

Bewust belonen

Wij streven naar een transparant en verantwoord beloningsbeleid: een faire beloning voor een meetbare prestatie. De wijze waarop deze prestaties tot stand komen (competenties en waarden), weegt mee in de beoordeling en daarmee in de beloning. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan bij de cultuur van PGGM, haar waarden en competenties. Dit alles leidt tot Bewust Belonen. Dit beleid is van toepassing op PGGM en haar dochterondernemingen. Voor de totale beloning binnen PGGM richten we ons op de mediaan van de passende referentiemarkten. Dit wordt periodiek extern getoetst. Voor de remuneratie van de leden van de RvB wordt verwezen naar de bijlage 'Rapport remuneratie raad van bestuur' (zie pagina 105).

Variabele beloning

Wij kennen alleen eenjarige variabele beloningen voor senior medewerkers die werkzaam zijn in de beleggingsketen. De overige medewerkers komen niet in aanmerking voor variabele beloning. De Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo), die begin 2015 in werking is getreden en is geïntegreerd in de Wet op het financieel toezicht (Wft), heeft de maximaal uit te betalen variabele beloning beperkt tot 20 procent van het vaste salaris. Wij hebben er vrijwillig voor gekozen om de eenjarige variabele beloning voor iedereen te maximeren op 20 procent van het jaarsalaris, mede op basis van onze positie in de maatschappij.

Deferred Variable Income

Als uitzondering op deze vrijwillige maximering van 20 procent bestaat de mogelijkheid om aan een beperkte groep medewerkers binnen de beleggingsketen, naast de eenjarige variabele beloning, een Deferred Variable Income (DVI) toe te kennen. De DVI is een vorm van uitgestelde beloning. Deze wordt uitgekeerd in het vierde jaar na het jaar waarin de kritieke prestatie indicatoren (KPI's) zijn behaald die van toepassing zijn op het behalen van de DVI. Voorwaarde voor uitbetaling van de DVI is dat de organisatie voldoende solvabel is en er zich sinds de toekenning van de DVI geen bijzonderheden hebben voorgedaan die de toekenning ter discussie kunnen stellen. Het totaal van de eenjarige variabele beloning en de DVI is op jaarbasis nooit meer dan 100 procent van het vaste salaris. De KPI's voor eenjarige variabele beloning en DVI moeten een afgeleide zijn van de doelstellingen van de klanten, PGGM, het bedrijfsonderdeel en de afdeling en

voor ten minste 50 procent gebaseerd zijn op niet-financiële criteria.

Deferred Performance Interest

Vijf medewerkers binnen het Private Equity Team ontvangen een andere vorm van beloning. Deze medewerkers ontvangen geen eenjarige variabele beloning en/of DVI, maar nemen deel aan de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Deze regeling staat sinds 1 januari 2015 niet langer open voor nieuwe medewerkers. De betreffende medewerkers bouwen, zolang zij in dienst zijn en aan de voorwaarden voldoen, per jaar een latente aanspraak op van maximaal één jaarsalaris. Uitkering van (een deel van) de opgebouwde latente aanspraken aan een medewerker vindt plaats nadat aan een aantal voorwaarden is voldaan. Een van deze voorwaarden is dat de participanten aan de PGGM Private Equity Fondsen hun gehele inleg moeten hebben terugontvangen, inclusief een minimaal rendement van 8 procent op jaarbasis. Indien een medewerker PGGM voortijdig als een 'good leaver' verlaat, dan houdt deze medewerker recht op de tot dan toe opgebouwde latente aanspraken.

Eindejaarsuitkering en gratificatie

In de cao is vastgelegd dat we de vaste eindejaarsuitkering kunnen verhogen met een flexibel deel van maximaal 2 procentpunten. De verhoging wordt alleen uitgekeerd wanneer het bedrijfsresultaat na belasting in enig jaar hoger is dan nul en is mede afhankelijk van de klanttevredenheid. Het EC stelt vast of deze additionele uitkering wordt toegekend. In 2017 is geen flexibele eindejaarsuitkering uitgekeerd over 2016.

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

Publicatievereisten

Op onze website zijn de publicatievereisten conform de regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2014 opgenomen. Lees meer op www.pggm.nl/jaarverslagen.

Focus in 2018

Vanuit klanten wordt veel waarde gehecht aan een beloningssysteem dat retentie en alignment van teams bevordert. In 2018 is daarom het voornemen om een DVI gekoppeld aan fondsen te introduceren. Hiervoor komen medewerkers in aanmerking die werkzaam zijn in teams of mandaten en die voldoen aan in de aanvraag opgenomen voorwaarden. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om de totale beloning van de betrokken medewerkers structureel te verhogen. Ons totale beloningsbeleid is en blijft gebaseerd op onze uitgangspunten van Bewust Belonen.

Uitgekeerde variabele beloning (x €1000)		
Verdeling variabele beloning per soort	2017	2016
Uitgekeerde eenjarige variabele beloningbeleggingsketen *	3.126	2.810
Uitgekeerde DVI **	834	869
Uitgekeerde DPI	-	-
Uitgekeerde gratificatie	363	282
Uitgekeerde flexibele eindejaarsuitkering	-	-
Totaal uitgekeerde variabele beloning ***	4.323	3.961

Aantal gerechtigden		
Verdeling aantal medewerkers per uitgekeerde variabele beloning	2017	2016
Eenjarige variabele beloning beleggingsketen	179	165
DVI	29	28
DPI	-	-
Gratificatie	131	117
Flexibele eindejaarsuitkering	-	-
Totaal aantal gerechtigden	339	310

* Betreft uitgekeerde eenjarige variabele beloning die betrekking heeft op voorgaande boekjaar. Uitgekeerde eenjarige variabele beloning in 2017 heeft derhalve betrekking op prestatiejaar 2016 en uitgekeerde eenjarige variabele beloning 2016 heeft betrekking op prestatiejaar 2015.

** Uitgekeerde DVI in 2017 en 2016 heeft betrekking op toegekende DVI 2014-2016 respectievelijk DVI 2013-2015.

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

Een sterke en toekomstbestendige reputatie



De basis van onze reputatie is een excellente pensioenuitvoering. Wij positioneren ons als dé coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie die zich hard maakt voor een waardevolle toekomst. Onze pensioenpropositie verrijken we met groen en betrokken. Deze ambitie vraagt om een goede relatie met onze stakeholders. Zo worden we herkend en erkend als coöperatief topmerk.

Coöperatief topmerk

We hebben onszelf een gewaagd doel gesteld: we willen een coöperatief topmerk zijn. In dit streven gaat het om hoe we willen ondernemen. En dat we daarin willen excelleren. Daarnaast willen we dat niet alleen zelf vinden, maar moet vooral onze omgeving die mening delen. Vandaar dat het belangrijk is dit in dialoog met onze omgeving te doen. Een dergelijke ambitie gaat allereerst om permanent in verbinding te zijn met onze stakeholders. Zo kunnen we toetsen hoe ze ons presteren

beoordelen, wat ze van ons verwachten en hoe ze ons kunnen inspireren om vernieuwend te zijn. Zeker in een pensioenomgeving is er een keur en diversiteit aan relevante stakeholders.

Het coöperatieve geeft de lading van onze reputatie ook richting. Kort gezegd gaat dat over:

- leden: ledenbelang is leidend;
- samenwerking: we zijn samenwerkingsgericht en werken met gelijkgestemde partners;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid: we hebben oog voor maatschappelijke vraagstukken;
- en lange termijn: we hebben oog voor de lange termijn.

In contact met onze stakeholders

Eén van onze overtuigingen is dat een waardevolle toekomst het best te bereiken is als je samenwerkt. Daarom voeren we een dialoog met stakeholders op de thema's die voor hen en voor ons van belang zijn.

Overzicht stakeholders PGGM

Interne stakeholders

Ledenraad
Coöperatiebestuur
Raad van commissarissen
Management en medewerkers
Ondernemingsraad

Klantenraad

Externe stakeholders

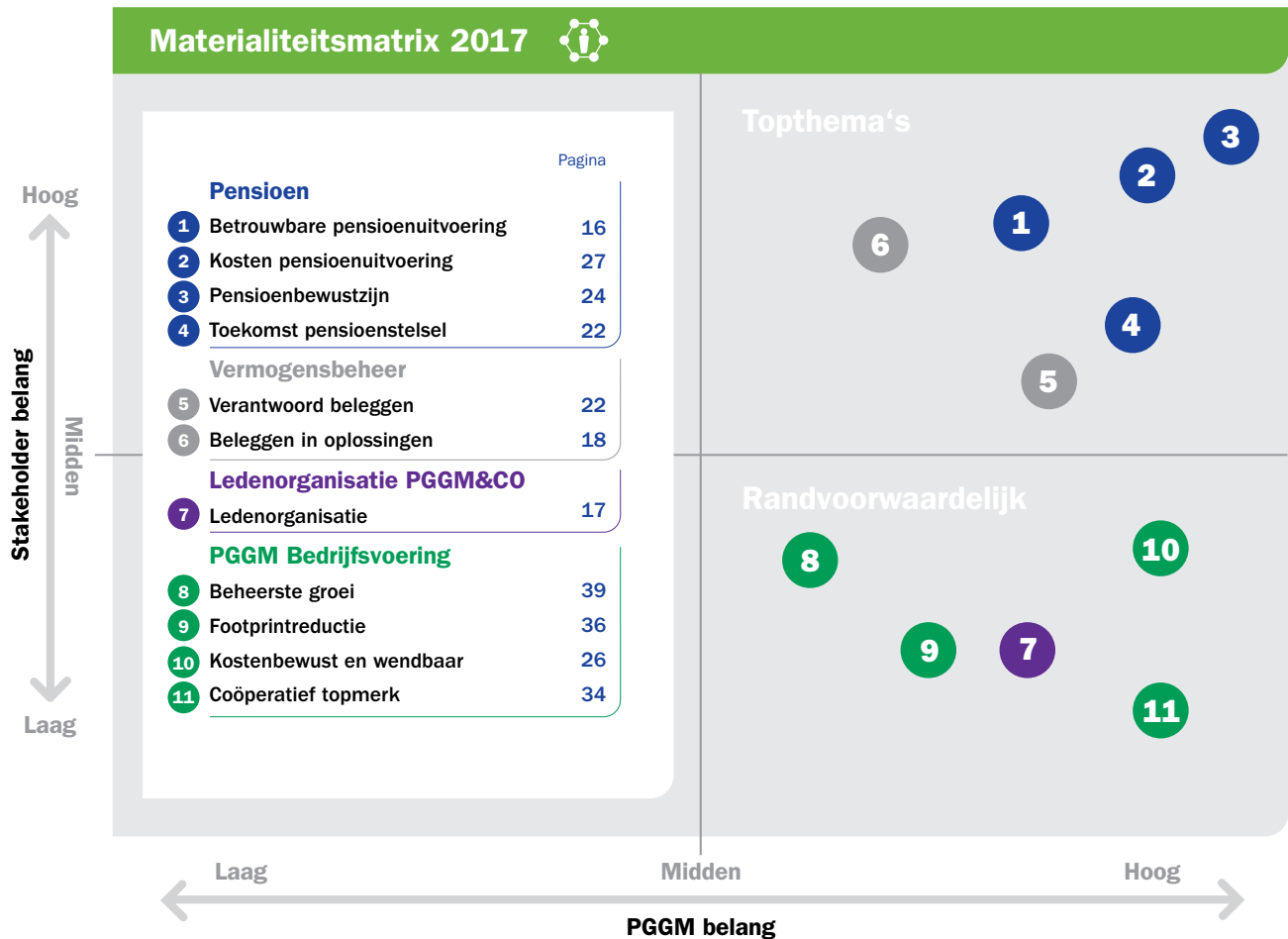
Klanten
Deelnemers en werkgevers
Prospects
Leden
Sociale partners
Financiële sector
Leveranciers
Openbaar bestuur
Regulering en toezicht
Maatschappelijke organisaties
Media
(Internationale) samenwerkingsverbanden
Klankbordgroepen

Van stakeholders naar materialiteitsmatrix

Sinds 2014 maken we jaarlijks een overzicht van belangrijke thema's die voor deze stakeholders spelen. Dat doen we op basis van gesprekken met onze interne en externe stakeholders en resultaten uit onderzoeken. Deze thema's 'plotten' we in een matrix: de materialiteitsmatrix. In de materialiteitsmatrix wordt zowel het belang van de thema's voor stakeholders als voor onze eigen organisatie zichtbaar gemaakt.

Het resultaat van dit proces is een goed inzicht in de thema's die zowel intern als extern spelen en in het belang dat onze stakeholders en onze eigen organisatie aan deze thema's hechten.

De belangrijkste thema's in de materialiteitsmatrix zijn de thema's die zowel voor onze stakeholders als voor ons van groot belang zijn, en die dus rechts bovenin de materialiteitsmatrix zijn geplott.





Wij zijn een onderneming die verantwoordelijkheid neemt, in dialoog is met haar stakeholders en waarin duurzaam handelen de kern is. Daarnaast zetten we ons actief in voor de maatschappij. Tot 2020 werken we aan vier thema's: klimaat, circulaire economie, vitaal met pensioen en de strijd tegen dementie. Zo streven we naar een waardevolle toekomst die, naast een goed pensioen, gaat over de lange termijn en over kwaliteit van leven.

Klimaat

Met de CO₂-voetafdruk meten we de impact van onze bedrijfsvoering op het milieu, uitgedrukt in CO₂. Ons uitgangspunt is om onze CO₂-uitstoot te verlagen. Daarnaast blijven we een duurzaam mobiliteitsbeleid voeren.

Onze totale CO₂-uitstoot in 2017 was 5.825 ton. Dat is een toename van 9 procent ten opzichte van 2016. Deze toename is vooral veroorzaakt door een stijging van het papierverbruik en ons gasverbruik door een stijging van het aantal medewerkers bij PGGM. Daarnaast hebben meer directe beleggingen geleid tot een toename van onze vliegreizen. We zullen dus aan de slag moeten om onze CO₂ reductie doelstellingen te halen.

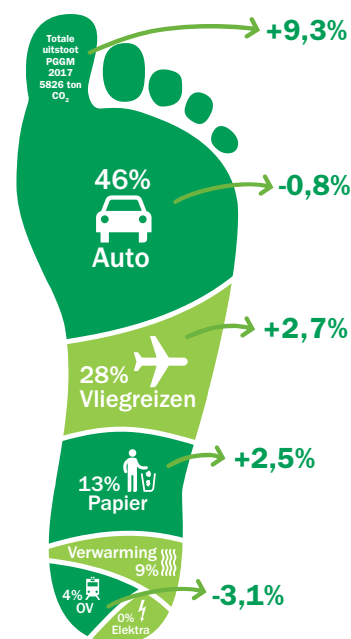
Compensatie CO₂-uitstoot

De CO₂-uitstoot die we veroorzaken, compenseren we. We doen dit voor de CO₂-uitstoot van ons gasverbruik, de kilometers die we rijden, het openbaar vervoer waarvan we gebruik maken, het zakelijke vliegverkeer en ons papierverbruik. In 2017 hebben we onze uitstoot gecompenseerd via het Gold Standard Cookstoves Uganda Paradigm Project. Voor dit project in Uganda zijn speciale houtovens ontwikkeld die een alternatief bieden voor het traditionele, CO₂-onvriendelijke koken op open vuur. Daarnaast dragen we actief bij aan de verduurzaming van de luchtvaart door het KLM Corporate BioFuel Programma te steunen. In 2017 hebben we dankzij het BioFuel Programma 61,25 metroton minder CO₂-uitstoot gerealiseerd op vluchten van medewerkers.

Duurzaam mobiliteitsbeleid

In 2017 hebben we een aantal nieuwe maatregelen genomen om duurzaam vervoer te stimuleren. Leaserijders dienen bij afwijking van de brandstofnorm, zelf de kosten bij te dragen. Daarnaast hebben ze beschikking gekregen over NS Businesscards om het gebruik van openbaar vervoer aantrekkelijker te maken. De uitstootnormen voor leaseauto's zijn in 2017 wederom verlaagd. Medewerkers worden gestimuleerd om op de

CO₂-voetafdruk 2017



fiets te komen. Zo zijn er e-bikes beschikbaar voor medewerkers die hier tegen een geringe vergoeding gebruik van kunnen maken.

Focus in 2018

Onze eigen footprint gaan we verder verkleinen. Deze ambitie willen we realiseren door reducties na te streven op het gebied van energieverbruik, papier en mobiliteit. Klanten mogen van ons verwachten dat we de risico's en kansen van klimaatverandering inzichtelijk maken, en advies geven over de inpassing hiervan in beleid en uitvoering. Bovendien mogen klanten van ons verwachten dat we ze uitdagen en inspireren. Onze klanten verschillen van elkaar en maken dus hun eigen afwegingen. Wij willen ze helpen op een manier die past bij hun profiel, (beleggings)overtuigingen en mogelijkheden.

Ook in 2018 blijven we deel uitmaken van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). In juni 2017 publiceerde de TCFD haar eindrapport met aanbevelingen voor transparantie over de financiële aspecten van klimaatverandering. PGGM zal hier in 2018 aandacht aan besteden, waaronder het intensiever monitoren van klimaatontwikkeling en het investeren in modellen en expertise om klimaat gerelateerde risico's nauwkeuriger te kunnen meten.

Circulaire economie

We leven in een wegwerpeconomie. Met het oog op de groei van de middenklasse (van 1,9 miljard in 2010 naar 4,9 miljard in 2030) en het opraken van kritische materialen, is deze vorm van waardevernietiging een onhoudbaar pad. Onze economie moet zich meer baseren op circulaire principes. De transitie daarnaartoe vergt een systemische verandering. Geld en financiering spelen hierin een belangrijke rol. Niet alleen qua investeringen, maar ook met betrekking tot de veranderingen in de financiën van ondernemingen en consumenten.

Koppeling aan financiering en regelgeving

In 2014 hebben we de internationale werkgroep FinanCE opgericht, waar zich inmiddels 16 financiële instellingen uit 9 landen bij hebben aangesloten. In 2016 hebben we het rapport 'Money makes the world go round' opgeleverd, het eerste rapport dat circulaire economie koppelt aan financieringsvraagstukken. Ook hebben we in 2017 zitting genomen in het Expert Panel van de Europese Commissie, een tweejarig platform van 25 experts die met aanbevelingen komen aan de Commissie over financiering en regelgeving om de transitie naar een circulaire economie te bevorderen. Tot slot zijn we eind 2017 partner geworden van Ex'Tax, om te bekijken in hoeverre het belastingsysteem kan bijdragen aan een duurzamere wereld.

Focus in 2018

In 2018 blijft circulaire economie op de samenwerkingsagenda met onze grootste klant staan. De werkgroep FinanCE rondt een tweede rapport af, gericht op zowel de verschillen in de financiën tussen lineair en circulair ondernemen als een start met het onderzoeken van de risico's van een economie die dominant lineair blijft. Daarnaast zullen we een actieve bijdrage leveren aan het Expert Panel van de Europese Commissie. Samen met Ex'Tax gaan we in 2018 met een concrete onderzoeksvraag aan de slag.

Circulair inkopen

Binnen PGGM kopen we maatschappelijk verantwoord in. Hiermee nemen we als bedrijf onze ketenverantwoordelijkheid. We willen goed samenwerken in de keten van productie tot eindgebruik. Daarom hebben we steeds meer aandacht voor circulair inkopen. Wij hebben gericht afspraken gemaakt met leveranciers over de terugname van middelen en materialen zoals mobiele apparaten, projecttafels en multifunctionals, zodat deze een nieuw leven krijgen of worden afgevoerd als grondstof. Daarnaast organiseren we jaarlijks een ronde tafel waarin we met leveranciers in gesprek gaan over maatschappelijke thema's, zodat we ook in de keten het verschil kunnen maken. Dit jaar hebben we bijvoorbeeld een succesvolle ronde tafel gehad over de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Vitaal met pensioen

Vitaliteit op de arbeidsmarkt gaat over fysiek en mentaal fit blijven tot aan de pensioenleeftijd en over de vitale positie van mensen op de arbeidsmarkt. Door de opschuivende pensioenleeftijd, de vergrijzing in de sector en de toenemende druk op zorgorganisaties verscherpt het vitaliteitsvraagstuk. Gemiddeld was in 2000 één op de zes medewerkers in de sector zorg en welzijn vijftiger. Nu is dat bijna één op de drie. Dit betekent langer doorwerken met in de praktijk meer verzuim, meer arbeidsongeschiktheid en gemiddeld minder werkvermogen. Dit heeft gevolgen met een menselijke prijs en maatschappelijke kosten. Om deze redenen zijn wij met het programma Vitaal met Pensioen gestart.

Samen met PFZW en onze ledenorganisatie PGGM&CO kijken we hoe we de vitaliteitsproblematiek in de sector zorg en welzijn kunnen aanpakken. In 2017 hebben we mogelijke proposities uitgedacht en deze voorgelegd aan medewerkers in de sector zorg en welzijn. Op basis van die gesprekken en met betrokkenheid vanuit het coöperatiebestuur en vanuit het bestuur van PFZW zijn er eind 2017 twee proposities uitgewerkt. Deze richten zich op het vergoten van inzicht in verzuim binnen organisaties en het sectoraal uitwisselen van best practices. Daarnaast werken we op verschillende manieren aan de Vitaal met Pensioen doelstelling. Bijvoorbeeld door de mogelijkheden van deeltijdpensioen onder de aandacht te brengen bij deelnemers en door de inspanningen rondom mantelzorg in de ledencommunities.

Health Impact Bond

De in 2016 gestarte Health Impact Bond (HIB) is nog steeds actief. Middels het Sociaal hospitaal (Fix-it) wordt begrijpelijke zorg geboden voor gecompliceerde huishoudens. In het kader van het programma 'Vitaal met Pensioen' gaan we onderzoeken of de HIB methodiek kan bijdragen aan gerichte oplossingen.

Focus voor 2018

In 2018 willen we nog gericht impact maken op het ingewikkelde vitaliteitsvraagstuk. Daarnaast worden de eerder genoemde proposities gericht op uitwisselen van best practices en het vergroten van inzicht in verzuim verder uitgewerkt.

Focus in 2018

We blijven zowel op bestuurlijk als praktisch niveau betrokken bij de strijd tegen dementie en het ondersteunen van mantelzorgers. We blijven bestuurlijk verantwoordelijk voor het Deltaplan Dementie, het nationale plan voor de strijd tegen dementie. We gaan door met het vergroten van kennis en bewustwording van dementie door bij te dragen aan de aansturing van het programma Samen Dementievriendelijk. Dit doen we samen met Alzheimer Nederland en het Ministerie van VWS. We streven naar een totaal aantal deelnemers van 150.000 in 2018. Verder ondersteunen we WeHelpen bij de ontwikkeling van een nieuwe vorm van dienstverlening ter ontlasting van mantelzorgers.

De strijd tegen dementie

We willen de bekendheid van dementie vergroten. We helpen door aandacht te geven aan én te vragen voor dementie en mantelzorg. Daarnaast doneren we geld voor onderzoek. In 2017 waren we bestuurlijk betrokken bij het Deltaplan Dementie, het nationale plan voor de strijd tegen dementie. We hebben ons ingezet voor het vergroten van bewustwording en kennis van dementie door bij te dragen aan het programma Samen Dementievriendelijk. Met Alzheimer Nederland en het Ministerie van VWS hebben we in het kader van de campagne Samen Dementievriendelijk 60.000 vrijwilligers geworven en getraind, waaronder een aantal van onze medewerkers.

Mantelzorgvriendelijk bedrijf

Ook binnen PGGM hebben we gewerkt aan bewustwording en kennis rondom dementie door op Wereld Alzheimer dag vouchers uit te delen en zo medewerkers te wijzen op de mogelijkheid van het volgen van de training Samen Dementievriendelijk. We hebben afgelopen jaar gewerkt aan het zijn van een mantelzorgvriendelijke werkgever. Dat heeft geresulteerd in het ontvangen van de erkenning 'mantelzorgvriendelijk bedrijf' in november 2017.

Ledenorganisatie PGGM&CO verbindt mensen in de sector zorg en welzijn. Daar ligt onze oorsprong en die van onze ruim 740.000 leden. Zij werken in de sector vanuit passie voor de medemens. In een snel veranderende wereld staan zij soms voor flinke uitdagingen: Hoe kan ik mijn werk doen op de manier waar ik in geloof? Hoe houd ik mijn werk vol tot mijn 67e? Geïnspireerd door de ledenraad verbindt PGGM&CO haar leden in hun zoektocht naar antwoorden en het vinden van oplossingen. Via een interactief digitaal platform maken we het leden makkelijker om collega's te ontmoeten, informatie te verkrijgen, vragen te stellen en kennis te delen. Wij geloven in een ledenorganisatie die wordt gedragen door verbonden leden; leden die vanuit wederkerigheid op verschillende manieren meebouwen aan dat grotere gemeenschappelijk belang. Samen maken we zorg en welzijn beter.

Transitie ledenorganisatie

De afgelopen jaren heeft PGGM&CO zich ontwikkeld van een klassieke marketingorganisatie naar een faciliterende ledenorganisatie die lidwaarde voorop stelt. Daarbij lag de focus op het neerzetten van een solide, wendbare en betaalbare ledenomgeving. We hebben in 2017 verder geïnvesteerd in IT-systemen, verbetering van ons klantcontact, een mobiele community app, vernieuw(en)de werkprocessen en een online ledenplatform voor onze communities. We zijn het gesprek aangegaan via onze communities, nieuwsbrieven en ons ledenmagazine. Daarnaast hebben we onze ledenwinkel uitgebreid met onder andere geaccrediteerde workshops en vernieuwde proposities. Ook hebben we partners uitgekozen die ons in staat stellen om flexibel, agile en in-the-cloud te werken. Bij de ontwikkeling van nieuwe diensten geldt dat onze ledenwinkel altijd financieel zelfvoorzienend moet zijn.

Leden onderling verbinden

We meten periodiek kwantitatief en kwalitatief in hoeverre onze leden zich herkennen in de koers van PGGM&CO. In het vierde kwartaal hebben we bijvoorbeeld een NPS meting uitgezet onder 50.000 leden. De uitkomsten geven een duidelijk signaal dat leden onze nieuwe koers waarderen. Door het jaar heen hebben we enkele grote enquêtes uitgezet onder onze leden met telkens duizenden reacties als gevolg. Zo leverde de enquête over E-health meer dan 30.000 reacties op en genereerde de enquête over werkgeluk 17.000 reacties. Tot slot hebben we in samenwerking met de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) onze leden vragen gesteld over de Zorgagenda. De resultaten worden door de RVS aangeboden aan het nieuwe kabinet.

Relevante producten en diensten

Via onze ideeën-community &CO-lab hebben we een online ontmoetingsplek gecreëerd voor het delen, maken en uitwerken van goede ideeën. In 2017 stond het &CO-lab grotendeels in het teken van het thema Vitaal met Pensioen, hetgeen diverse ideeën heeft opgeleverd.

Innovatie via PGGM&CO

Ook PFZW heeft aangegeven gebruik te willen maken van ons &CO-lab. Via een samenwerking met de PGGM dienst Verkennen & Onderzoeken levert PGGM&CO werkplekken, tooling en expertise. Op deze manier kunnen we PGGM&CO inzetten voor innovatie binnen PGGM en PFZW.

De Attens ledenhypotheek

De in 2015 geïntroduceerde Attens ledenhypotheek heeft meer dan drieduizend hypotheekafsluiten, met een gemiddelde hypotheeksom van €210.000. Een resultaat waaruit blijkt dat dit product voldoet aan de behoefte van onze leden. Daarnaast geven onze leden aan geïnteresseerd te zijn in de mogelijkheden rondom het verzilveren van hun eigen woningwaarde. Meer dan 7.000 leden hebben hierover hun mening gegeven in een uitgebreid onderzoek. Het komend jaar bezien we op welke wijze we deze wens verder vorm kunnen geven.

Focus in 2018

In 2018 concentreren wij ons in samenwerking met PGGM op het programma Vitaal met Pensioen. Samen met de ledenraad hebben wij drie loopbaanbrede thema's uitgekozen: studenten en starters laten kiezen voor zorg en welzijn, verlaging van de werkdruk en gebalanceerd toewerken naar pensioen.

PGGM Risicoraamwerk

Voor de invulling van Enterprise Risk Management gebruiken wij het PGGM Risicoraamwerk om risico's op gestructureerde wijze inzichtelijk te maken, te bewaken en te rapporteren. Het PGGM Risicoraamwerk is gebaseerd op de in 2017 geactualiseerde en internationaal als standaard geaccepteerde COSO Enterprise Risk Management methodiek (COSO ERM).

Toepassing van het PGGM Risicoraamwerk zorgt ervoor dat risico's binnen onze organisatie op eenduidige wijze zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. Onderdeel van de governance is het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. Hierbij hebben het lijnmanagement (eerste lijn), de afdelingen Finance & Control en Risk & Compliance (tweede lijn) en Internal Audit (derde lijn) ten aanzien van het risicomanagement elk hun eigen taken en verantwoordelijkheden. De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement binnen onze organisatie ligt bij de chief financial & risk officer die deel uit maakt van de raad van bestuur (RvB) van PGGM.

Risicobereidheid

Het nemen van risico is nodig om onze doelstellingen te kunnen realiseren. De mate waarin wij bereid zijn om risico te nemen, drukken we uit in onze risicobereidheid. Deze geldt als leidraad voor de vraag of en welke additionele beheersmaatregelen nodig zijn om een bepaald risico binnen de grenzen van de risicobereidheid te houden. Hierbij hanteren wij in kwalitatieve zin een schaalindeling van Laag (L), Laag-Midden (L/M), Midden-Hoog (M/H) en Hoog (H) en in kwantitatieve zin een gedefinieerde risicotolerantie voor financiële impact als gevolg van incidenten. De risicobereidheid wordt periodiek herijkt en vastgesteld door het executive committee (EC).

Ten behoeve van het eenduidig identificeren en classificeren van risico's is de PGGM Risicotaal vastgesteld. Deze risicotaal kent vier clusters en elk cluster bevat meerdere (hoofd)risico's. Voor de clusters Strategisch, Governance en Financieel geldt een risicobereidheid van L/M. Voor het tweede en derde kwartaal van 2017 heeft het EC voor het cluster Operationeel tijdelijk een hogere risicobereidheid van M/H geaccepteerd. Vanaf het vierde kwartaal geldt ook voor het cluster Operationeel een risicobereidheid van L/M.

Risicocultuur

Effectief risicomanagement kan niet worden bereikt zonder het juiste gedrag van onze medewerkers, waarbij de 'tone at the top' voor een gedragen risicocultuur van essentieel belang is. Soft controls zijn mede noodzakelijk voor het behalen van onze organisatiedoelstellingen en maken onderdeel uit van het PGGM Risicoraamwerk.

De risicocultuur die wij nastreven is gericht op risicobewust handelen in een open en eerlijke omgeving waarbij we elkaar aanspreken op gedrag. PGGM staat voor een risicocultuur waarin de medewerkers risicobewust handelen, verantwoordelijkheid nemen en waar incidenten – hoe vervelend ook – worden gerapporteerd. Hier kunnen we van leren en de impact ervan zo snel mogelijk mitigeren. Om helderheid te scheppen over hoe wij wensen om te gaan met onze stakeholders en om het vertrouwen in onze dienstverlening te bewaken, hanteren wij onder andere een PGGM Gedragscode. Ook voeren we een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Naast de jaarlijkse controle op de naleving van de gedragscode en de jaarlijkse risicoanalyse van het beloningsbeleid door de afdeling Risk & Compliance, wordt ook bij de afhandeling van incidenten de gedragscomponent nadrukkelijk meegenomen.

Risicomanagementproces

Wij hanteren voor de uitvoering van risicomanagement een eenduidige methode die geldt voor al onze bedrijfs-onderdelen. Enterprise Risk Management is een continu proces op alle niveaus binnen onze organisatie. De afdeling Risk & Compliance is verantwoordelijk voor de coördinatie van het risicomanagementproces en stelt ieder kwartaal per bedrijfs onderdeel een risicorapportage op.

In deze risicorapportage wordt per cluster van risico's het risicobeeld weergegeven en afgezet tegen de door het EC vastgestelde risicobereidheid. Het risicobeeld is gebaseerd op risicofactoren die onder meer gevoed worden vanuit Risk (Self) Assessments, incidenten, risk control, compliance monitoring, key risk indicatoren en bevindingen vanuit audits. De risicorapportage wordt inhoudelijk besproken en vastgesteld in het unit risk committee van het betreffende bedrijfs onderdeel. Daarbij staan we naast de risico's die zich hebben gemanifesteerd specifiek stil bij risico's die zich op (korte) termijn kunnen gaan voordoen.

Op basis van het risicobeeld en de risicorapportage wordt door iedere business unit een In Control Statement (ICS) afgegeven. Met het ICS verklaart het managementteam van het bedrijfsonderdeel (eerste lijn) dat interne beheersmaatregelen adequaat zijn ingevuld en effectief hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de bedrijfsvoering op een integere en beheerste wijze heeft plaatsgevonden. Daarnaast verklaart het managementteam in het ICS dat het afgegeven risicobeeld een getrouw beeld geeft van de risico's van het bedrijfsonderdeel, hetgeen door medeondertekening van het ICS vanuit de tweede lijn wordt onderschreven door de manager Enterprise Risk Management.

De relevante risico's uit de vastgestelde risicorapportages van onze bedrijfsonderdelen worden verwerkt in de PGGM Risicorapportage. In deze rapportage wordt het totale risicobeeld van onze organisatie weergegeven. Na bespreking van de PGGM Risicorapportage in het corporate risk & compliance committee (CRC committee) wordt het risicobeeld in het EC besproken en vastgesteld. Vervolgens wordt het risicobeeld, aangevuld met de EC-besluitvorming, aan de audit-, risk- en compliance-commissie en de raad van commissarissen (RvC) gerapporteerd en besproken.

Naast de vergaderingen waarin de risicorapportages worden besproken komt het CRC committee vier keer per jaar specifiek bij elkaar om de prospectieve risico's te onderkennen waaraan PGGM aandacht zou moeten besteden en om uitgebreider stil te staan bij de strategische risico's van PGGM.

Ontwikkelingen risicomanagement in 2017

Het PGGM Risicoraamwerk is in 2017 geactualiseerd en in lijn gebracht met de door COSO in 2017 uitgebrachte update van het in 2004 gepubliceerde ERM-Integrated Framework. De ontwikkeling van risicomanagement van een opzichzelfstaand proces naar een volledige integratie met de vorming van de bedrijfsstrategie, de executie van de strategie en prestatie management is in de nieuwe versie verwerkt.

De vernieuwde COSO ERM-methodiek was in combinatie met de vorig jaar gecentraliseerde Risk & Compliance afdeling tevens aanleiding om in 2017 een toekomstvisie 2020 op de verdere ontwikkeling van Enterprise Risk Management voor onze organisatie te ontwerpen. Voor de implementatie van deze visie is een roadmap opgesteld en is de implementatie gestart van een nieuwe tooling ter ondersteuning van de governance-, audit-, risk- en compliance-activiteiten. Deze tooling is begin 2018 in gebruik genomen.

Verder is in 2017 de capaciteit bij Risk & Compliance uitgebreid met specifieke aandacht voor IT-risk, cyberrisk en privacy. Ter verbetering van de beheersing van het modelrisico heeft het EC besloten om PGGM-breed een integraal IT Risico- en Modelrisicobeeld in te voeren en hiervoor een specifiek modelvalidatieteam op te richten.

Voornaamste risico's en onzekerheden

Hieronder gaan we per cluster kort in op de voornaamste risico's en onzekerheden, de ontwikkelingen in 2017 en de beheersing van het risico.

Strategisch risico (risicobereidheid: Laag/Midden)

Onder strategisch risico verstaan we het risico dat de strategische doelstellingen niet worden gerealiseerd, omdat niet of in onvoldoende mate op veranderingen in de omgevingsfactoren wordt gereageerd.

De lopende maatschappelijke discussie over wijzigingen in het pensioenstelsel wordt nadrukkelijk door ons gevolgd en wij nemen daar actief aan deel. Een overgang naar een meer individueel pensioenstelsel heeft verregaande impact op de propositie en de bedrijfsvoering en is een belangrijke strategische onzekerheid voor ons. Met het in 2017 afgeronde programma Daadkrachtig Vernieuwen zijn stappen gezet om onze organisatie en de systemen slagvaardiger en wendbaarder te maken. Met specifieke projecten worden vervolgstappen gezet en bereiden we ons voor op een meer individueel pensioenstelsel.

In 2017 is gestart met een geplande heroriëntatie op onze vastgestelde strategie. Zowel externe ontwikkelingen (wijziging van het pensioenstelsel, de pensioenuitvoeringsmarkt en technologische ontwikkelingen) als interne ontwikkelingen (ervaringen met executie van de huidige multiclient strategie, het einde van het programma Daadkrachtig Vernieuwen en financiële resultaten die onder druk staan) maakten een heroriëntatie gewenst.

De in 2017 specifiek getroffen maatregelen om de klanttevredenheid te verbeteren zijn succesvol uitgevoerd en hebben een merkbare positieve impact op de klanttevredenheid. Enkele incidenten in de dienstverlening zetten de klanttevredenheid echter onder druk. Om de klanttevredenheid op het gewenste niveau te krijgen wordt in 2018 extra aandacht besteed aan een excellente uitvoering.

Om het reputatierisico te beheersen voeren wij actief stakeholdermanagement, waarbij de klantrelatie doorlopend gemonitord en de klanttevredenheid jaarlijks gemeten wordt. In aanvulling hierop is in 2017 een Reputation Board ingesteld die PGGM-breed reputatie-

risico's en -kansen identificeert en maatregelen neemt om risico's te mitigeren en kansen te benutten.

Governance risico (risicobereidheid: Laag/Midden)

Wij hebben het governance risico gedefinieerd als het risico dat de strategische doelstellingen niet worden gerealiseerd door onduidelijke of conflicterende taken of de besturing hiervan, binnen of tussen de (vennootschappelijke) organen en functies van de organisatie of met klanten en/of hun toezichthouders.

Er lopen veel projecten en initiatieven tegelijkertijd om te blijven voldoen aan veranderende wet- en regelgeving, wensen van onze klanten, de noodzaak onze organisatie flexibeler en efficiënter te maken, en implementaties van nieuwe klanten en producten. Een relevant governance-risico hierbij is het niet goed afstemmen van deze verschillende projecten op onze visie en strategie, hun onderlinge samenhang en uitvoerbaarheid. Om dit risico te mitigeren zijn er kaders gesteld voor het uitvoeren van veranderactiviteiten binnen onze organisatie die gericht zijn op een adequaat, evenwichtig, effectief en transparant project- en portfoliomanagement. Daartoe is tevens een ondersteunende governancestructuur ingericht met per domein een afzonderlijk Domein Portfolio Overleg en een overkoepelend Corporate Portfolio Board, waarin het EC zitting heeft.

In 2017 hebben wij een PGGM-brede Data Governance Board opgericht. Deze board is faciliterend voor datamanagement initiatieven (het verbindt de units en zet een organisch groeiende standaard neer voor PGGM), creëert structuur in en inzicht over de status van datamanagement binnen PGGM en stelt PGGM in staat om datakwaliteit issues effectief te identificeren, managen en op te lossen op het juiste niveau in de organisatie.

De uitdagingen rond cyberrisico's en security zullen steeds verder toenemen en ook een grotere rol gaan spelen. In 2016 hebben we een directeur IT-beleid, Innovatie & Services aangesteld. Onder zijn verantwoordelijkheid is een Security & Quality Office (SQQ) opgezet en ingericht en is een chief information security officer (CISO) aangesteld. Hiermee is de governance van de securityorganisatie belangrijk verbeterd. In 2017 is deze security-organisatie verder ontwikkeld en ingeregeld en is een Computer Emergency Response Team ingesteld. Tevens zijn de digitale kroonjuwelen geïdentificeerd voor het nader vorm te geven beleid en de inrichting van informatiebeveiliging. De ingeregelde governance gaat ons helpen om ook de komende jaren adequaat te kunnen reageren op cyberdreigingen.

Operationeel risico (risicobereidheid: Laag/Midden)

Voor het operationeel risico gaan wij uit van de volgende definitie: het risico van verlies in brede zin als gevolg van tekortschietende of falende interne processen, mensen en systemen of door externe gebeurtenissen. Dit risico is verder onderverdeeld in HR, IT, Juridisch & Compliance, Proces en het Uitbestedingsrisico.

Om de veranderingen door te kunnen voeren om PGGM wendbaarder te maken, te kunnen voldoen aan de veranderende vraag uit de markt en de nog steeds toenemende wet- en regelgeving (waaronder de Algemene Verordening Gegevensbescherming en MiFiD II) lopen er meerdere projecten. Gezien de omvang en de impact van deze projecten op de organisatie staat de verandercapaciteit onder druk en is er sprake van een verhoogd operationeel risico. Middels het in 2016 aangescherpte corporate portfolio managementproces wordt dit risico bewaakt.

In 2017 heeft zich een incident voorgedaan met betrekking tot het facturatieproces voor bij werkgevers te incasseren pensioenpremies voor één van onze klanten. Na implementatie van een nieuw facturatiesysteem bleken bepaalde facturen aan werkgevers fouten te bevatten. Onder aansturing van een hiertoe opgerichte taskforce zijn de onvolkomenheden hersteld en verloopt het betreffende facturatieproces inmiddels weer adequaat. In overeenstemming met ons advies heeft betreffende klant dit incident bij de toezichthouder gemeld. Er is een onderzoek uitgevoerd naar de dieperliggende (grond)oorzaken van het incident er zijn maatregelen genomen om herhaling te voorkomen.

Daarnaast hebben zich in 2017 meerdere incidenten voorgedaan in de verplichte pensioencommunicatie voor verschillende klanten. Deze fouten zijn hersteld en in overeenstemming met ons advies hebben de betreffende klanten deze incidenten bij de toezichthouder gemeld.

In 2017 hebben wij voor onze vermogensbeheeractiviteiten succesvol een nieuwe huisbankier aangesteld en de benodigde processen aangepast of geïmplementeerd. De overgang naar een nieuwe huisbankier was nodig omdat de dienstverlening voor Continuous Linked Settlements (CLS) door de oude huisbankier werd beëindigd. Toegang tot CLS zorgt ervoor dat valuta-transacties efficiënt, goedkoop en zonder tegenpartijrisico (genet) worden afgewikkeld. Het niet langer toegang hebben tot CLS zou voor ons en onze klanten tot een hoger operationeel risico hebben geleid.

De betrouwbaarheid van onze IT-infrastructuur en applicaties wordt onder andere gerealiseerd door security integraal onderdeel te laten uitmaken van het risicoraamwerk. Security richt zich op de interne en externe bedreigingen (cyberrisico) met impact op de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de IT-infrastructuur en informatievoorziening. Om de gewenste mate van beschikbaarheid te bereiken, hebben wij een Business Continuity Management System ingericht dat voldoet aan de standaard ISO22301 en ook als zodanig is gecertificeerd. Daarnaast beschikt de IT-organisatie voor security management over een ISO27001-certificaat.

Het kunnen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent is van strategisch belang voor PGGM. Om medewerkers in staat te stellen lang, gezond en met plezier te kunnen werken is in 2017 de campagne Fit for the Future gestart. Medewerkers worden hierbij gestimuleerd en ondersteund om zelf de regie over hun loopbaanontwikkeling te nemen. Verder is PGGM-breed het Sturen op Bezetting geïmplementeerd, waarbij de groeipotentie van elke medewerker wordt vastgesteld, besproken en gemonitord.

Het beloningsbeleid wordt jaarlijks geëvalueerd op marktconformiteit, effectiviteit en er wordt een risicoanalyse op uitgevoerd. Ook is in 2017 de nodige aandacht besteed aan de cultuur binnen onze organisatie en het gedrag van onze medewerkers dat hoort bij een wendbare organisatie. Jaarlijks worden tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid via een medewerkersonderzoek van Effectory gemeten en besproken met de mensen.

In 2017 hebben wij voor onze klanten de systematische inventarisatie en analyse van onze integriteitsrisico's geactualiseerd op basis van de door De Nederlandsche Bank (DNB) ontwikkelde systematische integriteitsrisico-analyse (SIRA). Hiermee hebben wij richting onze klanten kunnen aantonen dat de integriteitsrisico's in afdoende mate worden beheerst en dat we voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.

Bij het uitvoeren van de opdrachten van onze klanten wordt operationeel risico gelopen. Om dit risico te mitigeren hebben wij onze processen zodanig ingericht dat wij aantoonbaar 'in control' zijn. Voor doeleinden van assurance zijn wij in het bezit van Standaard 3402- en Standaard 3000-rapporten. De hiervoor genoemde incidenten hebben geleid tot een beperking in de verklaring van onze accountant bij de Standaardrapporten ten aanzien van de dienstverlening van Pensioenbeheer voor de klanten die dit betrof. De Standaardrapporten met betrekking tot de dienstverlening van Vermogensbeheer bevatten geen beperkingen.

De Standaard 3402-rapporten zijn gericht op de processen die van invloed zijn op de financiële verantwoordingen van onze klanten. De Standaard 3000-rapporten geven assurance over processen die niet rechtstreeks van invloed zijn op de financiële verantwoording van onze klanten.

Financieel risico (risicobereidheid: Laag/Midden)

Wij hebben het financieel risico gedefinieerd als het risico van ineffectieve of inefficiënte beheersing van financiële opzet, krediet, liquiditeit en marktrisico's.

De financiële resultaten van onze organisatie staan onder druk, de marges op onze diensten nemen af en nieuwe producten leveren nog geen substantiële bijdrage aan het resultaat. Zo is het resultaat over 2017 licht positief.

In 2017 is het programma Daadkrachtig Vernieuwen afgerond. De geïdentificeerde besparingen zijn grotendeels gerealiseerd en de resterend beoogde besparingen worden in 2018 geëffectueerd. Ook in 2018 zullen wij, naast kostenbesparingen, specifiek onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om onze opbrengsten te vergroten.

In 2017 is het beleid Eigen Vermogen herzien in combinatie met de aansprakelijkheid van onze organisatie en exitregelingen, zoals overeengekomen met onze institutionele klanten. Met de vernieuwde afspraken zijn de financiële risico's voor onze organisatie afgenomen, waardoor wij minder eigen vermogen hoeven aan te houden om deze risico's te kunnen dragen. Verder heeft het CRC Committee bij de jaarlijkse beoordeling van de verzekeringsportefeuille vastgesteld dat deze toereikend is.

De beleggingsportefeuilles waarvan onze klanten het beheer aan ons hebben toevertrouwd, worden voor rekening en risico van onze klanten beheerd. Dit betekent dat de financiële risico's die voortvloeien uit deze beleggingsportefeuilles geen rechtstreekse impact hebben op de financiële positie van onze organisatie.

Voor een overzicht van de financiële risico's, waaronder begrepen solvabiliteits-, markt-, valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's, wordt verwezen naar de jaarrekening.

Vereist kapitaal

Voor de continuïteit van onze organisatie is het van belang dat wij voldoende kapitaal aanhouden om de mogelijke financiële gevolgen van de geïdentificeerde risico's te kunnen dragen. Hiertoe hebben wij een specifiek beleid Eigen Vermogen vastgesteld. De vereisten die vanuit DNB worden gesteld zijn hierin verwerkt. De afdeling Finance & Control heeft in 2017 de toereikendheid van het aangehouden kapitaal bewaakt.

Voor PGGM Vermogensbeheer B.V. en PGGM Treasury B.V. wordt de toereikendheid van het aangehouden kapitaal specifiek vastgesteld door middel van het Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Uit de jaarlijkse bespreking in 2017 van de ICAAP met DNB zijn geen vermeldenswaardige bevindingen naar voren gekomen. DNB acht het aangehouden kapitaal van genoemde vennootschappen voldoende prudent om de middels de ICAAP geïnventariseerde risico's te beheersen.

Bij PGGM Strategic Advisory Services B.V. is een tekort van € 58.000 geconstateerd welke direct is aangevuld middels een agio storting.

Het vertrouwen dat wij ontvangen van alle belanghebbenden en de partijen waarmee we bij zaken doen, is gefundeerd op integriteit, soft controls en het aantoonbaar naleven van wet- en regelgeving. We voeren een (pro)actief compliance- en integriteitsbeleid, dat erop toeziet dat we voldoen aan deze integriteitsnormen, wet- en regelgeving en vereisten van toezichthouders. Hiertoe heeft PGGM Compliance in 2017 activiteiten uitgevoerd gericht op kaderstelling, advisering, monitoring en rapportage, training en awareness.

Integriteit

We willen op integere wijze invulling geven aan onze dienstverlening. Dat komt ook tot uitdrukking in de kernwaarden Open en eerlijk en Respect voor mens en omgeving. Voor ons zijn oprechtheid en integriteit zowel intern als extern van groot belang. Om dit te waarborgen kennen we onder andere een gedragscode, een klokkenluiderregeling en een screeningbeleid.

Wij zijn ons bewust dat cultuur een steeds belangrijkere rol speelt in de beheersing van risico's. Daarom richten we ons in de beheersing van risico's en het realiseren van doelen naast hard controls (aantoonbare maatregelen in processen en systemen) ook op soft controls. De niet-tastbare, maar wel gedragsbeïnvloedende factoren komen niet in de plaats van regels, protocollen of procedures. Hard en soft controls beïnvloeden samen het gedrag van mensen.

Compliance toetst een aantal aspecten op het terrein van integriteit: het op basis van de vereisten van de Gedragscode controleren van privé-effectentransacties van medewerkers, het voorkomen en zo nodig op transparante wijze beheersen van tegenstrijdige belangen, en het afschermen van vertrouwelijke informatie. Daarnaast verhoogt en handhaaft Compliance bewustzijn op het gebied van regelgeving, compliance procedures en fraude- en anti-corruptiemaatregelen.

Compliance met wet- en regelgeving

We hanteren interne beleidsregels en procedures om naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot onszelf en onze klanten te waarborgen. We monitoren de wijzigingen in wet- en regelgeving op proactieve wijze. Dit doen we door wijzigingen vroegtijdig te signaleren, daarop een impactanalyse uit te voeren, de wijzigingen vervolgens te implementeren in documentatie, processen en/of systemen en de juistheid, volledigheid en tijdigheid van

die implementatie te toetsen. Om transparant verantwoording af te leggen over de wijze waarop we wijzigingen in wet- en regelgeving verwerken, is het proces van het doorvoeren van wijzigingen in wet- en regelgeving als beheersmaatregel in de ISAE3402 opgenomen.

In 2017 zijn er geen significante incidenten geweest op het gebied van compliance en integriteit. We zijn in 2017 niet betrokken geweest bij noemenswaardige gerechtelijke procedures of sancties die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving.

Bescherming persoonsgegevens

Namens onze klanten verwerken we een grote hoeveelheid persoonsgegevens. Het is onze opdracht daar uiterst zorgvuldig mee om te gaan. Per 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Het vervangt de momenteel geldige Wet Bescherming Persoonsgegevens. We bereiden onze klanten en PGGM zelf voor op de vereisten van de AVG, onder coördinatie van Compliance. Daarnaast hebben we diverse maatregelen getroffen uit hoofde van informatiebeveiliging om de persoonsgegevens adequaat te beveiligen.

Onderzoeken toezichthouders

We staan met onze klanten onder toezicht van diverse toezichthouders. In 2017 is een groot aantal onderzoeken door de toezichthouders uitgevoerd, waarbij de verschillende afdelingen steeds graag bereid waren mee te werken. Een verheugend verschijnsel, maar ook een teken dat de verhoogde toezichthouderactiviteiten een steeds grotere wissel op de organisatie trekken. Naar aanleiding van deze onderzoeken zijn, daar waar nodig, verbeteringen geïdentificeerd en geïmplementeerd.

Interne organisatie

Binnen de afdeling Compliance is gekozen voor een team van compliance professionals met ieder een accountverantwoordelijkheid en/of een specialisme. De accountverantwoordelijke voert de tweede lijn compliance taken uit richting de keten (inclusief de daarbij behorende juridische entiteiten). De specialisten binnen het compliance team adviseren en/of ondersteunen de accountverantwoordelijken in het uitvoeren van hun taak.

Compliance kent een periodieke overlegstructuur en organiseert binnen het team kennissessies. Dit overleg en de kennissessies dienen als platform voor het bespreken van beleidsmatige en strategische, compliance gerelateerde, onderwerpen.

Binnen de interne PGGM organisatie en -processen is Compliance betrokken bij vrijwel alle (voorgenomen) wijzigingen die consequenties hebben voor de interne organisatie en processen binnen PGGM.

Verslag van de Externe Reporting Officer

In het kader van de PGGM klokkenluidersregeling is, naast een tweetal interne reporting officers, ook een externe reporting officer ingesteld. Hier kunnen mogelijke misstanden in het kader van deze regeling aanhangig worden gemaakt. De externe reporting officer deelt mee dat over het verslagjaar geen meldingen daarom zijn binnengekomen.

In Control Statement

Doel

Als Raad van Bestuur doen wij met het 'In Control Statement' een expliciete uitspraak over de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Dit reflecteert het belang dat wij hechten aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en een transparante verantwoording daarover. Wij richten ons in het 'In Control Statement' op de financiële verslaggevingsrisico's en de niet financiële risico's. Hiermee confirmeert PGGM zich aan de best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Verantwoordelijkheid

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 hebben tot doel de risico's van het niet realiseren van de strategische, governance, operationele en financiële doelstellingen optimaal te beheersen. 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.

Werkzaamheden

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 PGGM Risicoraamwerk gehanteerd, die gebaseerd is op het in 2017 geactualiseerde COSO Enterprise Risk Management methodiek. Per bedrijfs-onderdeel 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, samen 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.

Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van onze werkzaamheden in dit verband verwijzen wij naar het voorgaande hoofdstuk over risicomanagement.

Verklaring

Op grond van de hierboven beschreven werkzaamheden zijn wij van mening, dat wij in alle redelijkheid kunnen verklaren, dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis;
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Zeist, 17 april 2018

De raad van bestuur
De heer ir. E. (Edwin) Velzel

De heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp

Verlag van de raad van commissarissen

In dit verslag licht de raad van commissarissen (RvC) toe hoe het afgelopen jaar vorm is gegeven aan de toezichthoudende rol en hoe de raad van bestuur (RvB) met advies terzijde is gestaan. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken besproken waarbij de raad dit jaar betrokken is geweest. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene zaken betreffende de vennootschap en de met haar verbonden onderneming(en). De RvC heeft uit haar midden twee voorbereidende commissies ingesteld: de audit-, risk- en compliance-commissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

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

- Klant- en marktontwikkelingen.
- Bedrijfsvoering en incidenten.
- Wijzigingen in de raad van bestuur en executive committee.
- Samenstelling raad van commissarissen.
- Heroriëntatie strategie PGGM.

Highlights 2017

De dienstverlening aan onze klanten is voor de RvC een belangrijk aandachtspunt en wordt in de vergaderingen en daarbuiten regelmatig met de RvB besproken. Ook de vernieuwing van het pensioenstel, waarbij mogelijk de stap wordt gezet naar meer individuele pensioenproducten, was een belangrijk thema in het afgelopen jaar en zal ook de komende jaren aandacht van de RvB vragen. De RvC heeft afgelopen jaar met de RvB geconstateerd dat de druk op de bedrijfsvoering hoog is als gevolg van veranderende wet- en regelgeving, wensen van onze klanten, implementaties van nieuwe klanten, Daadkrachtig Vernieuwen en lopende (IT) programma's om de bedrijfsvoering toekomstvast te maken. Veel aandacht is besteed aan de onderlinge samenhang van projecten binnen PGGM, afstemming en uitvoerbaarheid en de inrichting van beheersingsmaatregelen.

Het afgelopen jaar zijn er enkele incidenten in de bedrijfsvoering geweest, die de klanttevredenheid onder druk zetten. De RvC heeft haar zorgen hierover uitgesproken en de voortgang nauwlettend gevolgd. Zowel de aanpak als de tussentijdse voortgang en de resultaten zijn in meerdere (extra) vergaderingen van de audit commissie

en de RvC aan de orde geweest, hier is veel energie van de organisatie en de RvB en RvC aan besteed.

De RvC is de afgelopen jaren nadrukkelijk betrokken geweest bij het programma Daadkrachtig Vernieuwen en is tevreden over de afronding hiervan in 2017. De voorziene stappen om de organisatie wendbaarder en kostenefficiënt te maken zijn hiermee gezet. In 2018 worden vervolgstappen gezet op dit gebied. De RvC zal er op toezien dat de benodigde scherpte in de uitvoering en de daarbij benodigde soft controls hoog op de agenda blijven staan.

In 2017 is de RvB gestart met een heroriëntatie van de strategie, in nauwe samenwerking met de RvC. Zowel externe ontwikkelingen (wijziging pensioenstelsel, pensioenuitvoeringsmarkt en technologische ontwikkelingen) als interne ontwikkelingen (ervaringen met executie van de huidige multiclient strategie, einde van het Daadkrachtig Vernieuwen en financiële resultaten die onder druk staan) maakten een heroriëntatie gewenst. In verband met de aanstelling van een nieuwe CEO is nog geen nieuwe strategie vastgesteld en loopt het traject door tot in 2018.

In mei 2017 heeft Else Bos aangekondigd PGGM te gaan verlaten. De RvC is de werving gestart voor een nieuwe CEO. Gedurende het wervingstraject heeft de raad hun onlangs aangetreden voorzitter Edwin Velzel verzocht zich kandidaat te stellen. Zijn competenties en kwaliteiten, visie en daadkracht passen binnen het functieprofiel. Ook is hij een bewezen bestuurder op het gebied van verbindend opereren, naar binnen en buiten. De keuze om de onlangs aangetreden RvC voorzitter te vragen zich kandidaat te stellen zorgde bestuurlijk voor een lastig dilemma. Er is specifiek meegewogen dat hij slechts enkele maanden (17 mei 2018 tot 13 september 2018) als RvC-lid heeft gefunctioneerd. Daarnaast is expliciet gekozen voor een procedure met meerdere kandidaten en ondersteuning van een extern bureau. Vanaf zijn kandidaatstelling is Edwin Velzel niet betrokken geweest bij de werving en selectie van de CEO. Na een zorgvuldig proces is hij per 1 november 2017 in dienst getreden en per 14 december, na verkregen toestemming van de toezichthouders, benoemd als voorzitter van de RvB van PGGM.

Samenstelling raad van commissarissen

Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. Bij de benoeming van haar leden streeft de raad naar een complementaire samenstelling van de raad, dit is opgenomen in de profielschets raad van commissarissen. Ze stimuleert daarbij diversiteit in cultuur, leeftijd, opleiding, werkervaring en geslacht. Per 1 januari 2018 is het percentage vrouwen in de RvC meer dan de vereiste 30%.

De voorzitter van de RvC, Herman de Boon, is op 17 mei 2017 afgetreden uit de RvC. De raad is Herman zeer erkentelijk voor zijn inzet en bijdrage gedurende de afgelopen 10 jaar. Edwin Velzel is per 17 mei 2017 benoemd als voorzitter van de RvC en is op 13 september 2017 afgetreden toen besloten werd dat hij zou worden benoemd als CEO. De vicevoorzitter, Wim de Weijer, is vanaf 13 september 2017 plaatsvervangend voorzitter. Om de continuïteit binnen de raad te waarborgen is hij aangebleven tot het aantreden van de nieuwe voorzitter. Op 1 april 2018 is Wim afgetreden uit de RvC. De raad is Wim zeer erkentelijk voor zijn inzet en bijdrage de afgelopen 10 jaar. Marjanne Sint is per 1 april 2018 benoemd als voorzitter van de RvC. De raad is verheugd met haar nieuwe voorzitter. Jan van Rutte is per 17 mei 2017 toegetreden tot de RvC, in de ontstane vacature vanwege het vertrek van Maarten Dijkshoorn (1 januari 2017). Miriam van Dongen is per 13 juni 2017 herbenoemd voor een periode van vier jaar. Micky Adriaansens is per 1 januari 2018 toegetreden tot de RvC.

Aanwezigheid reguliere vergaderingen

De RvC heeft in 2017 vijf keer regulier vergaderd, vier keer is een extra vergadering ingelast. Vanwege de werving van de CEO, de wisselingen in de samenstelling van de RvC en de incidenten in de bedrijfsvoering zijn veel onderwerpen, die normaal bij de audit-, risk- en compliancecommissie en/of de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie liggen, ook in volledige bezetting van de RvC besproken. In dit kader zijn acht separate besloten vergaderingen van de RvC geweest, buiten aanwezigheid van de RvB. Ook zijn er vele gesprekken gevoerd in het kader van de werving van de CEO en de werving van de leden van de RvC. Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen heeft de RvC ter voorbereiding een besloten overleg. De reguliere vergaderingen van de RvC worden in aanwezigheid van de leden van de RvB gehouden. De relatie met de RvB wordt als goed en transparant ervaren.

Geen enkele commissaris is frequent afwezig geweest bij de vergaderingen van de raad. Indien leden afwezig waren, voorzagen zij de vergadering op voorhand van hun inbreng.

Vergaderingen RvC								
Aanwezigheid reguliere vergaderingen	Totaal	Herman de Boon (tot 17/5)	Wim de Weijer	Miriam van Dongen	Wanda van Kerkvoorden	Eric de Macker	Jan van Rutte (vanaf 17/5)	Edwin Velzel (17/5-13/9)
RvC regulier	9	2	9	9	9	9	7	2
RvC besloten*	13	2	13	13	13	13	9	3
Audit-, risk- en compliancecommissie	5	-	5	4	-	-	3	-
Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie	4	1	-	-	4	4	-	1

(*) waarvan vijf keer voorafgaand aan een reguliere vergadering

Onderwerpen reguliere vergaderingen 2017

Vaste agendapunten in elke reguliere vergadering zijn ontwikkelingen in de omgeving, de bedrijfsvoering, de stand van zaken rondom klanten, de relatie met Pensioenfonds Zorg en Welzijn, de strategie van PGGM, innovatie en verandervermogen.

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 laat de RvC zich met regelmaat informeren over de ontwikkelingen op de vermogensbeheermarkt. Zo heeft zij tijdig zicht op relevante ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en de reputatie van PGGM. De RvC heeft na uitvoerige besprekingen ingestemd met het voornemen om het PGGM Infrastructuur Fonds in 2019 op de markt te zetten. De raad heeft ook aangegeven behoefte te hebben om de governance van vermogensbeheer in relatie tot haar verantwoordelijkheden te evalueren, met inachtneming van de wensen van de toezichthouders. Ter voorbereiding hierop is afgesproken dat bij iedere vergadering van de RvC van Vermogensbeheer B.V. een lid van de RvC als toehoorder aanwezig is.

Op 21 november heeft de RvC ingestemd met de verankering van de herziene Corporate Governance 2016 in de reglementen van het Executive Committee (EC), de RvB, de RvC en haar commissies. PGGM past de Code vrijwillig toe.

Organisatieontwikkelingen

Else Bos kondigde in mei 2017 aan te vertrekken bij PGGM. In juli 2017 werd bekend dat zij per 1 juli 2018 aantreedt als directielid en voorzitter toezicht bij De Nederlandsche Bank. In overleg met de RvC is Else op 1 november afgetreden als bestuursvoorzitter. In aansluiting daarop maakt zij tot 1 mei 2018 gebruik van haar sabbatical, die is toegekend in 2012 bij de afschaffing van haar variabele beloning.

De RvC is Else bijzonder erkentelijk voor de 15 jaar die zij voor PGGM heeft gewerkt, waarvan de laatste 5 jaar als bestuursvoorzitter. Zij heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van PGGM na de ontvlechting met PFZW en is voor PGGM toonaangevend geweest op het gebied van duurzaam beleggen. De RvC is verheugd met de benoeming van Edwin Velzel als haar opvolger. De RvC is ervan overtuigd dat hij een goede rol kan spelen in de verdere ontwikkeling van PGGM in het

zijn van een excellente dienstverlener en de invulling van een waardevolle toekomst.

Harry Vossebeld, directeur Pensioenbeheer en COO, lid van het EC, heeft besloten op 1 april 2018 afscheid te nemen van PGGM. De RvC spreekt respect en dank uit voor al zijn inzet en prestaties. De RvC is nauw betrokken bij de werving van een nieuw lid van het EC.

Audit-, risk- en compliancecommissie

De audit-, risk- en compliancecommissie bestaat uit Miriam van Dongen (voorzitter), Wanda van Kerkvoorden en Jan van Rutte.

De audit-, risk- en compliancecommissie heeft in 2017 vijf keer regulier vergaderd, waarvan twee een gedeelte besloten. In de besloten vergaderingen is gesproken over de beoordeling van de interne accountant, het functioneren van de afdeling Internal Audit en de opdrachtverlening aan de externe accountant. De vergaderingen zijn bijgewoond door de CFRO en de CEO, de directeur Internal Audit en de externe accountant.

Bij de bespreking van de kwartaalrapportages zijn de directeurs Finance & Control en Risk & Compliance aanwezig. De commissie heeft bij de bespreking van het jaarverslag afzonderlijk met de accountant gesproken. Daarbij is geconstateerd dat er geen bijzonderheden zijn die niet met de leden van de RvB gedeeld kunnen worden.

De commissie heeft de uitkomsten van de periodieke performance rapportages (inclusief risico en compliance) alsmede de auditrapportages besproken. De acties op diverse bevindingen werden gevolgd en waar nodig bijgestuurd. Bij de bespreking van de management letter met de accountant is geconcludeerd dat de overall beheersing goed is. Begin 2017 is nadrukkelijk stilgestaan bij de soft controls, het volle (IT) portfolio en de bedrijfsvoering en het beheersingsframework voor nieuwe klanten. Daadkrachtig Vernieuwen stond regulier op de agenda. De auditcommissie heeft aangegeven dat het belangrijk is om het programma als zodanig in 2017 af te ronden, maar dat kostenbewustzijn en wendbaarheid in de toekomst een prominente rol blijven spelen in de organisatie. Iedere vijf jaar wordt de Internal Audit (IA) afdeling van PGGM getoetst door het Institute of Internal Auditors (IIA). De auditcommissie heeft met waardering kennisgenomen van de uitkomst dat het interne stelsel van kwaliteitsbeheersingsmaatregelen van IA PGGM voldoet aan de in Nederland algemeen aanvaarde normen voor de beroepsuitoefening. Verder is gesproken over de ontwikkeling van een toekomstvast enterprise architectuur, informatiebeveiliging en IT-infrastructuur. Klantrentabiliteit en -sturing zijn belangrijke onderwerpen omdat het financiële resultaat van PGGM wordt bepaald

door de mate waarin PGGM in staat is de institutionele klanten van een passende dienstverlening te voorzien. Dit in lijn met de ingeschatte kosten in offertes en de daarmee te genereren marge. Ook de risicobereidheid van PGGM is besproken, waarbij is afgesproken dat in 2018 een actualisering zal plaatsvinden. Bij de bespreking van de begroting voor 2018 heeft de auditcommissie aangegeven dat er een goed onderbouwde en toekomstgerichte begroting ligt. Daarbij is vastgesteld dat strategische keuzes nodig zijn om in de toekomst een stabiel resultaat te behouden.

Individuele leden van de auditcommissie woonden vergaderingen van de corporate-, risk- en compliancecommissie als ook van het investment committee binnen Vermogensbeheer als toehoorder bij om zo nog meer verdieping op de onderwerpen te verkrijgen.

De RvC ontvangt de verslagen van de audit-, risk- en compliancecommissie en ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. Leden van de RvC hebben een standing invitation om de vergaderingen bij te wonen. De CFRO en de voorzitter van de audit-, risk- en compliancecommissie hebben ook in 2017 buiten de vergaderingen regelmatig contact met elkaar gehad over actuele onderwerpen en de agendering voor de vergaderingen.

Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie bestaat uit Eric de Macker, Marjanne Sint (per 1 april 2018) en Micky Adriaansens (per 1 januari 2018).

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie vergaderde in 2017 vier keer regulier. In januari 2017 heeft de commissie 360-gradenfeedbackgesprekken gevoerd met de leden van het executive committee, de aandeelhouder en de ondernemingsraad (OR). Ook is stilgestaan bij de doelstellingen voor 2017. Vervolgens heeft de commissie adviezen opgesteld ten behoeve van de RvC over het functioneren en de beloning van de RvB over 2016.

De RvC is verantwoordelijk voor de tenuitvoerlegging van het groepsbrede beloningsbeleid en de toetsing van de algemene beginselen van het beloningsbeleid. Jaarlijks vindt een centrale en onafhankelijke interne beoordeling plaats tenuitvoerlegging van dit beleid te toetsen op naleving en procedures. De commissie heeft op basis van deze informatie geconcludeerd dat er geen afwijkingen van het vigerende beleid en de procedures zijn geweest en de raad hierover geïnformeerd. Minimaal één lid van de commissie dient te beschikken over diepgaande kennis van en ervaring met een beloningsbeleid van vergelijkbare aard als dat binnen de vennootschap wordt toegepast. Eric heeft aan dit punt invulling gegeven. Eveneens is stilgestaan bij de uitkomsten van de vlootshouw.

Aan de hand van de uitkomsten van de vlootshouw is de kwaliteit en het potentieel van de personele bezetting binnen PGGM besproken. De commissie heeft de RvB verzocht in 2018 een meer structurele aanpak van in-, door- en uitstroom alsmede talentontwikkeling op te zetten.

De RvC ontvangt de verslagen van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie en ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. Leden van de RvC hebben een standing invitation om de vergaderingen bij te wonen.

Overig

Buiten de vergaderingen is vele malen contact geweest tussen de voorzitter en andere leden van de RvC en de RvB. Ook hebben de leden van de RvC diverse malen contact gehad met de overige leden van het EC, de OR, medewerkers, management en stakeholders binnen en buiten PGGM.

De afdeling Compliance toetst van iedere commissaris of diens/haar nevenfunctie(s) (de schijn van) belangenverstremgeling met zich zou kunnen meebrengen. Daartoe is een proces ingericht, waarbij een nieuwe nevenfunctie wordt voorgelegd aan de compliance officer ter toetsing en aan de voorzitter van de RvC ter goedkeuring. Naast (de schijn van) belangenverstremgeling wordt de portefeuille van nevenfuncties per commissaris getoetst op limiteringsregels uit wet- en regelgeving.

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

Evaluatie en permanente educatie

In januari 2018 heeft de raad haar functioneren geëvalueerd. Gelet op de wisselingen in de samenstelling van de raad is gekozen om de evaluatie te houden aan de hand van een vragenlijst en een gezamenlijk gesprek, onder leiding van de plaatsvervangend voorzitter. Gedurende 2017 is veelvuldig gesproken over de samenstelling van de raad en de gewenste profielschets. Deze inzichten zijn gedeeld en er is vooruitgeblikt naar de komst van de nieuwe voorzitter. Het is een bijzonder en intensief jaar geweest voor de raad en daarop wordt met tevredenheid teruggeblikt. De benoeming rondom de CEO was een bijzondere en lastige situatie. Dankzij aandachtig en zorgvuldig werk in een goede sfeer, kan de RvC hier met tevredenheid op terugkijken. Belangrijk aandachtspunt in het komende jaar is de samenstelling met een aantal vertrekkende en nieuwe leden. De rolverdeling en rolverdeling binnen de RvC en de diverse commissies zullen nadrukkelijk op de agenda staan. Daarbij realiseert de raad zich dat er opnieuw een uitdagende periode aanbreekt onder leiding van een nieuwe voorzitter, samen met de pas begonnen CEO en werkend aan een herijking van de strategie.

De RvC is van mening dat permanente educatie substantieel waarde toevoegt aan het functioneren van de raad. Zij heeft dan ook een eigen meerjarig opleidingsplan. In 2017 is evenwel veel aandacht uitgegaan naar de eerdergenoemde centrale onderwerpen, de verdieping heeft rondom de reguliere vergaderingen plaatsgevonden. In 2017 is op een aantal onderwerpen verdiept, onder meer met een workshop frauderisico, portfolio-management en de IT van pensioen- en vermogensbeheer. Daarnaast hebben de nieuwe leden van de raad een uitgebreid inwerktraject doorlopen. Ook is door een aantal leden van de raad werkbezoeken afgelegd. Tijdens de werkbezoeken is gesproken met management en medewerkers over IT, agile werken en innovatie. Onder meer is stilgestaan bij een drietal experimenten waaronder een werkend blockchain prototype van een schaalbare pensioenadministratie. Commissarissen nemen, samen met bestuurders van het coöperatie-bestuur en Pensioenfonds Zorg en Welzijn, ook deel aan door PGGM georganiseerde bestuursmodules. Hierin staan vier keer per jaar de actuele ontwikkelingen van klanten, deelnemers of interne organisatie binnen een bedrijfs onderdeel van PGGM centraal, zoals communicatie met deelnemers, de ontwikkeling van UPA of verantwoord beleggen.

Relatie met de aandeelhouder

De contacten die de RvC onderhoudt met de aandeelhouder vinden primair plaats in de vergaderingen van de aandeelhouder. In 2017 heeft, naast de jaarlijkse vergadering, één extra aandeelhoudersvergadering plaatsgevonden, voor de benoeming van een commissaris. De remuneratie-, selectie en benoemingscommissie spreekt ten minste twee keer per jaar met (een delegatie namens) de aandeelhouders inzake de ontwikkelingen bij PGGM en het beloningsbeleid van de RvB.

Relatie met de ondernemingsraad

De RvC hecht groot belang aan een goede relatie met de OR. Ieder lid van de raad bezoekt tenminste één keer per jaar een overlegvergadering van de OR. Ook is bij een vergadering over de algemene gang van zaken een lid van de RvC aanwezig. Daarnaast spreekt de commissaris die op voordracht van de OR is benoemd (Miriam van Dongen) een aantal keer per jaar informeel met de OR. De raad heeft medio 2017 afscheid genomen van de OR-leden en de uitkomsten van de OR-verkiezingen gevolgd. Middels speeddatesessies is kennigemaakt met de nieuwe OR-leden. Op een aantal dossiers (benoemingen CEO en commissarissen) was sprake van intensieve samenwerking met (een delegatie uit) de OR. Verder neemt de RvC jaarlijks deel aan het drieradenoverleg. In het drieradenoverleg wisselen de RvB, de OR en de RvC van gedachten over actuele thema's.

Relatie met de externe accountant

De RvC en de audit-, risk- en compliancecommissie ervaren de samenwerking met KPMG als positief. Ten behoeve van de jaarrekeningcontrole is goed gebruik gemaakt van een procesgerichte en interne controlegerichte benadering van werkzaamheden. De vakbekwaamheid van KPMG en de daarbij behorende communicatie, met betrekking tot de verantwoording van de pensioengerelateerde posten en daarbij behorende processen, wordt als positief en als een toegevoegde waarde voor PGGM ervaren. De kwaliteit van de afgegeven rapportages is goed. Daarnaast is de externe accountant aanwezig bij de vergaderingen van de audit-, risk- en compliancecommissie. De inbreng van de externe accountant tijdens deze vergaderingen wordt ook als positief ervaren.

Relatie met Internal Audit

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

Vooruitblik 2018

2018 zal voor PGGM onveranderd uitdagend zijn. Onder leiding van Edwin Velzel zal de strategie herzien worden en zullen consequenties hiervan worden uitgewerkt. De externe ontwikkelingen rondom het pensioenstel en de dienstverlening aan klanten zijn onverminderd belangrijk voor de strategie en uitvoering van PGGM. Zeker is dat toenemende digitalisering en automatisering effect zullen hebben op de werkwijze en dienstverlening van PGGM. En er is een blijvende druk op de wendbaarheid en uitvoeringskosten van pensioenuitvoerders. Voor PGGM als coöperatie met een maatschappelijke agenda en een actieve ledenorganisatie een bijzondere opdracht op weg naar een waardevolle toekomst. De RvC heeft het volste vertrouwen dat de RvB, het management en de medewerkers van PGGM er ook in 2018 met grote betrokkenheid en inzet voor de klanten zullen zijn.

De RvC bedankt de leden van het EC, de OR en de medewerkers van PGGM van harte voor hun inzet in het verslagjaar 2017.

Zeist, 17 april 2018

Mevrouw drs. M. (Marjanne) Sint (voorzitter)

Mevrouw mr. drs. M.A.M. (Micky) Adriaansens

Mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen

De heer drs. J.C.M. (Jan) van Rutte

Mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden

De heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker

Jaarrekening

2017



Voor een waardevolle toekomst

Geconsolideerde balans per 31 december 2017

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2017	31 december 2016
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	3	31.886	47.151
Materiële vaste activa	4	86.675	91.613
Financiële vaste activa	5	19.244	19.250
Totaal vaste activa		137.805	158.014
Vlottende activa			
Vorderingen	6	37.111	43.760
Liquide middelen	7	78.270	83.837
Totaal vlottende activa		115.381	127.597
Totaal activa		253.186	285.611
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	8	200	200
Wettelijke reserve		5.664	5.664
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		42.274	40.947
Onverdeelde resultaat		2.913	1.327
Totaal eigen vermogen		209.763	206.850
Voorzieningen			
Belastingen		-	13
Overige voorzieningen	9	12.009	12.723
Totaal voorzieningen		12.009	12.736
Kortlopende schulden	10	31.414	66.025
Totaal kortlopende schulden		31.414	66.025
Totaal passiva		253.186	285.611

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2017	2016
Beheervergoedingen		264.131	263.069
Overige opbrengsten		825	542
Som der bedrijfsopbrengsten	12	264.956	263.611
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	42.001	43.813
Personeelskosten	14	156.830	153.485
Afschrijvingen op (im-)materiële vaste activa	15	22.102	21.948
Overige bedrijfskosten	16	39.779	42.390
Som der bedrijfslasten		260.712	261.636
		4.244	1.975
Beleggingsresultaten		-	135
Financiële baten		3	-
Financiële lasten		-318	-239
Resultaat voor belastingen		3.929	1.871
Belastingen	17	1.016	544
Resultaat na belastingen		2.913	1.327

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		4.244	1.975
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	3,4,15	22.102	21.948
Mutaties materiële vaste activa	4	156	-
Mutaties financiële vaste activa	5	6	1.348
Mutaties overige voorzieningen	9	-727	3.570
Mutaties in werkkapitaal	6,10	-27.962	13.046
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-2.181	41.887
Ontvangen uit beleggingsresultaten		-	142
Betaalde interest		-315	-239
Betaalde winstbelasting	17	-1.016	-544
		-1.331	-641
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		-3.512	41.246
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Investerings en aankopen in:			
Immateriële vaste activa	3	-614	-33.485
Materiële vaste activa	4	-1.463	-1.679
Desinvesteringen en verkopen van			
Materiële vaste activa	4	22	-
Beleggingen en verstrekkingen beleggingen		-	311
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.055	-34.853
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname kredietfaciliteit		-	-12.000
Verstrekke lening	5	-	-2.340
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-14.340
Nettokasstroom		-5.567	-7.947
Mutatie geldmiddelen			
Liquide middelen begin periode		83.837	91.784
Liquide middelen einde periode		78.270	83.837
Mutatie in geldmiddelen		-5.567	-7.947

Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening

2017



Voor een waardevolle toekomst

1 Algemene toelichting

Informatie over PGGM N.V.

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

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 pensioenaanspraken 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.

Overeenstemmingsverklaring

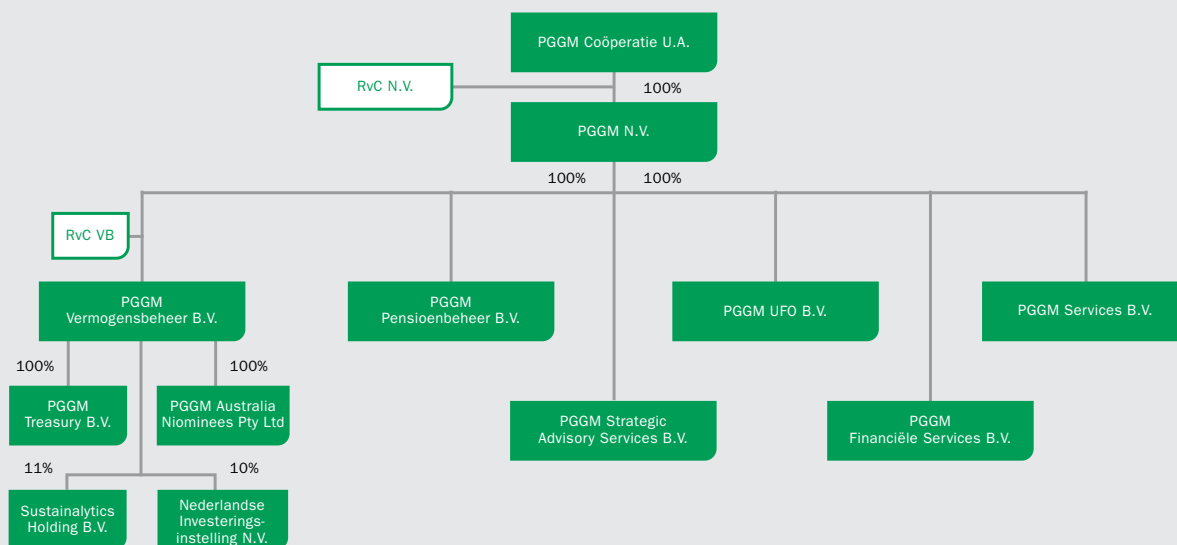
De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen zoals deze zijn opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW en met inachtneming van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

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 een achttal (in)directe dochtervennootschappen en vormt samen met haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie U.A., de PGGM groep. Een aantal dochtervennootschappen beschikt over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (hierna: AFM). Bij de inrichting van de juridische structuur is er voor gekozen om de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen, zodat helderheid bestaat over de aan een vergunning verbonden voorwaarden en het toezicht daarop.

Het overzicht hierna geeft de juridische structuur van PGGM Coöperatie U.A., PGGM N.V. en haar dochters en deelnemingen ('PGGM groep') per 31 december 2017 weer.



PGGM Vermogensbeheer B.V.

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

AIFM-vergunning

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

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

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

PGGM Treasury B.V.

PGGM Vermogensbeheer heeft op 6 maart 2009 Treasury B.V. opgericht. Treasury is een 100% dochteronderneming van PGGM Vermogensbeheer. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van PGGM Vermogensbeheer. Vanwege de wijzigingen in de regelgeving van de

AIFM-richtlijn is het houden van zowel een AIFM- als een MiFID-vergunning door één entiteit wettelijk niet toegestaan. Daarom beschikt Treasury sinds 5 april 2014 over de MiFID-vergunning op grond van artikel 2:96, onderdeel b Wft.

PGGM Australia Nominees Pty Limited

PGGM Vermogensbeheer heeft op 13 mei 2009 de aandelen in PGGM Australia Nominees Pty Limited (PAN) verworven. PAN is een 100% dochteronderneming van PGGM Vermogensbeheer. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van PGGM Vermogensbeheer.

PGGM Pensioenbeheer B.V.

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

- Pensioenverzekeringen;
- Premiepensioenvorderingen; en
- Vermogen.

PGGM Strategic Advisory Services B.V.

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

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

PGGM UFO B.V.

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

PGGM Financiële Services B.V.

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

- a. Adviseren (art. 2:75 Wft) in betaalrekeningen, consumptief krediet, elektronisch geld, hypothecair krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen particulier en zakelijk, spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekering.
- b. Bemiddelen (art. 2:80 Wft) in betaalrekeningen, consumptief krediet, elektronisch geld, hypothecair krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen particulier en zakelijk, spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekering.

PGGM Financiële Services B.V. maakt geen gebruik van haar vergunning op grond van artikel 2:96 Wft tot het ontvangen en doorgeven van orders en het geven van beleggingsadvies.

PGGM Services B.V.

PGGM Services B.V. richt zich op het 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.

Overige deelnemingen

Sustainalytics Holding B.V.

PGGM Vermogensbeheer houdt een belang van 11% (2016: 13%) in Sustainalytics Holding B.V.

Deze deelneming wordt niet geconsolideerd, aangezien geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

Nederlandse Investeringsinstelling N.V.

PGGM Vermogensbeheer houdt een belang van 10% (2016: 10%) in de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (hierna: NII). De NII is opgericht door dertien pensioenfondsen, pensioenuitvoeringsorganisaties en verzekeraars. De NII gaat Nederlandse investeringsprojecten in infrastructuur, onderwijs, zorg, woningbouw, MKB en duurzame energie geschikter maken voor institutionele beleggers. Hierdoor kunnen zij meer investeren in de Nederlandse economie. Deze deelneming wordt niet geconsolideerd, aangezien geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

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.

Toepassing van artikel 2:402 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 BW slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de vennootschappen of de moedermaatschappij van de vennootschappen 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 voor de waardering van activa en passiva en de resultaat bepaling en kasstroomoverzicht

Algemeen

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 na-genoeg 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.

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. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vreemde valuta

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

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van PGGM N.V. en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin PGGM N.V. een meerderheidsbelang

heeft, of waarop 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.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

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

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.

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. De reële waarde van een financieel instrument 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. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering 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.

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 verkrijgingprijs en de reële waarde (eerste waardering) van de verkregen activa en passiva op moment van overname. Goodwill wordt lineair, op basis van de economische levensduur, afgeschreven.

Software

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

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

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

De gebouwen worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur met een restwaarde van 20% 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 eenmaal in de drie jaar getoetst middels taxatie door een erkende externe taxateur.

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).

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening getroffen. De kosten van onderhoud 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 5 tot 10 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 5 tot 10 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 waarderingsgrondslagen 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 vervolgwaaardering 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.

Beleggingen

De beleggingen bestaan uit leningen die tegen amortisatiewaarde worden gewaardeerd. Verschillen tussen de aanschafwaarde en de aflossingswaarde, zowel positieve als negatieve, worden naar rato van de resterende looptijd geamortiseerd en verantwoord in de winst- en verliesrekening. Gerealiseerde koerswinsten en -verliezen worden in zijn geheel verantwoord in het resultaat.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

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

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

Terugname van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies voor het actief zou zijn verantwoord.

Vorderingen en overlopende activa

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. Voorzoningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Eventuele te vorderen en te betalen rentebaten- en lasten met betrekking tot de liquide middelen van PGGM N.V. en haar dochters worden verantwoord bij PGGM N.V.

Liquide middelen

Liquide middelen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd.

Vorzoningen

Algemeen

Vorzoningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Reorganisatievoorziening

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. In de reorganisatievoorziening worden de, als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke, kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen.

De voorziening wordt gevormd op basis van een actuariële berekening, rekening houdend met volgende elementen:

- Personeelsleden op wie de regeling van toepassing is;
- Leeftijd en duur dienstverband;
- Salarissen;
- Uitkeringspercentage;
- Demografische kansen (ontslag, invaliditeit, carrière);
- Pensioenleeftijd: AOW-leeftijd op basis van de levensverwachting;
- Disconteringsvoet; en
- Sterftegrondslag.

Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door PGGM 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.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Overige schulden en overlopende passiva

Overige schulden en overlopende passiva 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).

Beheervergoeding institutioneel

Dit zijn de vergoedingen van derden welke uit hoofde van de uitvoeringswerkzaamheden voor bestuursondersteuning, beleidsadvies, fiduciair advies, pensioenbeheer 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.

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.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) 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 arbeidsongeschiktheid 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.

Beleggingsresultaten

Beleggingsresultaten bestaan uit de directe beleggingsopbrengsten van beleggingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en -lasten

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

Aandeel in resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen

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

Pensioenregeling

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

Leasing

PGGM N.V. en haar dochters kunnen financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst 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.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

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

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

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden 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 U.A. rekent uiteindelijk af met de belastingdienst.

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.

3 Immateriële vaste activa

	Goodwill	Software	Totaal
Stand 1 januari 2016			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	48.358	188.229
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-80.290	-45.683	-125.973
Boekwaarde 1 januari 2016	59.581	2.675	62.256
Mutaties 2016			
Investerings	-	914	914
Afschrijvingen	-14.895	-1.124	-16.019
Saldo	-14.895	-210	-15.105
Stand 31 december 2016			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	49.272	189.143
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-95.185	-46.807	-141.992
Boekwaarde 31 december 2016	44.686	2.465	47.151
Mutaties 2017			
Investerings	-	614	614
Afschrijvingen	-14.895	-984	-15.879
Saldo	-14.895	-370	-15.265
Stand 31 december 2017			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	49.886	189.757
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-110.080	-47.791	-157.871
Boekwaarde 31 december 2017	29.791	2.095	31.886
Afschrijvingsperiode	5-7 jaar	5 jaar	

Goodwill

De goodwill is ontstaan na de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM in 2008 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

	Gebouwen en terreinen	Bedrijfs- installatie	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Stand 1 januari 2016				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	86.007	3.211	20.504	109.722
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.507	-2.176	-14.791	-20.474
Boekwaarde 1 januari 2016	82.500	1.035	5.713	89.248
Mutaties 2016				
Investeringsen	-	-	1.679	1.679
Desinvesteringen	-	-	-29	-29
Afschrijvingen	-3.515	-224	-2.190	-5.929
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	29	29
Waardeveranderingen - herwaardering	6.615	-	-	6.615
Aanpassing bruto boekwaarde - herwaardering	588	-	-	588
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen - herwaardering	-588	-	-	-588
Saldo	3.100	-224	-511	2.365
Stand 31 december 2016				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	93.210	3.211	22.154	118.575
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-7.610	-2.400	-16.952	-26.962
Boekwaarde 31 december 2016	85.600	811	5.202	91.613
Mutaties 2017				
Investeringsen	262	70	1.131	1.463
Desinvesteringen	-	-	-741	-741
Afschrijvingen	-3.968	-188	-2.067	-6.223
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	563	563
Saldo	-3.706	-118	-1.114	-4.938
Stand 31 december 2017				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	93.472	3.281	22.544	119.297
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-11.578	-2.588	-18.456	-32.622
Boekwaarde 31 december 2017	81.894	693	4.088	86.675

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 economische eigenaar van terreinen en gebouwen. PGGM Coöperatie U.A. is de juridische eigenaar van zowel de gebouwen als de terreinen.

Begin 2017 heeft de externe taxateur de taxatie uitgevoerd en de actuele kostprijs bepaald. De actuele inkoopprijs houdt rekening met marktontwikkeling en technische economische waardevermindering (afschrijving). Er hebben in 2017 geen wijzigingen plaatsgevonden in de uitgangspunten zoals in het taxatierapport 2016 is opgenomen. Eind 2017 is mede op basis van input van de externe taxateur vastgesteld dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

5 Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belasting latenties</i>	<i>Lening Volo pensioen</i>	<i>Totaal</i>
Stand 1 januari 2016	1.699	16.559	-	18.258
Mutaties 2016				
Investeringen	-	-	2.340	2.340
Waardeveranderingen	-	-1.348	-	-1.348
Stand 31 december 2016	1.699	15.211	2.340	19.250
Mutaties 2017				
Waardeveranderingen	-100	94	-	-6
Stand 31 december 2017	1.599	15.305	2.340	19.244

Ultimo boekjaar betreffen de deelnemingen het kapitaalbelang van 11% (2016: 13%) in Sustainalytics Holding B.V. en 10% (2016: 10%) kapitaalbelang in de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. Het betreffen deelnemingen waarin geen sprake is van invloed van betekenis.

De financiële positie van de NLII is in 2017 verslechterd en de vooruitzichten voor de komende jaren geven geen zicht op verbetering van deze financiële posities. Eind 2017 is de waardering verlaagd tot nihil.

Het kapitaalbelang van PGGM Vermogensbeheer B.V. in Sustainalytics Holding B.V. is gedaald door een kapitaalverwatering (ook wel dilution) van Sustainalytics Holding B.V. dat plaats vond op 21 juli 2017.

De latente belastingvordering heeft in zijn geheel betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële verschillen in de fiscale en commerciële waardering. Hiervan heeft een bedrag van € 13,4 miljoen (2016: € 14,9 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

Begin 2016 is de Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen opgericht (hierna: Volo Pensioen). Volo pensioen is een algemeen pensioenfonds als bedoeld in en gereguleerd door de Pensioenwet. PGGM N.V. zal als een uitvoeringspartner van Volo pensioen dienen. PGGM N.V. en haar dochterondernemingen zijn door Volo Pensioen gecontracteerd als uitvoeringsorganisatie. PGGM N.V. heeft, in de vorm van een achtergestelde lening met onbepaalde looptijd, additioneel vermogen ter financiering van de aanloopkosten van Volo Pensioen beschikbaar gesteld. Het bedrag van de achtergestelde lening bedraagt € 2.340.000. Voor deze lening betaalt Volo Pensioen een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en wordt berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen.

6 Vorderingen

	31 december 2017	31 december 2016
Debiteuren	20.704	35.343
Nog te factureren	4.809	2.534
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.084	749
Overlopende activa	8.514	5.134
Totaal	37.111	43.760

Hiervan heeft een bedrag van € 2,6 miljoen (2016: € 0,5 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit gefactureerde bedragen aan institutionele klanten met betrekking tot bestuursondersteuning, beleidsadvies, pensioenbeheer, fiduciair advies en vermogensbeheer activiteiten.

Nog te factureren

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

Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vordering op PGGM Coöperatie U.A. bestaat uit te verrekenen vennootschapsbelasting welke door PGGM Coöperatie U.A. wordt verrekend met de Belastingdienst.

Over het saldo van de rekening courantverhoudingen met de groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend.

Overlopende activa

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten aan leveranciers.

7 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse kredietinstellingen. Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,2 miljoen (ultimo 2016: € 8,2 miljoen) niet ter vrije beschikking. Dit betreft saldo op een geblokkeerde rekening die wordt aangehouden in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

PGGM Vermogensbeheer is voor externe klanten en voor de PGGM beleggingsfondsen de vermogensbeheerder. Voor de uitvoering van het gezamenlijke beheer en ten einde netting voordelen cq. rentecompensatie te kunnen bewerkstelligen verkrijgt Treasury opdrachten van PGGM Vermogensbeheer om bankrekeningen en geldmarktinstrumenten aan te houden en derivatentransacties uit te voeren voor rekening en risico van de klanten van PGGM Vermogensbeheer die een daartoe strekkend mandaat hebben afgegeven. Als gevolg hiervan ligt het economisch eigendom van bedoelde bankrekeningen en geldmarktinstrumenten bij de opdrachtgevers van PGGM Vermogensbeheer en ligt het juridisch eigendom bij Treasury. De saldi op deze bankrekeningen worden daarom niet verantwoord in de jaarrekening van Treasury. Het aanhouden van een gezamenlijke bankrekening en andere geldmarktinstrumenten ten behoeve van haar opdrachtgevers brengt geen krediet- en faillissementsrisico op Treasury met zich mee.

8 Eigen vermogen

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

9 Voorzieningen

	<i>Reorganisatie</i>	<i>Jubilea</i>	<i>Overige</i>	<i>Totaal</i>
Stand 1 januari 2016	3.891	1.623	3.599	9.113
Mutaties 2016				
Dotaties	4.643	2.622	1.913	9.178
Onttrekkingen	-3.836	-52	-970	-4.858
Vrijval	-375	-102	-273	-750
Stand 31 december 2016	4.323	4.091	4.309	12.723
Mutaties 2017				
Dotaties	4.039	548	1.291	5.878
Onttrekkingen	-3.240	-49	-834	-4.123
Vrijval	-333	-880	-1.256	-2.469
Stand 31 december 2017	4.789	3.710	3.510	12.009

De voorzieningen hebben overwegend een langlopend karakter, met uitzondering van de voorziening reorganisatie.

Voorziening reorganisatie

Als gevolg van het programma 'Daadkrachtig Vernieuwen' zijn er meerdere reorganisatieplannen in werking gezet gedurende 2015, 2016 en 2017. Op basis van deze plannen zijn afvloeiingsvergoedingen ten behoeve van collectieve en individuele trajecten voorzien binnen de voorziening reorganisatie.

Voorziening jubilea

De jubileum voorziening is ultimo 2017 op basis van de actuariële berekening herijkt. Het effect van de doorgevoerde schattingswijziging met betrekking tot de ontslagkansen bedraagt € 0,4 miljoen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan uit voorzieningen inzake Deferred Variable Income (DVI) en overige verplichtingen.

Bij de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille van PGGM Levensverzekeringen N.V. is een voorziening gevormd voor afwikkeling van de verkoop voor afgegeven garanties. Ultimo 2017 heeft PGGM deze voorziening beoordeeld. Dit leidt tot een volledige vrijval van deze voorziening van € 1,2 miljoen (2016: vrijval van € 0,1 miljoen).

10 Kortlopende schulden

	31 december 2017	31 december 2016
Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten	2.209	32.567
Crediteuren	6.234	14.870
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.927	4.547
Af te dragen pensioenen	93	296
Overlopende passiva	18.951	13.745
Totaal	31.414	66.025

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

Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruit ontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de facturatie van werkzaamheden inzake bestuurlijke advisering, pensioenbeheer en vermogensbeheer activiteiten aan institutionele klanten.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Dit betreffen nog af te dragen loonbelasting en premies sociale verzekeringen.

Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen, reservering vakantiedagen, bonussen personeel en vergoeding rente.

11 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Claims

Tegen de onderneming en/of groepsmaatschappijen zijn diverse claims ingediend die door haar/hen worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies – aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde financiële positie.

Kredietfaciliteit PFZW

PGGM N.V. heeft een kredietfaciliteit bij 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.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

PGGM N.V. vormt met haar dochters en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie U.A., een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Daarnaast maakt PGGM N.V. met haar dochters, 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 2022. De totale verplichting per 31 december 2017 bedraagt € 4,5 miljoen (2016: € 5,2 miljoen). Een bedrag van € 1,6 miljoen vervalt binnen een jaar.

Verplichting gebouwen

De totale verplichting per 31 december 2017 bedraagt € 3,1 miljoen (2016: € 3,0 miljoen). De verplichting loopt tot 2018.

Verplichting hard- en software

De totale verplichting per 31 december 2017 bedraagt € 8,0 miljoen (2016: € 10,1 miljoen). De verplichting loopt tot 2023. Een bedrag van € 4,8 miljoen (2016: € 4,7 miljoen) vervalt binnen een jaar.

Afgegeven garantie Rabo PGGM PPI

PGGM N.V. heeft een garantie afgegeven van € 875.000 ter financiering van kosten van Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling.

Afgegeven garantie Volo

PGGM N.V. heeft een garantie afgegeven van € 1.570.000 ter financiering van kosten van Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen.

Afgegeven garantie PGGM Levensverzekeringen N.V.

PGGM N.V. heeft specifieke garanties afgegeven bij de verkoop van PGGM Levensverzekeringen N.V. De afgegeven garanties lopen tot 2023.

12 Opbrengsten

Beheervergoedingen

	2017	2016
Beheervergoedingen vermogensbeheer	119.042	115.983
Beheervergoeding pensioenbeheer	111.015	110.054
Beheervergoedingen beleidsadviesing en bestuursondersteuning	34.074	37.032
Totaal	264.131	263.069

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.

Beheervergoedingen pensioenbeheer

De vergoeding voor de dienstverlening is voornamelijk gebaseerd op cost plus tariefafspraken met de ambitie om de kosten per deelnemer te verlagen.

Beheervergoedingen beleidsadviesing en bestuursondersteuning

De vergoeding voor beleidsadviesing 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

	2017	2016
Opbrengsten leden	571	498
Overige opbrengsten	254	44
Totaal	825	542

Opbrengsten leden

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

13 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2017	2016
Extern personeel	36.492	35.911
Advieskosten	3.356	5.801
Uitbesteding administratie	1.091	1.295
Overige servicebureau's	1.062	806
Totaal	42.001	43.813

14 Personeelskosten

	2017	2016
Salarissen	117.064	111.871
Pensioenlasten	13.481	12.945
Sociale lasten	12.541	11.733
Overige personeelskosten	13.744	16.936
Totaal	156.830	153.485

Het aantal medewerkers op het einde van het jaar berekend op basis van fulltime equivalenten is als volgt:

	2017	2016
Institutional Business	148	138
Pensioenbeheer	405	397
Vermogensbeheer	347	329
Ledenorganisatie PGGM&CO	19	13
Information, Finance, Control	363	349
Corporate Staf diensten	90	96
Totaal	1.372	1.322

Pensioenregeling medewerkers PGGM N.V.

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 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.

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

2017

	<i>Periodiek betaalde beloning</i>	<i>Beloning betaalbaar op termijn</i>		<i>Totaal</i>
	<i>Bruto salaris en vakantiegeld</i>	<i>Pensioenlasten</i>	<i>Sabbatical</i>	
Else Bos*	406	23	265	694
Edwin Velzel**	81	5	-	86
Paul Boomkamp	425	27	-	452
Totaal	912	55	265	1.232

* CEO en met 31 oktober 2017

** CEO vanaf 1 november 2017

2016

	<i>Periodiek betaalde beloning</i>	<i>Beloning betaalbaar op termijn</i>	<i>Totaal</i>
	<i>Vaste beloning</i>	<i>Pensioenlasten</i>	
Else Bos	482	26	508
Edwin Velzel	-	-	-
Paul Boomkamp	421	26	447
Totaal	903	52	955

In mei 2017 heeft Else Bos aangekondigd PGGM te gaan verlaten.

Op 30 april 2018 treedt Else uit dienst. In overleg met de raad van commissarissen is afgesproken dat zij op 1 november 2017 af zou treden als voorzitter van de raad van bestuur en in aansluiting daarop tot 1 mei 2018 gebruik zou maken van haar betaalde sabbatical, dat is toegekend in 2012 bij de afschaffing van haar variabele beloning. De lasten samenhangend met deze sabbatical zijn geheel in 2017 verantwoord en als reservering in de balans opgenomen.

Edwin Velzel is op 1 november 2017 in dienst getreden en - na verkregen toestemming van de toezichthouders, AFM en DNB - door de raad van commissarissen per 14 december 2017 benoemd als voorzitter van de raad van bestuur.

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

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform art 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 ontvangt een jaarlijkse vergoeding van € 28.676 (2016: € 28.392). De vergoeding van de voorzitter bedraagt € 33.169 (2016: € 32.840). Deze vergoedingen zijn inclusief reiskosten en werkzaamheden die worden verricht voor de audit-, risk- en compliance commissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, en exclusief btw. In 2017 bedraagt de totale bezoldiging van de raad van commissarissen € 159.054 exclusief btw (2016: € 171.718). De bezoldiging van de raad van commissarissen is in 2017 geïndexeerd met 1% per 1 januari 2017.

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

15 Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

	2017	2016
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	15.879	16.019
Afschrijvingen op materiële vaste activa	6.223	5.929
Totaal	22.102	21.948

16 Overige bedrijfskosten

	2017	2016
Huisvestingskosten	3.908	4.051
Automatiseringskosten	25.209	18.829
Marketingkosten	4.843	5.671
Overige kosten	5.819	13.839
Totaal	39.779	42.390

17 Belastingen

	2017	2016
Acute belastinglast	1.122	935
Wijziging latente belastingvorderingen	-94	-351
Wijziging latente belastingverplichtingen	-12	-40
Totaal	1.016	544
Nominale belastingdruk	25,00%	25,00%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	0,86%	4,08%
Effectieve belastingdruk	25,86%	29,08%

18 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 toelichting 14.

19 Honoraria van de accountant

Voor een toelichting inzake de honoraria van de accountant wordt op basis van artikel 2:382a BW lid 3 verwezen naar de jaarrekening van PGGM Coöperatie U.A.

20 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen relevante gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

21 Risicobeheer

Voor de invulling van Enterprise Risk Management is het PGGM Risicoraamwerk gebruikt om risico's op gestructureerde wijze inzichtelijk te maken, te bewaken en te rapporteren. Het PGGM Risicoraamwerk is gebaseerd op de in 2017 geactualiseerde en internationaal als standaard geaccepteerde COSO Enterprise Risk Management methodiek (COSO ERM). Ten behoeve van het eenduidig identificeren en classificeren van risico's is de PGGM Risicotaal vastgesteld, waarin de verschillende risico's die zich kunnen voordoen, onderverdeeld zijn naar vier clusters: strategisch, governance, operationeel en financieel risico. Toepassing van het PGGM Risicoraamwerk in combinatie met de PGGM Risicotaal zorgt ervoor dat risico's binnen onze organisatie op eenduidige wijze en zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. Onderdeel van de governance is het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. Hierbij hebben het lijnmanagement (eerste lijn), de afdelingen Finance & Control en Risk & Compliance (tweede lijn) en Internal Audit (derde lijn) ten aanzien van het risicomanagement elk hun eigen taken en verantwoordelijkheid. De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement binnen onze organisatie ligt bij de Chief Financial & Risk Officer die deel uit maakt van de Raad van Bestuur van PGGM.

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- en liquiditeitsrisico's.

Solvabiliteitsrisico

PGGM valt onder de voorwaarden van de Wft. PGGM en haar dochterondernemingen die kwalificeren als financiële ondernemingen als bedoeld in de Wft, worden aangemerkt als richtlijn groep. Dit betekent dat er sprake is van prudentieel toezicht door DNB. Uit hoofde van deze wet gelden eisen ten aanzien van de kapitaal toereikendheid. PGGM kiest er voor 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 richtlijn groep en de som van de solvabiliteitsvoorschriften voor de groepsonderdelen. Op basis hiervan voldoet PGGM aan de wettelijke vereisten.

Voor PGGM Vermogensbeheer, Treasury en PSAS geldt eveneens een solvabiliteitseis vanuit de toezichthouder.

Op groepsniveau is de aanwezige en de vereiste solvabiliteit als volgt.

Solvabiliteit	31 december 2017	31 december 2016
Totaal eigen vermogen	209.763	206.850
Wettelijk vereist	49.985	35.607
Surplus	159.778	171.243

Marktrisico

Marktrisico is het prijsrisico van een waardedaling van de beleggingen door een verandering van marktfactoren. Aangezien PGGM geen beleggingen aanhoudt is het marktrisico verwaarloosbaar.

Valutarisico

Valutarisico is het risico dat de waarde van een belegging daalt als gevolg van veranderingen in valutakoersen. Aangezien PGGM geen beleggingen aanhoudt is het valuta risico verwaarloosbaar.

Renterisico

Renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van obligaties, leningen verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes. Aangezien PGGM geen obligaties en leningen aanhoudt 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 die PGGM met haar klanten heeft afgesloten. Aangezien de klanten van PGGM Nederlandse pensioenfondsen zijn, is het risico als gevolg van een faillissement laag. Verder wordt het kredietrisico beheerst met behulp van een strikt debiteurenbeleid.

Het maximale kredietrisico bedraagt de boekwaarde van de financiële vaste activa, vorderingen en liquide middelen. De boekwaarde van in de balans opgenomen financiële activa benadert de reële waarde.

PGGM heeft een beleid ten aanzien het aanhouden liquide middelen. Als gevolg van dit beleid houdt PGGM liquide middelen alleen bij Nederlandse grootbanken. PGGM 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 mln. bij PFZW die ruimschoots voldoende is om dit risico te beheersen.

Concentratierisico

PGGM loopt een concentratierisico als het afhankelijk is van de dienstverlening aan één klant. Voor PGGM 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

2017



Voor een waardevolle toekomst

Enkelvoudige balans per 31 december 2017

(vóór bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2017	31 december 2016
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	22	30.211	45.308
Materiële vaste activa	23	86.622	91.557
Financiële vaste activa	24	103.077	121.976
Totaal vaste activa		219.910	258.841
Vlottende activa			
Vorderingen	25	11.476	38.824
Liquide middelen	26	55.916	9.080
Totaal vlottende activa		67.392	47.904
Totaal activa		287.302	306.745
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	27	200	200
Wettelijke reserve		5.664	5.664
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		42.274	40.947
Onverdeeld resultaat		2.913	1.327
Totaal eigen vermogen		209.763	206.850
Vorzieningen	9	12.009	12.723
Totaal voorzieningen		12.009	12.723
Kortlopende schulden	28	65.530	87.172
Totaal passiva		287.302	306.745

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2017	2016
Resultaat deelnemingen		13.667	15.261
Overige resultaat na belastingen	30	-10.754	-13.934
Resultaat na belastingen		2.913	1.327

Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening

2017



Voor een waardevolle toekomst

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2017 van PGGM N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van de vennootschap is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

22 Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa wordt in de toelichting op de balans in de geconsolideerde jaarrekening nader toegelicht. Hiervan hebben de categorieën goodwill (geheel) en software betrekking op PGGM N.V.

23 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Bedrijfs- installatie	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Stand 1 januari 2016				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	96.602	3.211	18.146	117.959
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.783	-2.176	-12.496	-18.455
Boekwaarde 1 januari 2016	92.819	1.035	5.650	99.504
Mutaties 2016				
Investerings	-	-	1.666	1.666
Desinvesterings	-3.436	-	-29	-3.465
Afschrijvingen	-3.783	-224	-2.170	-6.177
Afschrijvingen desinvesterings	-	-	29	29
Saldo	-7.219	-224	-504	-7.947
Stand 31 december 2016				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	93.166	3.211	19.783	116.160
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-7.566	-2.400	-14.637	-24.603
Boekwaarde 31 december 2016	85.600	811	5.146	91.557
Mutaties 2017				
Investerings	262	70	1.112	1.444
Desinvesterings	-	-	-741	-741
Afschrijvingen	-3.968	-188	-2.045	-6.201
Afschrijvingen desinvesterings	-	-	563	563
Saldo	-3.706	-118	-1.111	-4.935
Stand 31 december 2017				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	93.428	3.281	20.154	116.863
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-11.534	-2.588	-16.119	-30.241
Boekwaarde 31 december 2017	81.894	693	4.035	86.622

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

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

24 Financiële vaste activa

	31 december 2017	31 december 2016
Deelnemingen	86.092	104.425
Actieve belastinglatenties	14.645	15.211
Achtergestelde lening APF	2.340	2.340
	103.077	121.976

Deelnemingen	2017	2016
Stand 1 januari	104.425	124.003
Juridische fusie PGGM Levensverzekeringen N.V. en A&O Services B.V.	-	-38.839
Agio'stortingen	10.000	4.000
Dividend uitkering	-42.000	-
Resultaat deelnemingen	13.667	15.261
Stand 31 december	86.092	104.425

Resultaat deelnemingen

Het saldo heeft betrekking op de volgende deelnemingen:

Vennootschappen			
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal	
PGGM Financiële Services B.V.	Zeist	100%	
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	Zeist	100%	
PGGM Pensioenbeheer B.V.	Zeist	100%	
PGGM UFO B.V.	Zeist	100%	
PGGM Vermogensbeheer B.V.	Zeist	100%	
PGGM Services B.V.	Zeist	100%	

Actieve belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben met name betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen van goodwill.

25 Vorderingen

	31 december 2017	31 december 2016
Vorderingen op groepsmaatschappijen	8.324	34.404
Debiteuren	140	477
Overige vorderingen en overlopende activa	3.012	3.943
Totaal	11.476	38.824

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

Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2017	31 december 2016
PGGM Vermogensbeheer B.V.	2.664	16.786
PGGM Coöperatie U.A.	3.345	1.283
PGGM Pensioenbeheer B.V.	1.818	12.202
PGGM UFO B.V.	101	779
PGGM Services B.V.	218	126
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	-	2.960
PGGM Financiële Services B.V.	178	268
Totaal	8.324	34.404

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen en overlopende activa per 31 december 2017 bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

26 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse kredietinstellingen. Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,2 miljoen (ultimo 2016: € 8,2 miljoen) niet ter vrije beschikking. Dit betreft saldo op een geblokkeerde rekening die wordt aangehouden in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

27 Eigen vermogen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Wettelijke reserve	Agio reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Stand 1 januari 2016	200	704	158.712	38.895	2.052	200.563
Waardeverandering materiële vaste activa	-	4.960	-	-	-	4.960
Resultaatbestemming 2015	-	-	-	2.052	-2.052	-
Resultaat 2016	-	-	-	-	1.327	1.327
Stand 1 januari 2017	200	5.664	158.712	40.947	1.327	206.850
Resultaatbestemming 2016	-	-	-	1.327	-1.327	-
Resultaat 2017	-	-	-	-	2.913	2.913
Stand 31 december 2017	200	5.664	158.712	42.274	2.913	209.763

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1 miljoen (2016: € 1 miljoen), bestaande uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1.000 elk. Per 31 december 2017 zijn 200 aandelen geplaatst en volgestort.

Het totaalresultaat na belastingen 2017 bedraagt € 2,9 miljoen (2016: € 6,3 miljoen) en is gelijk aan de mutaties van het eigen vermogen.

Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen over 2017 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2017 toe te voegen aan de overige reserves.

28 Kortlopende schulden

	31 december 2017	31 december 2016
Schulden aan kredietinstellingen	46.995	69.560
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.927	4.547
Schulden aan groepsmaatschappijen	364	-
Crediteuren	3.657	5.317
Af te dragen pensioenen	93	296
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringsnemers	132	160
Vooruit ontvangen bedragen	-	2
Overlopende passiva	10.362	7.290
Totaal	65.530	87.172

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

Schulden kredietinstellingen

De schulden kredietinstellingen betreffen schulden die worden aangehouden bij Nederlandse kredietinstellingen.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

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

Schulden aan groepsmaatschappijen

Over de schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

29 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.

30 Overig resultaat na belastingen

Overig resultaat na belastingen heeft betrekking op:

	2017	2016
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	-14.895	-14.895
Storting oprichtingskapitaal Volo	-	2.940
Overige opbrengsten en bedrijfskosten	-66.116	-73.187
Doorbelaste bedrijfskosten	66.683	66.664
Belastingen resultaat	3.574	4.544
Totaal	-10.754	-13.934

31 Gebeurtenissen na balans datum

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op de jaarrekening 2017.

Zeist, 17 april 2018,

Raad van Bestuur:

De heer ir. E. (Edwin) Velzel (voorzitter)

De heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp

Raad van Commissarissen:

Mevrouw drs. M. (Marjanne) Sint (voorzitter)

Mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen

Mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden

De heer mr. H.L.M.L. (Eric) de Macker

De heer drs. J.C.M. (Jan) van Rutte

Mevrouw mr. drs. M.A.M (Micky) Adriaansens

Overige gegevens



Voor een waardevolle toekomst



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van PGGM N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van PGGM N.V. per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2017 van PGGM N.V. (de vennootschap) te Zeist gecontroleerd.

De jaarrekening omvat:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017;
- 3 het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Controleaanpak

Samenvatting

MATERIALITEIT

- Materialiteit van EUR 1,25 miljoen
- 0,5% van de beheervergoedingen
- Geen significante afwijking t.o.v. voorgaand jaar (2016: EUR 1 mln)

GROEPSCONTROLE

- Full-scope audit van de significante groepsonderdelen
- 97% van totaal activa
- 99% van omzet

KERNPUNTEN

- Beheervergoedingen
- Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

GOEDKEUREND OORDEEL

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 1,25 miljoen (2016: EUR 1 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de beheervergoedingen (0,5% hiervan, 2016: 0,4% hiervan). Wij beschouwen de beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten en omdat het een stabiele indicator is voor de omvang van de onderneming. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 60 duizend (2016: EUR 50 duizend) rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

PGGM N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van PGGM N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante groepsonderdelen, op basis van aard en omvang van de groepsonderdelen, te weten PGGM Vermogensbeheer B.V., PGGM Pensioenbeheer B.V., PGGM Strategic Advisory Services B.V. en PGGM Treasury B.V. Bij deze onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. De bepaling of een groepsonderdeel significant is wordt gebaseerd op de aard en omvang. De audit coverage zoals opgenomen in de samenvatting bedraagt 97% op basis van het totaal aan activa en 99% op basis van omzet.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

Beheervergoedingen

Omschrijving

PGGM N.V. ontvangt beheervergoedingen voor de verschillende vermogensbeheer- en pensioenadministratie-activiteiten en adviesdiensten welke PGGM N.V. uitvoert ten behoeve van haar klanten. Deze beheervergoedingen betreffen over 2017 een bedrag van EUR 265 miljoen (2016: EUR 264 miljoen) en vormen de grootste jaarrekeningpost op PGGM N.V. geconsolideerd niveau.

Gezien de omvang van de beheervergoedingen en de significantie voor het resultaat en het eigen vermogen in de jaarrekening, zien wij dit als kernpunt in onze controle.

Onze aanpak

PGGM voert een centrale omzetadministratie. Aangezien deze centrale omzetadministratie hebben wij als groepsaccountant alle werkzaamheden op de beheervergoedingen uitgevoerd op groepsniveau en zijn wij nagegaan dat de beheervergoedingen juist worden gealloceerd aan de groepsonderdelen van PGGM N.V. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- het aansluiten van de verantwoorde omzet op de onderliggende contracten. Voor elk contract hebben wij de authenticiteit geëvalueerd en zijn we middels inspectie van de contracten nagegaan dat deze door alle partijen ondertekend is;
- het aansluiten van de beheervergoedingen uit hoofde van de vermogensbeheeractiviteiten op de vermogensbeheerkosten zoals verantwoord in de jaarrekeningen van de PGGM beleggingsfondsen. Deze jaarrekeningen zijn voorzien van een controleverklaring van de externe accountant. Voor de beheervergoedingen met betrekking tot PGGM beleggingsfondsen waarvan nog geen gecontroleerde jaarrekening over 2017 beschikbaar zijn, hebben wij zelfstandig gegevensgerichte werkzaamheden verricht. Wij hebben de verantwoorde omzet nagerekend op basis van de contractueel overeengekomen beheerpercentages en het gemiddeld beheerd vermogen over 2017.
- Van de verantwoorde beheervergoedingen hebben we werkzaamheden uitgevoerd om na te gaan dat deze door de tegenpartijen aan PGGM betaald zijn middels inspectie van bankafschriften.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen significante bevindingen geconstateerd.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Omschrijving

De kernactiviteiten van de groepsonderdelen steunen voor een groot deel op geautomatiseerde gegevensverwerking. De kernactiviteiten zijn naar hun aard daarmee in belangrijke mate afhankelijk van een betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en hiermee is dit een randvoorwaarde om de klanten van de vennootschap goed te bedienen. De betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking vormt daarom ook dit jaar een kernpunt van onze controle.

Onze aanpak

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking geevalueerd in het kader van onze jaarrekeningcontrole. Hierbij hebben wij gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- evalueren van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur;
 - kennisnemen van door PGGM N.V. zelf uitgevoerde controles met name gericht op general IT controls en IT application controls en het bepalen van de impact hiervan op onze controleaanpak;
 - het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en -processen, zoals ten aanzien van het betaalproces, autorisatiebeheer en IT-security.
-

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden ten aanzien van de opzet, bestaan en werking van de IT-systemen in het kader van de jaarrekeningcontrole van PGGM N.V. hebben wij geen significante bevindingen geconstateerd ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Voorwoord;
- Over PGGM;
- Kerncijfers;
- Bestuursverslag;
- Verslag van de raad van commissarissen; en
- Overige gegevens.

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

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

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

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag en de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk 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 vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om 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 vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van PGGM N.V.

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 controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude 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 verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Utrecht, 17 april 2018

KPMG Accountants N.V.

A.J.H. Reijns RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening



KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit.

Bijlage

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 entiteit;
- 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. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of PGGM N.V. 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 entiteit 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 bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groeps-onderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle

naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat

Artikel 35 van de statuten luidt als volgt:

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

Adresgegevens

PGGM N.V.
Noordweg Noord 150
3704 JG Zeist

Postbus 117
3700 AC Zeist

Telefoon (030) 277 99 11
www.pggm.nl
Inschrijvingsnummer KvK Utrecht 30228472

Raad van bestuur

De heer ir. E. (Edwin) Velzel (voorzitter)
Chief executive officer (CEO)

De heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp
Chief financial & risk officer (CFRO)

Accountant

KPMG Accountants N.V.
Financial Services
Postbus 43004
3540 AA Utrecht

Papendorpseweg 83
3528 BJ Utrecht
Telefoon (030) 658 23 00

Informatie

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

Rooster van aftreden van de raad van commissarissen

Rooster van aftreden raad van commissarissen per 1 april 2018

Naam	Datum benoeming	Datum eerste herbenoeming	Einde benoemingstermijn
Mevrouw mr. drs. M.A.M. Adriaansens	01-01-2018	01-01-2022	01-01-2026
Mevrouw drs. M.R. van Dongen (plaatsvervangend voorzitter)	13-06-2013	13-06-2017	13-06-2021
Mevrouw mr. W.E.L. van Kerkvoorden	30-08-2010	20-07-2011	30-08-2018
De heer mr. H.M.L.M. de Macker	01-10-2015	01-10-2019	01-10-2023
De heer drs. J.C.M. van Rutte	17-05-2017	17-05-2021	17-05-2025
Mevrouw drs. M. Sint (voorzitter)	01-04-2018	01-04-2022	01-04-2026

Bij benoeming zullen commissarissen in de RvC zitting nemen voor een periode van maximaal vier jaar. Daarna komen zij in aanmerking voor herbenoeming, met dien verstande dat de zittingsperiode van een lid nooit langer kan zijn dan acht jaar.

Nevenfuncties raad van commissarissen

Mevrouw mr. drs. M.A.M. (Micky) Adriaansens (1964)

Nationaliteit: Nederlandse
Huidige functie: Directievoorzitter Twijnstra Gudde

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V.
- Lid raad van toezicht Stichting Amsta
- Directievoorzitter Twijnstra Gudde Holding B.V.
- Lid raad van toezicht Stichting GGNet

Mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen (1969)

Nationaliteit: Nederlandse

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen Vivat N.V.
- Lid raad van commissarissen CB Logistics
- Lid raad van commissarissen Optiver Holding B.V.
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Aandelen Kas Bank
- Lid raad van toezicht Kadaster
- Lid bestuur Stichting de Bron

Mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden (1968)

Nationaliteit: Nederlandse
Huidige functie: Partner SOLV Advocaten

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Fusieorganisatie BNN-VARA
- Docent en examinator Grotius Academie, IT-recht
- Gastdocent Universiteit van Amsterdam, Leiden en Tilburg
- Participant Dock Ventures B.V.

De heer mr. H.L.M.L. (Eric) de Macker (1960)

Nationaliteit: Nederlandse
Bezoldigde functie: Bestuursadviseur CNV Connectief

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V.
- Lid raad van toezicht Stichting Rivierduinen GGZ
- Lid raad van advies Stichting CNV Internationaal
- Lid raad van advies Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen
- Bestuurder Stichting Nationaal Register

De heer drs. J.C.M. (Jan) van Rutte (1950)

Nationaliteit: Nederlandse

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Volksbank N.V.
- Lid raad van commissarissen BNG Bank
- Lid raad van commissarissen Ormit Holding B.V.
- Lid raad van commissarissen Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (NLII)
- Lid raad van toezicht Stichting Health Center Hoenderdaal
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Aandelen Kas Bank
- Lid bestuur ABN AMRO Foundation

Mevrouw drs. M. (Marjanne) Sint (1949)

Nationaliteit: Nederlandse

Bestuurlijke en toezichhoudende functies:

- Voorzitter raad van commissarissen PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Bank Nederlandse Gemeenten
- Lid raad van commissarissen NL Healthcare
- Voorzitter bestuur Stichting PBQL
- Voorzitter Transautoriteit Jeugd
- Directeur/eigenaar Marjanne Sint Consultancy B.V.

Rapport remuneratie raad van bestuur

Inleiding

Dit rapport gaat over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur (RvB). Allereerst wordt ingegaan op de visie van het beloningsbeleid voor de leden van de RvB. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het beloningspakket van de leden van de RvB in 2017.

Visie beloningsbeleid

Het beloningsbeleid voor de RvB wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld, op voorstel van de raad van commissarissen (RvC). Het beloningsbeleid heeft als doel om gekwalificeerde leden voor de RvB aan te trekken, te behouden en te motiveren. Onze ambitie is een transparant en verantwoord beloningsbeleid: een faire beloning voor een meetbare prestatie. Naast realisatie van de doelstellingen, weegt ook de wijze waarop deze prestaties tot stand komen (competenties en waarden) mee in de beoordeling en daarmee in de beloning. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan op onze cultuur, onze kernwaarden (daadkrachtig, open en eerlijk, baanbrekend, respect voor mens en omgeving) en onze kernkwaliteiten (vakmanschap, voortdurend verbeteren, verleiden, verbinden en verantwoorden).

De leden van de RvB worden benoemd door de RvC na raadpleging van de aandeelhouder. Met ingang van 2013 bestaat de RvB uit twee leden. De leden van de RvB worden benoemd voor een periode van vier jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming.

De voorzitter van de RvB (de CEO), Else Bos, is per 30 juli 2017 herbenoemd tot 1 november 2017. In mei 2017 kondigde zij aan te vertrekken bij PGGM in verband met het aanvaarden van een andere functie bij De Nederlandsche Bank. Paul Boomkamp is per 1 september 2015 benoemd als lid van de RvB in de functie van CFRO.

Per 1 november 2017 is Edwin Velzel benoemd als voorzitter van de RvB, onder opschortende voorwaarde van goedkeuring voor deze benoeming door de toezichthouders. Op 14 december 2017 heeft de AFM ingestemd met de benoeming.

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

Beloningspakket raad van bestuur

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

In overleg met de raad van commissarissen is afgesproken dat Else Bos op 1 november 2017 zou aftreden als bestuursvoorzitter. In aansluiting maakt zij tot 1 mei 2018 gebruik van haar sabbatical, dat is toegekend in 2012 bij de afschaffing van haar variabele beloning.

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 2017 is het salaris met 1,1 procent gestegen ten opzichte van 2016.

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. De vaste salarissen en overige vergoedingsbestanddelen zijn opgenomen in onderstaand overzicht.

De bijdrage aan pensioen en sociale lasten vindt plaats conform cao.

Nevenfuncties raad van bestuur

De heer ir. E. (Edwin) Velzel (1963)

Nationaliteit: Nederlandse

Huidige functie: Chief executive officer (CEO) PGGM N.V.

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen Klaverblad Verzekeringen
- Directeur/eigenaar IC Strategy B.V.
- Directeur/eigenaar E. Velzel Beheer B.V.
- Directeur/eigenaar NbC Verandermanagement B.V. (tevens handelend onder handelsnaam Velzel & Partners)
- Lid raad van toezicht Atal - Medial (Laboratorium)
- Voorzitter raad van toezicht PoZoB (Huisartsengroep)
- Lid raad van toezicht Omring (Verzorging en Verpleging)

De heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp (1969)

Nationaliteit: Nederlandse

Huidige functie: Chief financial & risk officer (CFRO) PGGM N.V.

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid raad van advies Sociale Verzekeringsbank, tevens voorzitter IT Adviescommissie
- Lid raad van toezicht Stichting Emergis, centrum voor geestelijke gezondheidszorg te Goes.

Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Privacywetgeving geldend voor de hele Europese Unie per 25 mei 2018.

Blockchain

Techniek om data te versleutelen en te beveiligen.

Business Continuity Management System

Beschrijft de eisen voor een managementsysteem om bedrijven te beschermen tegen ontwrichtende gebeurtenissen.

Circulaire economie

Economie die minder grondstoffen verspilt. Dit thema maakt deel uit van PGGM's duurzaamheidsbeleid.

Corporate Governance Code

Gedragsregels waaraan beursgenoteerde bedrijven volgens de wet moeten voldoen.

COSO II Enterprise Risk Management Methodiek (COSO ERM)

Toepassing van COSO ERM zorgt ervoor dat risico's binnen een organisatie op eenduidige wijze en bovendien zo efficiënt mogelijk worden beheerst.

Daadkrachtig Vernieuwen

Veranderprogramma waarbij PGGM de ambitie heeft om eind 2017 een hogere wendbaarheid tegen structureel lagere kosten te realiseren.

Data Platform

Data krijgt betekenis, waardoor het beter ingezet kan worden.

Deltaplan Dementie

PGGM steunt de strijd tegen Alzheimer samen met Alzheimer Nederland en het ministerie van VWS. Deltaplan Dementie bundelt de krachten van betrokken organisaties voor mensen met dementie. De organisaties werken samen aan betere dementiezorg en doen onderzoek om dementie te voorkomen en wellicht te genezen.

Environmental, Social And Governance (ESG)-Criteria

Standaarden waaraan een organisatie moet voldoen op het gebied van milieu, mensen en regels. Sociaal en maatschappelijk betrokken investeerders controleren deze standaarden.

Footprintreductie

Dit is een milieumaat voor het bedrijfsleven. Elk bedrijf dat hieraan werkt, maakt inzichtelijk hoeveel CO₂ wordt uitgestoten.

FinanCE

Door PGGM in 2014 opgerichte internationale werkgroep, waarbij twaalf financiële instellingen zich hebben aangesloten. Het eerste doel van de werkgroep was om de manieren te begrijpen waarop geld en financiering de circulaire economie zullen veranderen.

Financial Stability Board (FSB)

Internationale toezichthouder in de financiële wereld.

Global Compact

Het Global Compact van de Verenigde Naties bindt bedrijven aan tien principes op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anti-corruptie.

Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)

GRESB is een onafhankelijke, wetenschappelijke benchmark die het duurzaamheidsbeleid van vastgoedfondsen en -portefeuilles wereldwijd beoordeelt. Op basis van de GRESB-score kunnen fondsmanagers hun duurzaamheidsbeleid tegen het licht houden en verbeteringen doorvoeren.

Gold Standard Cookstoves Uganda Paradigm Project

Voor dit project in Uganda zijn speciale houtovens ontwikkeld die een alternatief bieden voor het traditionele, CO₂-onvriendelijke koken op open vuur.

Health Impact Bond (HIB)

Samenwerkingsverband waarbij maatschappelijk betrokken investeerders geld voorschieten om een gezondheidsdoel te bereiken.

Human Rights Treaties in The Netherlands

Door Nederland ondertekende en geratificeerde mensenrechtenverdragen.

Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)

Een allesomvattende risicobeoordeling door de onderneming over alle risico's waaraan zij bloot staat of zou kunnen staan.

International Finance Corporation (IFC) Performance Standards

Internationale criteria voor het identificeren en beheren van milieu- en sociale risico's.

Kapitaalmarktunie

Samenwerking tussen landen waarin investeringsbelemmeringen buiten de eigen landsgrenzen zoveel mogelijk zijn weggenomen.

KLM Corporate BioFuel Programma

Dit programma stelt bedrijven in staat om een deel van hun vliegvluchten te laten uitvoeren met duurzame biobrandstof. Deelnemers betalen een toeslag die het verschil in prijs tussen biobrandstof en traditionele kerosine overbrugt. Deze toeslag wordt gebruikt voor de aankoop van duurzame biobrandstof.

Make It Possible-programma (MIP)

Programma voor mensen met een opleidingsniveau van minimaal mbo-4 die door een fysieke beperking een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

Materialiteitsmatrix

Hierin worden de belangen van de stakeholders afgezet tegen de belangen van de organisatie.

Markets in Financial Instruments Directive II (MIFID II)

Europese regelgeving met als doel het efficiënter en transparanter maken van de Europese financiële markten en het vergroten van de bescherming van beleggers.

OECD guidelines for Multinational Enterprises

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) is een samenwerkingsverband op economisch gebied van een groot aantal landen. De OECD guidelines maken duidelijk wat de samenwerkende overheden van bedrijven verwachten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij internationaal zakendoen.

Pay for Performance model

Een prestatiegebonden beloningsmodel waarbij uitbetaling alleen van toepassing is als een geplaatste opdracht daadwerkelijk resultaat heeft opgeleverd.

Pan European Personal Pension Product (PEPP)

Eind juni 2017 door de Europese Commissie gelanceerd plan waarbij het voor personen in de aangesloten landen aantrekkelijk wordt om zelf voor een aanvullend pensioen te sparen.

PGGM Infrastructuur Fonds

Een open end fonds dat belegt in infrastructuur.

Het doel van het Fonds is om een aantrekkelijk lange termijn rendement te realiseren door middel van een gediversifieerde portefeuille infrastructuur investeringen in termen van geografie en sectoren.

Platform Carbon Accounting Financials (PCAF)

Platform van elf Nederlandse financiële instellingen met als doel om de methoden waarmee de klimaatimpact van hun investeringen en financieringen wordt gemeten, samen verder te ontwikkelen.

Platform Duurzame Financiering van de Nederlandsche Bank

Het Platform voor Duurzame Financiering is een samenwerkingsverband, in 2016 opgericht om de aandacht voor duurzame financiering in de financiële sector verder te vergroten en te stimuleren.

Principles for Responsible Investment

Door de Verenigde Naties ontwikkelde gedragscode voor het duurzaam beleggen door pensioenfondsen en andere beleggers.

Proces mining

Een methode, ondersteund door technologie, om de werkelijke uitvoering van bedrijfsprocessen te visualiseren.

Project Pensions Infrastructure

Binnen het project Pensions Infrastructure is binnen enkele maanden een werkend blockchain prototype van een schaalbare pensioenadministratie ontwikkeld, waarbij de potentie van de technologie is aangetoond.

Samen dementievriendelijk

Campagne om Nederlanders bewust te maken van de impact van dementie.

Systematische IntegriteitsRisicoAnalyse (SIRA)

Zonder deze wettelijk verplichte risicoanalyse kan een instelling de integriteitswetgeving niet risicogebaseerd naleven. De instellingen die onder deze verplichting vallen zijn banken, verzekeraars, betaal- en wisselinstellingen, trustkantoren en pensioenfondsen.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Organisatie die aanbevelingen doet op het gebied van strategie, governance, risicobeheer, risicomaatstaven en -doelstellingen rondom klimaatverandering. Deze aanbevelingen gelden zowel voor de financiële als niet-financiële sector.

Toekomstvaste Enterprise Architectuur

PGGM kiest een optimale inrichting van bedrijfsprocessen met behulp van een Toekomstvaste Enterprise Architectuur. Met het ontwikkelen van een Toekomstvaste Enterprise Architectuur streeft PGGM naar een optimale inrichting van bedrijfsprocessen.

Vitaal met Pensioen

Programma van PGGM en PFZW waarin wordt bekeken hoe de vitaliteitsproblematiek in de sector zorg en welzijn kan worden aangepakt.



Voor een waardevolle toekomst