



Jaarverslag PGGM N.V.

2018



Voorwoord	3
Over PGGM	6
PGGM	6
Kerncijfers	10
Onze visie en strategie	11
Bestuursverslag	15
Ontwikkelingen pensioenstelsel	16
Betrouwbare dienstverlening	18
Vermogensbeheer	20
Pensioenadministratie	28
Robuuste bedrijfsvoering	30
Corporate governance	39
Verslag van de raad van commissarissen	39
Risicomanagement	46
Risk appetite statement	52
Compliance statement	54
In control statement	58
Jaarrekening	59
Overige gegevens	102
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	103
Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat	112
Algemeen	113
Rooster van aftreden van de raad van commissarissen	114
Nevenfuncties van de raad van commissarissen	115
Rapport remuneratie van de raad van bestuur	117
Nevenfuncties van de raad van bestuur	118

2018 was voor PGGM een enerverend jaar. We hebben een nieuwe strategie ontwikkeld, onze dienstverlening verder verbeterd en mooie resultaten behaald. Tegelijk verliep een aantal projecten minder voorspoedig dan gepland. Dat zet ons bedrijf onder druk en heeft een negatieve invloed op ons verandervermogen en het financiële resultaat.

Mooie prestaties in onze dienstverlening

In 2018 is Stichting Pensioenfonds Tandtechniek opgegaan in Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) en is de dienstverlening aan Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP) van start gegaan. Daarnaast hebben we bij Vermogensbeheer een aantal succesvolle co-investeringen afgerond, zoals de lancering van Urban Retail Ventures.

Ook hebben we meerdere prijzen gewonnen, waaronder een Customer Award voor de klantreis 'Met pensioen gaan', de NRC Live Fintech Impact Award voor de webapplicatie de Toekomstverkenner en de Gouden Oor Award 'Excellente praktijk' voor onze dienstverlening aan PFZW.

Investeren in IT

Afgelopen jaar hebben we veel tijd en energie gestoken in het moderniseren van onze basisadministratie om zo een stevig fundament te leggen voor een meer robuuste en wendbare pensioenadministratie. Het traject duurde langer, doordat de vervangingen complexer waren dan we van tevoren hadden ingeschat. De vertraging heeft impact gehad op het verandervermogen van onze pensioenbeheerdienstverlening. In het eerste kwartaal van 2019 is het moderniseringsproject succesvol afgerond.

De aanstelling van een chief information officer in het executive committee (EC) weerspiegelt het belang dat wordt gehecht aan vernieuwing van de IT-organisatie, onze bedrijfsarchitectuur en de verregaande digitalisering.

Technologische ontwikkelingen

We willen inspelen op innovatie en technologische ontwikkelingen om deelnemers en werkgevers nog beter te kunnen bedienen. PGGM heeft een speciaal innovatieteam, dat onder meer samen met PFZW de Toekomstverkenner heeft ontwikkeld in 2018. Dit is een gratis applicatie waarmee

deelnemers eenvoudig, snel en veilig kunnen zien wat vervroegde pensionering of minder werken betekent voor hun financiële situatie.

Met investeringen in IT, een verbeterde dienstverlening en een heldere strategie heeft PGGM een fundament gelegd voor de komende jaren.

Edwin Velzel
Chief executive officer PGGM N.V.



Negatief financieel resultaat

Het operationeel resultaat over 2018 is licht negatief. Dit is het gevolg van investeringen in de bedrijfsvoering, onder andere het moderniseren van de basisadministratie en de afronding van de overgang van StiPP. Deze investeringen zijn nodig om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen. Het resultaat van PGGM ligt rond de 11 miljoen euro negatief.

Dit komt vooral door eenmalige niet-operationele gebeurtenissen zoals het afscheid van onze klant Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen (Volo), de wijzigingen in de belastingtarieven en garanties vanuit de verkoop van het levensbedrijf in 2015. De financiële positie van PGGM is gezond en vormt een solide basis voor de toekomst.

Ontwikkelingen in binnen- en buitenland

Nederland heeft een van de beste pensioenstelsels in de wereld. We dragen bij aan de welvaart en het welzijn van ouderen in ons land. De komende jaren gaat er in pensioenland waarschijnlijk veel veranderen. Het Nederlandse pensioenstelsel staat onder druk door ontwikkelingen in maatschappij en economie. We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om de sterke elementen van het Nederlandse pensioenstelsel (verplichtstelling, collectieve uitvoering en solidariteit) te behouden. Tegelijk moeten we rekening houden met een toekomst waarin de huidige verplichtstelling verandert. De Brexit, het uittreden van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie, kan de pensioensector op veel fronten raken. De ontwikkelingen kunnen gevolgen hebben voor onder andere financiële markten, financiële overeenkomsten en indirect voor de dekkingsgraden van onze klanten.

Een nieuwe strategie

Om samen met PFZW in de verschillende toekomstscenario's onze bijdrage te kunnen blijven leveren aan deelnemers en sociale partners, gaan we werken aan een sterkere binding met de sector zorg en welzijn en aan een flexibele en efficiënte uitvoering. Met onze nieuwe strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' zijn we een ambitieuze weg ingeslagen die veel van medewerkers vraagt. Ons doel is en blijft een goed en betaalbaar pensioen, dat bovendien bijdraagt aan een leefbare wereld.

Sterkere binding met zorg en welzijn

Werken aan een sterkere klantenbinding vergt een duidelijke strategische keuze: we zijn er in de eerste plaats voor de sector zorg en welzijn. Daar ligt onze oorsprong. Samen met PFZW staan we voor de financiële toekomst van mensen die in de sector werken en dragen we bij aan een gezonde en vitale sector zelf. Met deze strategische keuze verleggen we de koers van een strategie gericht op consolidatie in de Nederlandse pensioensector naar een strategie van verdieping en focus op de sector zorg en welzijn. Dit heeft tot gevolg dat we de contracten met Stichting Beroeps-pensioenfonds Loodsen en Volo niet verlengen. We doen dit in goed overleg en ondersteunen deze klanten bij een goede overgang. Met andere klanten, waaronder Stichting Philips Pensioenfonds en Stichting Bedrijfstakingpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf zijn we in gesprek over de dienstverlening en voorwaarden in contracten met de intentie om deze te verlengen.

Flexibele en efficiënte uitvoering

Om in te kunnen spelen op verschillende scenario's is flexibele en efficiënte uitvoering nodig. Dit geldt zowel voor de dienstverlening en regelingen die we uitvoeren voor klanten, als voor onze processen en systemen. Op deze manier kunnen we onze dienstverlening voor PFZW en andere klanten aanpassen als dat nodig is. We zijn hierover met al onze klanten in gesprek.

Zorgen voor een goed en betaalbaar pensioen

Aan het einde van 2018 hebben we veel energie gestoken in het doorvertalen van onze strategie in concrete plannen voor 2019 en verder. Daarbij is het goed ons te blijven realiseren waaraan we ons bestaansrecht ontleen: aan onze belangrijke maatschappelijke opdracht en het mandaat dat onze opdrachtgevers ons geven. In de eerste plaats is die opdracht zorgen voor een goed en betaalbaar pensioen.

Wegens gezondheidsredenen ben ik vanaf 19 oktober 2018 een aantal maanden afwezig geweest. Voor de continuïteit, de versterking van de raad van bestuur en het EC en het met kracht voortzetten van de strategie, is Kees Beuving begin 2019 benoemd tot waarnemend chief executive officer. Per 1 april 2019 ben ik weer in functie getreden als bestuursvoorzitter van PGGM.

Edwin Velzel
Chief executive officer PGGM N.V.

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

PGGM

PGGM is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie zonder winstoogmerk. Vanuit PGGM bieden we onze klanten (en hun deelnemers) vermogensbeheer, pensioenbeheer en bestuursadvisering.

Vermogensbeheer

We ondersteunen pensioenfondsen met fiduciair management en vermogensbeheer. We beleggen het collectieve pensioenvermogen op een kosten-efficiënte wijze. We stemmen het beleggingsbeleid af op de wensen van het pensioenfonds, waarbij we aandacht hebben 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 over de volle breedte. Dit betekent zowel advisering als de implementatie ervan. De beheeractiviteiten met betrekking tot de uitvoering zelf zijn risicomangement, het beheer van overlayportefeuilles en de selectie en monitoring van externe managers.

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

Pensioenbeheer

We helpen onze klanten met de uitvoering van de pensioenregeling en de communicatie met hun deelnemers. Pensioenfondsen kunnen bij ons rekenen op betrouwbare dienstverlening met bewezen systemen. Onze administratiesystemen zijn ontwikkeld vanuit het belang van een adequate en efficiënte uitvoering van pensioenadministratie.

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

Bestuursadvisering

We adviseren het bestuur van onze klanten over hun pensioenregeling en de financiering daarvan. Dat doen we door middel van juridisch, fiscaal en actuair advies en aanbevelingen over asset-liability management, 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 bestuursadvisering op www.pggm.nl/bestuursadvisering

PGGM Coöperatie

PGGM Coöperatie U.A. (PGGM Coöperatie) is in 2007 opgericht door de sociale partners in de sector zorg en welzijn. Werknemers en gepensioneerden uit de sector zijn de leden van de coöperatie.

Ledenraad

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 755.000 leden van de coöperatie.

Coöperatiebestuur

Het coöperatiebestuur bestaat uit een onafhankelijk voorzitter en twaalf vertegenwoordigers van sociale partners uit de sector zorg en welzijn, die de coöperatie gezamenlijk hebben opgericht: zes vanuit werkgevers- en zes vanuit werknemersorganisaties. Het coöperatiebestuur is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van PGGM Coöperatie en legt hierover verantwoording af aan de ledenraad. Daarnaast is het coöperatiebestuur de enige aandeelhouder van PGGM N.V.

PGGM&CO

PGGM&CO is de ledenorganisatie van PGGM Coöperatie. PGGM&CO zorgt voor binding met PGGM N.V. en tussen leden onderling, bijvoorbeeld door het oprichten van online communities over onderwerpen die relevant zijn voor leden. Daarnaast ontwikkelt PGGM&CO in samenwerking met partners aanvullende producten en diensten voor haar leden onder het thema Vitaal met Pensioen.

PGGM N.V.

PGGM N.V. (PGGM) is een 100 procent dochter en de uitvoeringsorganisatie van PGGM Coöperatie. Vanuit PGGM zetten we ons in voor onze klanten. Pensioenuitvoering is onze kernactiviteit.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (RvC) bestaat uit zes leden en heeft twee commissies: de audit-, risk- en compliancecommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie. De RvC houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur (RvB) van PGGM en op de algemene zaken van de vennootschap. Daarnaast houdt de RvC indirect toezicht op het executive committee (EC). Bij vergaderingen van de RvC zijn naast RvB-leden ook leden van het EC aanwezig. Ook voert de remuneratiecommissie jaarlijks, naast gesprekken met de leden van de RvB, ook gesprekken met de leden van het EC. Tot slot heeft de RvC directe betrokkenheid bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van alle leden van het EC.

Executive committee

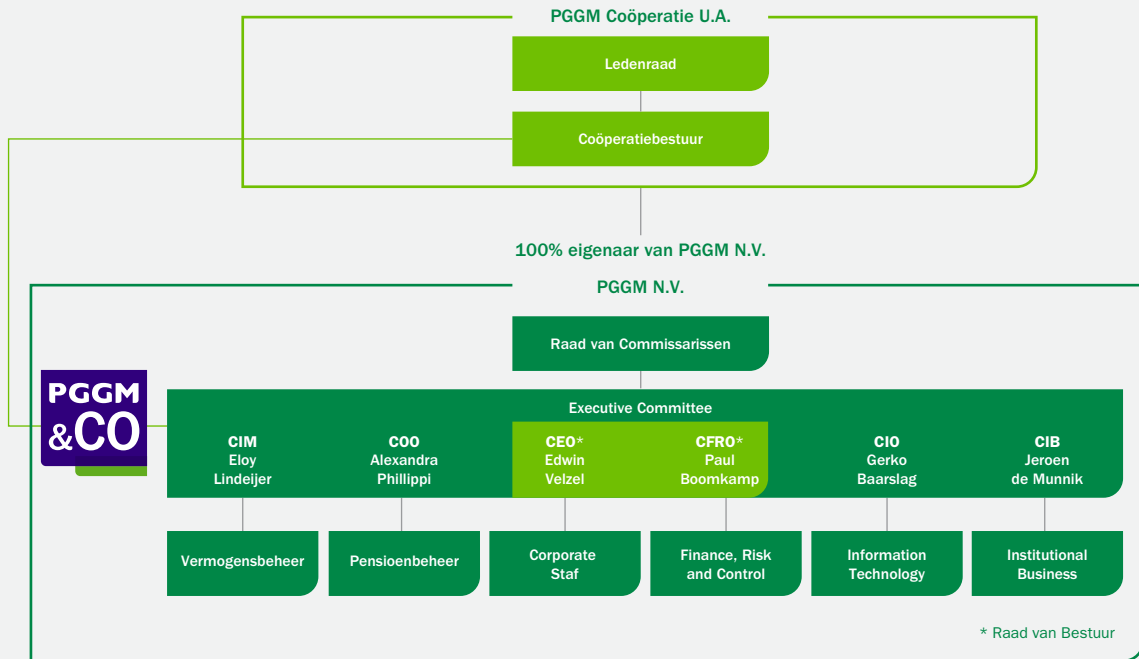
Het EC is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM. Het EC bestaat uit zes leden, waaronder de twee leden van de RvB: de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO). Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de business units op het gebied van pensioenbeheer en institutionele klanten zitting in het EC. Dit zijn de chief operations officer (COO), de chief investment management (CIM) en de chief institutional business (CIB). In 2018 is een nieuwe COO aangesteld en is het EC uitgebreid met een chief information officer (CIO). De CIO is verantwoordelijk voor Information Technology (IT) binnen PGGM. 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 zijn de kernfuncties van PGGM vertegenwoordigd en staat de klant centraal.

Klantenraad

De klantenraad geeft invulling aan onze ambitie de coöperatieve principes door te vertalen in de dienstverlening aan en de interactie met en tussen institutionele klanten. In de klantenraad zitten vertegenwoordigers van de institutionele

klanten. De klantenraad adviseert het EC over thema's als dienstverlening, productontwikkeling, strategie en resultaattoewending. Ook deelt het EC met de klantenraad de koers van de organisatie en hoe we de toekomst samen met onze klanten tegemoet treden.

Organisatiestructuur PGGM



Groepsstructuur

De uitvoeringsorganisatie PGGM is een structuurvennootschap en houdster van acht (in)directe dochtervennootschappen en twee minderheidsbelangen. Samen met aandeelhouder PGGM Coöperatie vormen we de PGGM Groep.

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

Groepsstructuur PGGM



Kerncijfers

Kerncijfers			
	2018	2017	2016
Jaaromzet (* miljoen euro)	278,7	265	263,6
Netto Resultaat (* miljoen euro)	-11,2	2,9	1,3
Aantal klanten	11	11	9
Aantal deelnemers (* miljoen)	4,4	3,0	2,9
Beheerd vermogen (* miljard euro)	210,9	218,6	205,8
Klanttevredenheid	7,4	7,2	6,8
Aantal FTE per jaareinde	1.497	1.372	1.322
Verhouding man/vrouw generiek	61%/39%	62%/38%	61%/39%
Verhouding man/vrouw op managementniveau	68%/32%	69%/31%	68%/32%
Verhouding man/vrouw direct rapporterend aan het EC	65%/35%	62%/38%	65%/35%
Personeelskosten (* miljoen euro) ¹	159,2	156,8	153,5
Aantal leden PGGM&CO	Ca 755.000	Ca 740.000	Ca 710.000

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

Pensioenfondsklanten PGGM in 2018

	Diensten				
	Bestuurs- adviesing	Pensioen- beheer	Vermogens- beheer	Aantal deelnemers	Beheerd vermogen (in mln)
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn	✓	✓	✓	2.796.300	199.002
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf	✓	✓	✓	109.000	6.957
Stichting Pensioenfonds voor de Architectenbureaus			✓	*	2.265
Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen	✓	✓	✓	20.100	1.331
Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland	✓		✓	*	651
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging			✓	*	413
Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen	✓	✓	✓	2.900	294
Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen		✓		1.300	*
Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten	✓	✓		1.326.600	*
Stichting Philips Pensioenfonds	✓	✓		99.800	*
Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling	✓	✓		42.400	*

* Gegevens onbekend. PGGM biedt deze klant geen dienstverlening.

Wij zijn PGGM. Een vaste waarde in zorg en welzijn.



Onze visie en strategie

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

Ons pensioenstelsel

Nederland heeft een van de beste pensioenstelsels van de wereld. We dragen bij aan de welvaart en het welzijn van ouderen in ons land. In de voor ons belangrijkste sector, de sector zorg en welzijn, bestaat het gemiddelde oudedagsinkomen van deelnemers voor ongeveer twee derde uit AOW en voor ongeveer een derde uit opgebouwd pensioen bij Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De combinatie van de inkomensafhankelijke AOW en het doorgaans verplichte bedrijfspensioen, maakt dat deelnemers naar verwachting een pensioen ontvangen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende salaris tijdens het werkzame leven.

Vertrouwen onder druk

Ondanks de sterke punten van het Nederlandse pensioenstelsel (verplichtstelling, collectieve uitvoering en solidariteit), gaat er de komende jaren het nodige veranderen. Het huidige stelsel sluit onvoldoende aan op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals flexibilisering van de arbeidsmarkt, individualisering en de behoefte aan meer transparantie. Daarbij komt de

langdurig lage rente die het stelsel financieel onder druk zet. Door het niet kunnen indexeren en de dreiging van kortingen op pensioenen, neemt het vertrouwen van de deelnemers af.

Deze omstandigheden leiden ertoe dat de druk vanuit de politiek, de toezichthouders en de publieke opinie toeneemt om het stelsel te veranderen. Samen met onze klanten proberen we de sterke punten van het huidige stelsel overeind te houden. Tegelijk denken we intensief mee over de noodzakelijke modernisering van ons stelsel. Want willen we het Nederlandse pensioen goed houden, dan moeten we het aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Optimaal voorbereid op de toekomst

Naarmate de beslissing over de pensioenregeling en -uitvoering verschuift van bedrijfstakken naar sectoren, werkgevers of zelfs werknemers, wordt het een steeds grotere uitdaging voor ons om deze beslissers te bereiken. Om mee te kunnen bewegen, moeten we ons voorbereiden op een mogelijk complexer distributievraagstuk en de levering van meerdere pensioenregelingen.

PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn

Met onze nieuwe strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' maken we een duidelijke keuze. We zijn er in de eerste plaats voor de sector zorg en welzijn. Samen met onze belangrijkste opdrachtgever PFZW staan we voor de financiële toekomst van mensen die in deze sector werken. En dragen we bij aan een gezonde en vitale sector zelf. Om onze ambities te helpen realiseren, stellen we onze diensten, kennis en ervaring beschikbaar aan andere opdrachtgevers.

Dat betekent dat we de koers verleggen van een strategie gericht op consolidatie in de Nederlandse pensioensector naar een strategie van verdieping en focus op de sector zorg en welzijn. Om in te kunnen spelen op verschillende scenario's is daarnaast een flexibele en efficiënte uitvoering nodig. Dit geldt zowel voor de dienstverlening en regelingen die we uitvoeren voor klanten als voor onze processen en systemen.

Onze werkwijze

We geloven in een pensioen dat je samen regelt. Want door kosten en risico's te delen, staan we samen sterk en is uiteindelijk iedereen het beste af. We zien het dan ook als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om de sterke elementen van het Nederlandse pensioenstelsel te behouden. We realiseren ons dat we werken met geld dat niet van ons is. Dat besef maakt ons dienstbaar. Dit betekent dat we streven naar de beste dienstverlening en scherp zijn op de kosten: best-in-class vermogensbeheer, een excellente pensioenuitvoering en service die werkgevers, werknemers en gepensioneerden steeds weer positief verrast.

We willen de toon aangeven in duurzaam beleggen. Een goed rendement staat daarbij voorop. Tegelijkertijd weten we dat een goed pensioen meer waard is in een leefbare wereld. Daarom beleggen we namens onze klanten voor de lange termijn. We houden daarbij rekening met

de effecten op mens en milieu, met speciale aandacht voor gezondheidszorg, klimaat, voedselzekerheid en schoon water.

Als belegger hebben we wereldwijd invloed op een groot aantal ondernemingen. Die invloed benutten we om sectoren waar nog veel te verbeteren is in de goede richting te bewegen. Over de dilemma's die dat soms oplevert, leggen wij in alle openheid verantwoording af.

We dragen bij aan gezond werken en vitaal ouder worden. De zorgsector staat onder druk. De werkdruk is hoog en de pensioenleeftijd schuift steeds verder op. Dat vertaalt zich onder andere in een hoog ziekteverzuim en veel openstaande vacatures. Met aanvullende diensten willen we helpen deze problematiek en de maatschappelijke kosten daarvan terug te dringen.

Onze waarden

Dienstbaar

We ontlenen ons bestaansrecht aan onze maatschappelijke opdracht en het mandaat dat onze opdrachtgevers ons geven. In de eerste plaats is die opdracht zorgen voor een goed en betaalbaar pensioen. Daarnaast zetten we een stap extra met aanvullende diensten die de gezondheid en vitaliteit van mensen kunnen bevorderen. We zijn daarbij in alles wat we doen dienstbaar, zonder onszelf te verliezen. We zijn klantgericht en professioneel. Onze belanghebbenden weten precies wat ze van ons kunnen verwachten.

Verantwoordelijk

We kennen en nemen onze verantwoordelijkheid, samen en ieder afzonderlijk. We werken immers met geld en gegevens die ons in beheer zijn gegeven. Onze belanghebbenden moeten erop kunnen vertrouwen dat we daar als goede rentmeesters zorgvuldig mee omgaan. Om onze verantwoordelijkheden waar te maken, spreken we elkaar constructief aan en helpen we elkaar.

Onze verantwoordelijkheid betekent ook dat we ons altijd rekenschap geven van de gevolgen van ons handelen voor mens en leefomgeving, nu en in de toekomst. Daarbij handelen we niet alleen vanuit procedures en protocollen, maar ook vanuit ons geweten en gezond verstand.

Standvastig

We staan voor de belangen van onze opdrachtgevers en hun deelnemers. En we staan voor een collectief, solidair pensioenstelsel. We weten wat ons te doen staat en wat daarvoor nodig is. We zorgen voor een robuuste, toekomstbestendige bedrijfsvoering. Focus, eenvoud en doorzettingsvermogen zijn daarbij de leidende principes. We gebruiken onze invloed als toonaangevende langetermijnbelegger en lopen niet weg voor onze verantwoordelijkheid, ook als dat niet de makkelijkste weg is.

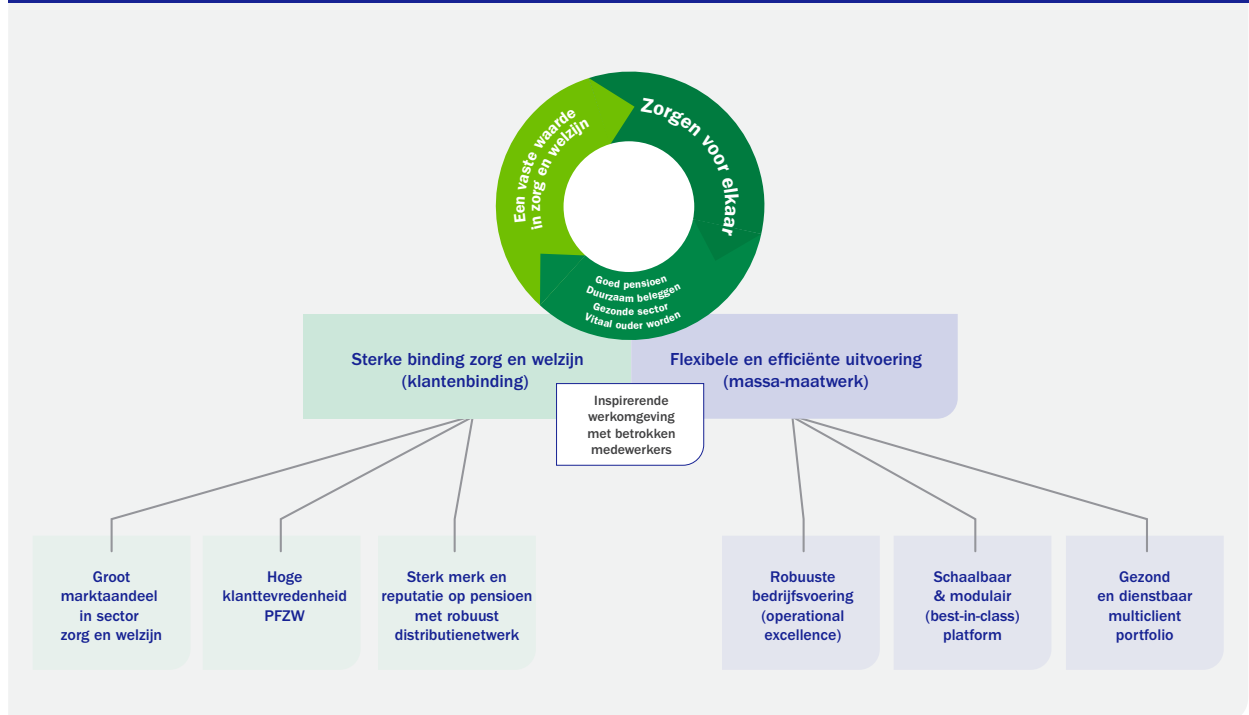
Zorgen voor elkaar

Vanuit onze wens 'Zorgen voor elkaar' streven we naar een goed pensioen, duurzaam beleggen, een gezonde sector en vitaal ouder worden. Daarmee wordt en blijft PGGM een vaste waarde in zorg en welzijn. Om hier te komen, hebben we de twee strategische doelen geformuleerd: een sterke binding met zorg en welzijn (klantenbinding) en een flexibele en efficiënte uitvoering (massa-maatwerk). Vanuit deze twee strategische doelen hebben we de volgende zes subdoelen afgeleid:

1. Robuuste bedrijfsvoering
2. Schaalbaar en modulair platform
3. Gezond en dienstbaar multiclient portfolio
4. Groot marktaandeel in sector zorg en welzijn
5. Hoge klanttevredenheid PFZW
6. Sterk merk en reputatie op pensioen met robuust distributienetwerk

Op deze subdoelen zullen we vanaf 2019 gaan sturen. Dit doen we in een inspirerende werkomgeving met betrokken medewerkers.

Strategische doelen



Impact strategie op onze klanten

Onze strategie richt zich op vereenvoudiging van de dienstverlening, waardoor PGGM zowel operationeel als financieel aantrekkelijk is en blijft voor onze klanten. We zijn hierover met al onze klanten in gesprek.

Met deze strategische keuze verleggen we de koers van een strategie gericht op consolidatie in de Nederlandse pensioensector naar een strategie van verdieping en focus op de sector zorg en welzijn. Dit heeft tot gevolg dat we de contracten met Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen en Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen niet verlengen. We doen dit in goed overleg en ondersteunen deze klanten bij een goede overgang. Met onze andere klanten, waaronder Stichting Philips Pensioenfonds en Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf zijn we in gesprek over de dienstverlening en voorwaarden in contracten met de intentie om de contracten te verlengen.

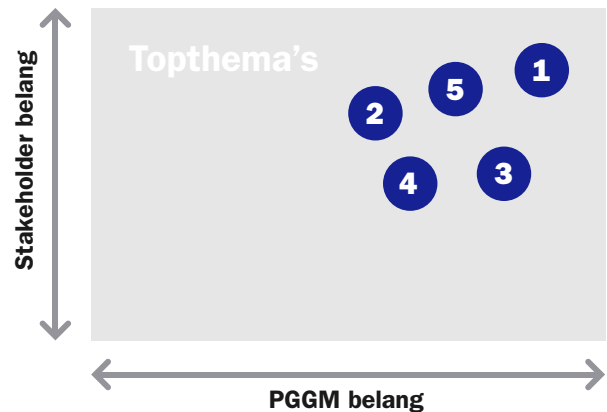
Als pensioenfondsen affiniteit met zorg en welzijn hebben en zich willen aansluiten bij de regeling van PFZW, gaan we graag met ze in gesprek. Hetzelfde geldt voor pensioenfondsen die zich willen aansluiten bij onze andere klanten. Via een collectieve waardeoverdracht heeft Stichting Pensioenfonds voor de Tandtechniek de overstap gemaakt naar PFZW in 2018. Voor vermogensbeheer kunnen pensioenfondsen wel dienstverlening onderbrengen bij PGGM.

Belangen van onze stakeholders

Om te zorgen dat het beleid van PGGM goed aansluit op de eisen en wensen van de belangrijkste stakeholders, zoals onze klanten en de toezichthouders, maken we elk jaar een materialiteitsmatrix. In de materialiteitsmatrix staan de thema's die voor PGGM van wezenlijk belang zijn en waaraan onze stakeholders de meeste waarde hechten. Deze zijn vertaald in de jaardoelen waarop we sturen.

De tophema's in 2018 waren ontwikkelingen pensioenstelsel, betrouwbare dienstverlening, vermogensbeheer, pensioenadministratie en robuuste bedrijfsvoering. Deze tophema's vormen de hoofdstukken van ons bestuursverslag.

Tophema's materialiteitsmatrix 2018



- 1 Ontwikkelingen pensioenstelsel
- 2 Betrouwbare dienstverlening
- 3 Vermogensbeheer
- 4 Pensioenadministratie
- 5 Robuuste bedrijfsvoering



PGGM zet zich in de sterke elementen van ons pensioenstelsel te behouden.

Ontwikkelingen pensioenstelsel

Ontwikkelingen in demografie, arbeidsmarkt en maatschappij zetten ons huidige pensioenstelsel onder druk. Daarbij komt de langdurig lage rente die het stelsel financieel onder druk zet. Door het niet kunnen indexeren en de dreiging van kortingen op pensioenen, neemt het vertrouwen van de deelnemers af. Vanuit PGGM zetten we ons in om de sterke elementen van het stelsel te behouden. Daarnaast bereiden we ons voor op verschillende toekomstscenario's. In het belang van onze klanten nemen we bovendien maatregelen tegen een mogelijk harde Brexit. Ook onderschrijven we het belang van duurzame financiering, het realiseren van een duurzame economie en het dichterbij brengen van de Parijse klimaatdoelen.

Gesprekken over pensioenstelsel voortzetten

Helaas hebben gesprekken over hervorming van het pensioenstelsel binnen de Sociaal Economische Raad (SER) en tussen het kabinet en sociale partners niet tot een akkoord geleid. De hindernissen lagen uiteindelijk niet zo zeer op het vlak van de pensioenregeling in de tweede pijler, maar vooral op aangrenzende dossiers zoals AOW, boete op vroegpensioen en pensioen voor zzp'ers. Voortzetting van de discussie is noodzakelijk om tot een pensioenstelsel te komen dat aansluit bij de huidige maatschappelijke, economische en politieke omstandigheden. Samen met Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) willen we betrokken blijven bij de gesprekken. Daarbij blijven we nauw samenwerken met relevante partijen in de pensioensector.

Duurzame financiering

Het belang van duurzaamheid in de financiële sector neemt toe. Met het in 2018 getekende [Convenant Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen Pensioenfonds](#) (IMVB Convenant Pensioenfonds) zet de pensioensector een grote stap op het gebied van verantwoord beleggen. Wanneer ondernemingen ernstige negatieve impact op samenleving of milieu veroorzaken, is het aan pensioenfonds om ondernemingen in hun beleggingsportefeuille daarop aan te spreken.

De Europese Commissie publiceerde in maart 2018 een actieplan voor Financing Sustainable Growth, bestaande uit beleids- en wetgevingsvoorstellen. Het blijkt een ambitieus actieplan, waarbij veel wordt verwacht van financiële instellingen, inclusief pensioenfonds. We zijn nauw betrokken bij het wetgevingsproces en werken in Brussel mee aan de technische invulling van de Europese voorstellen.

Gevolgen Brexit voor de pensioensector

De Brexit, het uittreden van het Verenigd Koninkrijk (VK) uit de Europese Unie, kan de pensioensector op veel fronten raken. De ontwikkelingen kunnen gevolgen hebben voor onder andere financiële markten en financiële overeenkomsten en indirect voor de dekkingsgraden van onze klanten. Gelet op de onvoorspelbare uitkomst en in het belang van onze klanten, bereiden we ons voor op de gevolgen van de Brexit. De focus ligt daarbij met name op de impact van Brexit op onze wederpartijen en dienstverleners en de maatregelen die zij in de aanloop naar de Brexit nemen. Alleen een complete Brexit-deal zal deze maatregelen onnodig maken. Een complete Brexit-deal betekent een duidelijke overgangperiode met zicht op een toekomstige relatie tussen Europa en het VK. Dit scenario heeft economisch gezien de minste impact.

We werken aan de verbetering van onze dienstverlening. Dat zien we terug in onze klanttevredenheid.

Chris Limbach,
Managing director Advies Vermogensbeheer

Betrouwbare dienstverlening

Met onze klanten werken we aan kwalitatief hoogstaande dienstverlening. We blijven vernieuwend op het gebied van advisering, onlinebedieningsconcepten en verantwoord beleggen. De klanttevredenheid over de lopende dienstverlening is in 2018 licht gestegen. Daarnaast hebben we een aantal prijzen ontvangen.

Onderscheidende dienstverlening

Om ervoor te zorgen dat klanten voor PGGM blijven kiezen, werken we aan verdere flexibilisering en innovatie van onze dienstverlening. Hiervoor worden huidige diensten verbeterd en nieuwe diensten ontwikkeld. Zo kunnen we bijvoorbeeld kennis en data beschikbaar stellen voor belangrijke arbeidsmarktvoorwaarden op het gebied van vitaliteit en mobiliteit.

Samen met PFZW hebben we de tweede prijs Customer Award voor de klantreis 'Met pensioen gaan' gewonnen. Daarnaast hebben we de Gouden Oor Erkenning 'Excellente praktijk' voor dienstverlening aan PFZW ontvangen. Persoonlijke erkenningen waren er in de vorm van een oevreprijs voor de bijdrage aan de pensioensector en een award voor de beste beleggingsprofessional.

Nieuw beleggingsbeleid voor PFZW

Samen met PFZW hebben we in 2018 het integraal beleid en instrumentarium verantwoord beleggen vormgegeven. Dit beleidsstuk biedt een kader voor verdere invulling van beleid en uitvoering voor verantwoord beleggen, wat zorgt voor een meer doelmatige invulling met meer focus in verantwoord beleggen. Daarnaast is het nieuwe

beleidskader beter uit te leggen aan deelnemers en stakeholders. Door de toevoegingen en wijzigingen is het overkoepelende beleid verbreed naar de richtlijnen vanuit de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling. Dit is naar wens van PFZW en in lijn met de conceptteksten van het in 2018 getekende IMVB Convenant Pensioenfondsen. Er is nog veel uit te werken in vervolgbepaling en uitvoering. Dit is een continu verbeterproces.

Vereenvoudiging pensioenregelingen

In nauwe samenwerking met PFZW hebben we in 2018 de eerste stappen gezet om tot een vereenvoudiging van de pensioenregeling en -uitvoering te komen. De planning is om meerdere uitvoeringstechnische verbetervoorstellen door te voeren in 2019. De vereenvoudiging draagt bij aan lagere kosten voor de deelnemers van PFZW tegen een minimaal gelijkblijvende kwaliteit. Ook met andere klanten zoals Stichting Philips Pensioenfonds en Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf werken we aan vereenvoudiging in de uitvoering.

Klanttevredenheid

In periodieke overleggen met de klant worden de service level rapportages (SLR's) besproken, waarin staat in hoeverre we de afgesproken normen voor de dienstverlening halen. Hierin is aandacht voor de oorzaak van de 'rode' scores en welke acties er worden ondernomen om weer aan de norm te voldoen. Ook wordt er stilgestaan bij de 'groene' scores en de normen die zijn gehaald. Met het klantteam, dat voor elke klant is ingericht, worden de afgesproken normen bewaakt. Het klantteam werkt intensief samen met de klant en voert continu het gesprek met de klant over wensen en verbeteringen. Het merendeel van de afgesproken normen in de SLR's in 2018 is behaald. De klanttevredenheidsscore in 2018 is een 7,4. Hiermee hebben we de stijgende lijn die we in 2017 zagen, voortgezet.

In 2018 hebben helaas enkele incidenten in de dienstverlening plaatsgevonden. Het belangrijkste incident in 2018 betreft foutieve verplichte pensioencommunicatie voor een specifieke groep deelnemers bij een van onze klanten. De fouten zijn hersteld. In overeenstemming met ons advies heeft de betreffende klant dit incident bij de toezichthouder gemeld. Er is onderzoek gedaan naar de oorzaken van het incident en er zijn maatregelen genomen om een dergelijk incident in de toekomst te voorkomen.

In 2018 heeft PGGM ten opzichte van de benchmark waarde toegevoegd voor onze klanten. Daarnaast hebben we in opdracht van onze klanten ook afgelopen jaar gewerkt aan beleggingsoplossingen, die niet alleen de pensioenambitie realiseren, maar ook bijdragen aan een leefbare wereld. Met de nieuwe strategie streven we naar flexibele en efficiënte uitvoering. Vanuit Vermogensbeheer doen we dit door meer zelf te beleggen en steeds meer gebruik te maken van fondsooplossingen.

Publieke beleggingen

Vermogensbeheer is bij PGGM onderverdeeld in publieke en private markten. Het grootste gedeelte van de portefeuilles van onze klanten bestaat uit publieke markten, die we zowel actief als passief beheren. Binnen het platform publieke markten investeren we voor onze klanten in beleggingscategorieën als beursgenoteerde aandelen, staatsleningen en bedrijfsobligaties.

Private beleggingen

Binnen het platform private markten beleggen we actief voor onze klanten in niet-beursgenoteerde beleggingscategorieën, zoals infrastructuur, vastgoed en private equity. Private beleggingen helpen onze klanten bij het behalen van beleggingsrendement en het realiseren van tastbare impact op de reële economie, ook in Nederland. In de huidige financiële markten zijn de rentes en rendementen lager dan in het verleden. Hierin bieden deze beleggingen onze klanten uitkomst. Vanwege hun langetermijnkarakter sluiten private beleggingen goed aan op de langere beleggingshorizon van pensioenfondsen. Daarnaast helpen we onze klanten bij te dragen aan een leefbare wereld. Dit doen we door te investeren in bijvoorbeeld zorghuurwoningen, windmolenparken, voedselproducenten en drinkwatervoorzieningen.

Vernieuwde ondersteuningssystemen private beleggingen

In 2018 is de invoering van een administratie- en risicomanagementsysteem voor de ondersteuning van een groot deel van de private beleggingscategorieën afgerond. Daarbij hebben we afscheid genomen van een aantal applicaties. Ook in de backofficesystemen is gewerkt aan vereenvoudiging om wendbaarder te zijn voor toekomstige ontwikkelingen.

Minder externe managers bij private beleggingen

We verlagen de kosten en vergroten de begrijpelijkheid en beheersbaarheid van de private beleggingen door meer zelf te beleggen, in plaats van via externe managers of fondsen. Een mooi voorbeeld hiervan is ons groeiende infrastructuurteam, dat samen met andere langetermijninvesteerdere direct in infrastructuurondernemingen investeert. Ook is dit jaar met succes invulling gegeven aan het optimaliseren van het risicorendementsprofiel van de groei van de private vastgoedbeleggingsportefeuille. Door meer te beleggen via jointventurestructuren met strategische partners, in plaats van via het traditionele fondsenmodel, is de controle over de beleggingen verder toegenomen. Daarnaast zijn de kosten verlaagd en konden specifieke klantwensen, zoals de implementatie van CO₂-reducerende maatregelen, beter worden uitgevoerd.

Marktontwikkelingen en –risico's

Belastingverlagingen in de Verenigde Staten, de uitgestelde Brexit-deal en de financiële ontwikkelingen in Italië hebben er in 2018 aan bijgedragen dat groeiverwachtingen voor de ontwikkelde landen iets naar beneden zijn bijgesteld. 2018 was het eerste jaar sinds 2011 dat wereldwijde aandelenmarkten over het jaar een min lieten zien. Sommige opkomende economieën kenden een moeilijk jaar. Zo had China last van een tragere kredietgroei, een geleidelijke escalatie van de handelsoorlog met de VS en de stijging van de Amerikaanse dollar. Door de daling van de beurskoersen en de toegenomen groeiverwachtingen voor bedrijfswinsten zijn de koerswinstverhoudingen het afgelopen jaar flink gedaald. Ondanks de geleidelijke afbouw van het monetaire beleid, daalden de lange rentes in de eurozone licht.

Positief beleggingsrendement

Ondanks het slechte beleggingsjaar heeft PGGM Vermogensbeheer zich goed staande gehouden met toegevoegde waarde voor een groot deel van de beleggingsportefeuille. Met name op de private markten wist PGGM het beter te doen dan de benchmark. Zo behaalde Credit Risk Sharing

Transactions een outperformance van 11 procent, het PGGM Infrastructure Fund kwam 4 procent boven de benchmark uit en het PGGM Private Real Estate Fund deed het 3 procent beter dan de benchmark. In publieke markten was het beeld meer divers: het PGGM Developed Markets Alternative Equity II Fund liet zijn toegevoegde waarde in de stressvolle markt zien door bijna 2 procent meer rendement dan de benchmark te halen. Het mandaat voor Beleggen in Oplossingen Aandelen bleef echter 2 procent achter bij zijn benchmark, en ook Emerging Markets Credits kende een moeilijk jaar met bijna 1 procent underperformance. Over het algemeen wist PGGM

Vermogensbeheer gemiddeld meer rendement te maken dan de relevante, met klanten vastgestelde, benchmarks.

Klimaatverandering, risico's en kansen

Wij zien klimaatverandering als een van de grote langetermijnrisico's voor de beleggingen. Het meest recente rapport van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) onderstreept de urgentie van aanvullende maatregelen. Het rapport wijst op de grote fysieke risico's, zelfs als de opwarming van de aarde beperkt blijft tot 2 graden Celcius. Net als de meeste economen zijn wij van mening dat een betere beprijzing van CO₂ en andere broeikasgassen de meest effectieve en eerlijke maatregel is om verdere opwarming van de aarde tegen te gaan. Wij denken dat zo'n beprijzing op termijn onvermijdelijk is. Daarom zetten wij nu al stappen om de beleggingen robuuster te maken,

door binnen sectoren te beleggen in de meest CO₂-efficiënte bedrijven. Dankzij onze jarenlange ervaring met beleggingen in herverzekering-producten van natuurrampen, zijn wij in staat de gevolgen van een toename in extreem weer door te rekenen voor andere delen van de

portefeuille, en onze beleggingen beter te beschermen tegen deze invloeden.

Om klimaatverandering te stoppen is een groot-schalige energietransitie noodzakelijk. De transitie biedt kansen voor beleggers in onder meer energiebesparing, energie-efficiëntie, opwekking en opslag van duurzame energie. De beleggings-teams van PGGM zijn actief op zoek naar deze kansen, onder meer binnen het mandaat Beleggen in oplossingen. Dit doen wij alleen of met partners. Een mooi voorbeeld van dit laatste is de aankondiging van Shell en PGGM om een gezamenlijk bod op Eneco uit te brengen.

In turbulente beleggingsmarkten heeft PGGM Vermogensbeheer waarde kunnen toevoegen voor onze klanten.



Hans Op 't Veld
Head of Responsible Investment

Om de energietransitie te bespoedigen en ervoor te zorgen dat er beleggingsmogelijkheden ontstaan, zetten wij ons onder meer in op CO₂-beprijzing en de ontwikkeling van standaarden zoals via de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) en de Technical Expert Group van de Europese Commissie.

Een uitgebreider verslag van onze inzet op klimaatgerelateerde risico's en –kansen, volgens het raamwerk van de TCFD, is te vinden in een apart document op onze [website](#).

Beleggingstransacties

Eén van onze grootste vastgoedbeleggingen in 2018 was de investering in huurappartementen in Manhattan. Door de lage huurleegstand en de groeiomogelijkheden in New York zullen deze woningen onze klanten naar verwachting een stabiele en groeiende cashflow opleveren.

Namens onze klanten heeft het PGGM Private Equity Fund (PGGM PE) afgelopen jaar meerdere beleggingen gedaan. Zo heeft PGGM PE geïnvesteerd in Equistone Fund VI, dat zich richt op snelgroeiende Europese middelgrote bedrijven. Daarnaast heeft het Private Equity team een investering gedaan in Littlejohn Fund VI.

Samen met Redevco B.V. hebben we in 2018 Urban Retail Ventures gelanceerd met een waarde van 550 miljoen euro. De basis van de joint venture is de acquisitie van Promenade Saint-Catherine, een grootschalig stedelijk plan in het centrum van Bordeaux. Met Urban Retail Ventures willen we de CO₂-uitstoot binnen de portefeuille terugbrengen naar nul in 2030.

Sinds augustus 2018 hebben we een belang van 10 procent in energiebedrijf Puget Sound Energy (PSE). PSE speelt een belangrijke rol in de energievoorziening in het noordwesten van de Verenigde Staten. Het bedrijf wil de CO₂-voetafdruk halveren voor 2040. Deze investering past bij de ambitie van PGGM om als pensioenbelegger meer langetermijnbeleggingen voor onze klanten

te doen in duurzame energieprojecten en –ondernemingen.

Op deze manier kunnen we pensioenkapitaal van onze klanten goed renderend inzetten ten behoeve van de financiering van de energietransitie.

Namens onze klanten heeft het PGGM Infrastructure Fund in 2018 een belang van 50 procent in een portefeuille van EDF Renewables gekocht. Deze portefeuille bestaat uit drie windparken en twee zonne-energiecentrales. De totale opwekcapaciteit van nieuwe energie bedraagt 1 GW.

Beleggingsawards PGGM ontvangen in 2018

Extel Award: beste individuele beleggings-professional in Nederland

Extel Award: beste individuele analist van Europa in de categorie Food

Extel Award: beste Nederlandse bedrijf aan de 'buy side' (beleggers en vermogensbeheer)

VBA scriptieprijs van CFA Society VBA Netherlands

Beleggen in Nederland

Een sterke en duurzame Nederlandse economie draagt bij aan een waardevolle toekomst voor de pensioendeelnemers. Daarom vinden onze klanten het belangrijk in Nederland te investeren. Dit zijn bijvoorbeeld beleggingen in regulier vastgoed en infrastructuur. Namens onze klanten heeft PGGM in 2018 met onder andere bouwbedrijf BAM belegd in de vernieuwde Afsluitdijk; zowel in de bouw als het onderhoud voor de komende 25 jaar. De nieuwe Afsluitdijk geeft een impuls aan de regionale economie door invulling te geven aan ambities op het gebied van duurzame energie, natuur, recreatie en toerisme.

Focus in 2019

In 2019 ligt de focus op het ontwikkelen van de beleggingsteams en –processen richting best-in-class, wat zowel uit interne als externe reviews moet blijken. Naast het uitvoeren van de beleggingsambities van klanten, werken we bij Vermogensbeheer aan het verbeteren en schaalbaar maken van de IT-systemen en –processen. Zo willen we de dienstverlening en bedrijfsvoering wendbaarder te maken. Vanuit productmanagement werken we aan het gereed maken van de beleggingsoplossingen voor een pensioenstelsel met meer individuele keuzes en kenmerken.

Verantwoord beleggen

We zijn ervan overtuigd dat verantwoord beleggen, met oog voor Environmental, Social & Governance-factoren (ESG-factoren), een optimaal rendement binnen een verantwoord risicoprofiel realiseert. Bovendien geloven we dat het een positieve bijdrage levert aan een duurzame, leefbare wereld waarin deelnemers van een goed pensioen kunnen genieten.

Voor de uitvoering van verantwoord beleggen hanteren we zes instrumenten. Deze instrumenten worden ingezet om maatschappelijke oplossingen te stimuleren, ESG-factoren mee te wegen in beleggingsbeslissingen, ondernemingen aan te moedigen om duurzaamheidsverbeteringen toe te passen en ondernemingen uit te sluiten als zij activiteiten uitvoeren die we vanuit PGGM niet willen ondersteunen. Om gericht invulling te kunnen geven aan de bijdrage die we als vermogensbeheerder en als beheerder van beleggingsinstellingen (PGGM-beleggingsinstellingen) willen leveren aan een duurzame wereld, zijn in samenspraak met onze klanten zeven maatschappelijke aandachtsgebieden gekozen. Daarop ligt de focus in de activiteiten op het gebied van verantwoord beleggen.

Verantwoord beleggen 2018

AUM: € 210,8 miljard

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

14,5 miljard

2017 13,7 miljard

€ 20 miljard²

Nieuw in 2018: € 2 miljard

Aandachtsgebied	Euro's belegd	Nieuw in 2018	Impact over 2017 ³
Klimaatverandering, vervuiling en uitstoot	€ 7,7 miljard	€ 1,3 miljard	11,4 miljoen MWH aan duurzame energie geproduceerd en 4,9 miljoen ton CO₂ vermeden
Waterschaarste	€ 1,2 miljard	€ 405 miljoen	73 miljoen m³ water bespaard en 363 miljoen m³ water behandeld
Voedselzekerheid	€ 2,5 miljard	€ 109 miljoen	75.000 ton rendementsverbetering
Gezondheidszorg	€ 3,0 miljard	€ 146 miljoen	487.000 mensen toegang tot goede zorg gekregen 7.100 ziekenhuisopnamen vermeden
Overig	€ 100 miljoen		



ESG-integratie

Opdracht: relatieve CO₂-voetafdruk van de beleggingsportefeuille gehalveerd in 2020

Nulmeting op 31-12-2014 in de aandelenportefeuille:

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

Op 31-12-2018 is de relatieve CO₂-voetafdruk = **239** ton CO₂ **29,5 %**



Engagement

Dialogoog gevoerd met 291 ondernemingen en 8 marktpartijen

27 resultaten bij ondernemingen

0 resultaten bij marktpartijen



Stemmen

Op 3.877 aandeelhoudersvergaderingen gestemd

43.109 uitgebrachte stemmen



Juridische procedures

€ 5,8 miljoen aan beleggingsverlies is verhaald door juridische procedures



Uitsluitingen

Totaal: 114 ondernemingen en staatsobligaties van 13 landen

¹ In opdracht van onze grootste klant.

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

³ De impact is gemeten voor de beleggingen per ultimo 2017. Van de € 13,7 miljard aan BiO beleggingen is de impact berekend van € 9,3 miljard aan beleggingen (68% van de totale BiO-beleggingen). De impactcoverage is niet voor elk aandachtsgebied gelijk.

⁴ In opdracht van onze grootste klant.

Duurzame financiering

Met het in 2018 getekende [IMVB Convenant Pensioenfondsen](#) gaan pensioenfondsen samenwerken met de overheid, vakbonden en maatschappelijke organisaties. 73 pensioenfondsen, die gezamenlijk 1.180 miljard euro belegd vermogen vertegenwoordigen, hebben het convenant ondertekend, waaronder de volgende klanten van PGGM: PFZW, Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf, Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen, Stichting Pensioenfonds voor de Architectenbureaus en Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen. We zijn in het afgelopen anderhalf jaar intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van het convenant, onder leiding van de SER. De komende vier jaar gaan we, samen met de klanten die het convenant ondertekend hebben, aan de slag om het convenant te implementeren en daarmee verantwoord te beleggen naar een nog hoger plan te tillen.

Ook de Europese Unie ontwikkelt een ambitieus plan voor duurzaamheid in Europese financiële markten. PGGM is nauw betrokken bij het wetgevingsproces. We werken in Brussel mee aan de technische invulling van de Europese voorstellen. We onderschrijven het belang van duurzame financiering en benadrukken tegelijkertijd dat het gezamenlijke doel duidelijk moet blijven: het realiseren van een duurzame economie en het dichterbij brengen van de Parijse klimaatdoelen.

Om verantwoord beleggen te stimuleren en gezamenlijk veranderingen tot stand te brengen, spelen we een actieve rol in verschillende netwerken en samenwerkingsverbanden van institutionele beleggers. In 2018 hebben we een oproep vanuit onder andere de [Institutional Investors Group on Climate Change](#) gesteund, die overheden aanspoort concrete maatregelen te nemen om de doelstellingen van het klimaatakkoord van Parijs te halen. Ook hebben we ons aangesloten bij het collectieve engagement initiatief [Climate Action 100+](#) (CA100+). CA100+ is een vijfjaarlijks initiatief, gericht op het verduurzamen van de honderd ondernemingen met de grootste bijdrage aan de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen.

Beleggen in Oplossingen

We [Beleggen in Oplossingen](#) voor onze klanten op het gebied van klimaat en milieu, water, voedsel en gezondheid. Dit doen we via private markten en ook via publieke aandelen. Eind 2018 is 14,5 miljard euro in deze oplossingen belegd.

In 2018 hebben we onder andere nieuwe beleggingen gedaan in oplossingen op het gebied van klimaat. We hebben aandelen in Suez Water Resources Inc. gekocht. Het Amerikaanse bedrijf voorziet 2,1 miljoen mensen van drinkwater en is daarmee een van de grootste particuliere waterbedrijven van de Verenigde Staten.

Investeren in duurzame ontwikkeling

In 2015 stelden de Verenigde Naties zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen op, de [Sustainable Development Goals](#) (SDG's). In 2017 hebben we samen met APG een raamwerk ontwikkeld voor beleggingen die bijdragen aan duurzame ontwikkeling: Sustainable Development Investments (SDI's). In 2018 hebben we de bijdrage van de portefeuille aan de duurzame ontwikkelingsdoelen voor het eerst in kaart gebracht. Eind 2017 hadden we namens onze klanten ruim 15 procent van het totaal beheerde vermogen belegd in bedrijven en projecten die bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Door dit inzicht te verschaffen, bieden we onze klanten de mogelijkheid te bepalen in hoeverre ze hun bijdrage aan de ontwikkelingsdoelen willen en kunnen vergroten. Bovendien wordt de mate van 'SDG alignment' van de portefeuille hiermee vergelijkbaar met die van andere financiële instellingen.

De sociale impact van onze Beleggingen in Oplossingen

Naast de financiële bijdrage aan maatschappelijke oplossingen (euro's belegd vermogen) wordt de sociale impact van deze beleggingen berekend. We willen weten wat de tastbare impact (in absolute eenheden zoals kilo's vermeden CO₂-emissies, of aantallen verlengde mensenlevens) van onze beleggingen is.

Dit is essentieel, zowel voor begrijpelijke communicatie van de positieve impact van de pensioenbeleggingen als voor de geloofwaardigheid van het beleggen met impact. We werken daarom nauw samen met academici en andere partners om hiervoor methodes te ontwikkelen. Samen met UBS Asset Management, City University of New York en Harvard University hebben we in 2018 gewerkt aan een methodologie voor het meten van impact, waarmee we bedrijven kunnen vergelijken op impact per geïnvesteerde euro. De bedrijfsomzet uit oplossingen wordt omgerekend naar absolute impact. Daarnaast hebben we met het Impact Management Project de volledige portfolio in termen van effecten op mensen en planeet in kaart gebracht. Doel van dit samenwerkingsverband is overeenstemming te bereiken over enkele gedeelde basisprincipes voor hoe wij praten over meten en beheren van impact en onze doelen en prestaties.

ESG-integratie

Om te beoordelen of ESG-factoren voor een specifieke belegging materieel zijn, richten we processen in die bij beleggingen doorlopen worden. ESG-factoren vormen daardoor geen ad hoc-onderdeel meer, maar zijn geïntegreerd in het beleggingsproces. De aanpak verschilt per beleggingscategorie. Dit verschil wordt veroorzaakt door de mate van invloed die we vanuit PGGM op het beleggingsproces hebben, bijvoorbeeld door in- of extern beheer. Daarnaast maakt het verschil of het om passieve of actieve beleggingsstrategieën gaat.

Ook speelt het effect dat ESG-factoren op de beleggingscategorie heeft een rol, zoals risicovermindering versus rendementsverbetering.

Dit jaar hebben we de fysieke klimaatrisico's, zoals overstromingen en extreem weer, in kaart gebracht voor de vastgoedportefeuilles. Daarnaast hebben we met onze beleggingsteams doelen gedefinieerd, gericht op het verbeteren van ESG-kennis en het herzien van enkele van de bestaande middelen. Ook hebben we een matrix

ontwikkeld die gebruikt wordt om onze interne teams te beoordelen en deze te vergelijken met externe collega's. Doel van al deze activiteiten is een topniveau bereiken of behouden, dat uiteindelijk leidt tot meer duurzame investeringen en een betere impact op de wereld.

In 2018 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 euro bedrijfsomzet eind 2014 tot 239 ton CO₂ eind 2018.

Ook hebben we fondsen en ondernemingen in de vastgoedportefeuilles aangemoedigd hun CO₂-uitstoot te verminderen. Onze vastgoedfondsen hebben opnieuw een outperformance laten zien op de Global Real Estate Sustainability Benchmark, die fondsen vergelijkt op duurzaamheid. Steeds meer van onze beleggingen worden aangemerkt als Green Star, de meest duurzame categorie.

Actief aandeelhouderschap: stemmen en engagement

Via onze engagementactiviteiten spreken we bedrijven en marktpartijen aan op hun beleid en activiteiten. Via deze dialoog proberen we verbeteringen op ESG-gebied te realiseren, zoals verandering in gedrag of activiteiten. 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 2018 stemden we op 3.877 aandeelhoudersvoorstellen.

In gesprek met Greenpeace

In juli protesteerde Greenpeace met een lekkende pijpleiding voor de ingang van het kantoor van PGGM. De actievoerder protesteerde hiermee tegen de beleggingen in ondernemingen die pijpleidingen aanleggen, welke onder meer gebruikt worden voor het transport van teerzandolie. PGGM heeft het CO₂-reductiebeleid in constructief overleg aan Greenpeace toegelicht. Lees op onze website ons uitgebreide [statement](#) hierover.

Juridische procedures

Namens onze klanten voeren wij als aandeelhouder juridische procedures tegen ondernemingen. Dit doen we wanneer het nodig is om beleggingsverliezen te verhalen of om goed ondernemingsgedrag af te dwingen. In 2018 voerden we zeven juridische procedures namens onze klanten. We startten een procedure tegen de mijnbouwonderneming BHP Billiton. In 2015 is de Fundao dam in Brazilië, waar BHP Billiton mede-eigenaar van is, ingestort. Hierdoor is een giftige modderstroom ontstaan en is een dorp weggevaagd. Er zijn sterke aanwijzingen dat BHP Billiton al op de hoogte was van de risico's met betrekking tot de dam. Door deze informatie niet bekend te maken, heeft BHP Billiton de op haar rustende disclosure-verplichtingen geschonden. Naast de bovenstaande catastrofale gevolgen, hebben investeerders door die schending verlies geleden.

Uitsluiten

Beleggingen die niet bij onze klanten passen, willen we voorkomen. Daarom worden ondernemingen uitgesloten die volgens de PGGM Uitvoeringsrichtlijn betrokken zijn bij controversiële wapens en bij de productie van tabak. Daarnaast worden staatsobligaties van landen uitgesloten als deze landen zijn onderworpen aan sancties van de VN Veiligheidsraad en/of de Europese Unie.

Lees meer over onze activiteiten, resultaten en focus in 2018 op het gebied van verantwoord beleggen in het Jaarverslag verantwoord beleggen. Kijk op <http://www.pggm.nl/jaarverslag/verantwoord-beleggen>

In 2018 hebben we vanuit Pensioenbeheer een service doorgevoerd, waarmee we klantinteracties langs alle kanalen kunnen vastleggen en analyseren. Ook hebben we het werken met klantreizen organisatorisch ingericht. Daarnaast hebben we samen met PFZW de Toekomstverkenner ontwikkeld. De modernisering van ons basisadministratiesysteem is minder voorspoedig verlopen dan gepland. In het eerste kwartaal van 2019 is het moderniseringsproject succesvol afgerond. Voortvloeiend uit de nieuwe strategie van PGGM hebben we een nieuw traject voor Pensioenbeheer gestart: Pensioenbeheer van de toekomst. Om de dienstverlening wendbaar en kostenefficiënt te houden, is het nodig de organisatie zo in te richten dat we de toekomstige vraag naar maatwerk en differentiatie aankunnen.

Klantreizen

Werknemers bouwen gedurende een lange periode pensioen op, waarin belangrijke gebeurtenissen plaatsvinden. Om daarop goed te kunnen inspelen, geven we onze dienstverlening vorm op basis van klantreizen. Binnen deze klantreizen werken verschillende afdelingen samen, waardoor de communicatie steeds beter gericht is op de individuele deelnemer of werkgever. De online dienstverlening wordt steeds intuïtiever en zelfredzaamheid groeit. Dit leidt tot grotere klanttevredenheid, een beter imago van het fonds en lagere uitvoeringskosten.

In 2018 hebben we de customer engagement suite doorgevoerd, een service waarmee we klantinteractie langs alle kanalen kunnen vastleggen en analyseren. Daarnaast hebben we het klantreiswerken en –denken organisatorisch ingericht met de Klantreisfabriek. Binnen PGGM wordt een aantal medewerkers opgeleid in ‘design thinking’, een manier van denken waarbij op een praktische en creatieve manier problemen worden oplost. Een aantal medewerkers leert werken met de technologie van klantinteractie. De werkwijzen die zijn ontwikkeld binnen de Klantreisfabriek gaan we binnen PGGM meer toepassen in 2019.

Resultaat

6,5 mld aan premies
Administratie van 4,4 mln deelnemers
2,3 mln aan verstuurd uniforme pensioenoverzichten
565.000 pensioenuitkeringen

Nieuw administratiesysteem

In 2018 zijn we verder gegaan met het moderniseren van een van onze pensioenadministratiesystemen. We zijn daarmee minder ver dan gepland. Het traject duurt langer, doordat de complexiteit van de vervangingen groter is dan we van tevoren hadden ingeschat. Het nieuwe pensioenadministratiesysteem voor de dienstverlening aan StiPP is momenteel in gebruik.

Technologische innovaties

We hebben experimenten gedaan rondom de thema's Data, Blockchain en Artificial Intelligence. Zo hebben we onderzocht welke impact de trends en thema's hebben op onze klanten, de huidige businessmodellen en PGGM zelf.

Het PGGM Datalab

Ook in 2018 zijn we doorgedaan met het uitvoeren van experimenten rond datadiensten. Dit betreft bijvoorbeeld pensioengerelateerde data of arbeidsmarktinformatie.

Het zijn data die op zichzelf al interessant zijn, maar in combinatie met andere data tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Dit helpt onze dienstverlening verder aan te scherpen. We hebben hiervoor een datalab ingericht om ruimte te creëren voor innovatieve experimenten. Doel hiervan is concrete businessproblemen oplossen, nieuwe proposities ontwikkelen en kennis opdoen van nieuwe technologie. Het PGGM Datalab biedt onze organisatie een faciliterende omgeving, waar zowel bestaande als tijdelijke multidisciplinaire teams werken aan projecten.

Toekomstverkenner

Samen met PFZW en haar deelnemers hebben we de Toekomstverkenner ontwikkeld. Een gratis applicatie waarmee deelnemers eenvoudig, snel en veilig kunnen zien wat vervroegde pensionering of minder werken betekent voor hun financiële situatie. Vragen die leven onder steeds meer deelnemers, gezien de steeds hogere werkdruk en toenemende arbeidsongeschiktheid. Na een succesvolle pilot is de Toekomstverkenner het afgelopen half jaar op basis van feedback vanuit ongeveer tienduizend deelnemers doorontwikkeld. In de laatste versie is het ook mogelijk om de wensen van de eventuele partner mee te nemen, een concreet verzoek vanuit de pilotgroep.

Met de Toekomstverkenner kunnen deelnemers en hun partners samen binnen een veilige DigiD-omgeving binnen vijf minuten al hun persoonlijke financiële gegevens verzamelen. Dit is dus inclusief andere inkomens, hypotheek en spaargelden. Deze worden gecombineerd uit bestanden van de Belastingdienst, mijnpensioenoverzicht.nl en het UWV. Deelnemers krijgen direct te zien wat hun financiële gezins-situatie nu, op AOW-leeftijd en eventueel bij minder werken of eerder stoppen met werken is.

Met innovaties en technologische ontwikkelingen verbeteren we de communicatie met deelnemers en werkgevers.

Martin Rijnsburger
Directeur Marketing & Communicatie



De webapplicatie werd in oktober 2018 online gezet bij PFZW en heeft inmiddels drie prijzen gewonnen: de PensioenWegwijzer, de communicatieprijs bij de Pensioen Pro Awards en de NRC Live Fintech Impact Award. Vanuit de pensioensector is veel interesse voor de applicatie. We bekijken hoe we andere pensioenfondsen kunnen laten profiteren van de Toekomstverkenner.

Experimenteren met blockchain

In 2018 hebben we de blockchainexperimenten met pensioenuitvoeringsorganisatie APG voortgezet. Binnen het project Pensions Infrastructure hebben we gewerkt aan de doorontwikkeling van het eerste blockchainprototype. Tijdens deze pilot is de strategische waarde van blockchain aangetoond.

VERA

Vanuit ons samenwerkingsverband Techruption hebben we in 2018 gewerkt aan het traject Virtual Emotion Recognition Assistant (VERA). Een pilot

waarbij we verkennen of kunstmatige intelligentie de dienstverlening aan deelnemers van onze klanten kan verbeteren. Het uiteindelijke doel is de klanttevredenheid verhogen.

Innoveren kun je leren

In 2018 hebben we een training ontwikkeld: Innoveren kun je leren. In deze training leren medewerkers hoe ze in deze veranderende wereld een vernieuwende manier van denken en werken kunnen toepassen. Deze interne masterclass biedt een samenvatting van lessen uit de wereld van innovatie. De training wordt in 2019 doorontwikkeld.

Focus 2019

In 2019 verwachten we dat de modernisering van het pensioenbeheersysteem is afgerond en we de ingezette lijn van Toekomstvaste Enterprise Architectuur kunnen doortrekken. We werken aan wendbare, digitale en efficiënte bedrijfsprocessen, die ondersteund worden met een overzichtelijk, veilig, beheersbaar en aanpasbaar systeem-landschap en een goed ingerichte datahuishouding.

In 2018 was het operationeel resultaat van PGGM licht negatief. We hebben in het belang van onze klanten flink geïnvesteerd in IT om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de kosten naar de toekomst te verlagen. Totaal is het resultaat van PGGM in 2018 fors negatief. Dat komt met name door een aantal incidentele posten. De financiële positie van PGGM is gezond en vormt een solide basis voor de toekomst. Naast een goede technische voorbereiding is het in een veranderend pensioenlandschap van groot belang dat we wendbaar zijn en kunnen veranderen. Daarom investeren we in onze medewerkers en stimuleren we de diversiteit binnen onze organisatie.

Financiële bedrijfsvoering

Bedrijfsresultaat

Het netto resultaat voor heel 2018 bedraagt -11,2 miljoen euro en is daarmee fors lager dan in 2017 (2017: 2,9 miljoen euro). Met name een aantal incidentele posten zorgt voor dit negatieve resultaat.

Operationeel resultaat

Operationeel is het resultaat van PGGM over heel 2018 licht negatief (-0,9 miljoen euro). De baten zijn in 2018 met 14 miljoen euro gestegen ten opzichte van 2017. Dit komt voornamelijk door de uitbreiding van onze dienstverlening aan bestaande klanten en het starten van onze dienstverlening aan Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP). Door de uitloop van de modernisering van onze basisadministratie waren er meer kosten voor inhuur van IT-medewerkers en testcapaciteit bij Pensioenbeheer. Dit heeft ertoe geleid dat het operationeel resultaat in 2018 enkele miljoenen lager is dan vooraf was ingeschat. Door actief te sturen op middelen en te prioriteren, is het operationele verlies beperkt gebleven.

Niet-operationele gebeurtenissen

Eenmalige niet-operationele gebeurtenissen zoals het afscheid van onze klant Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen, de wijzigingen in de belastingwetgeving en de garanties vanuit de verkoop van het levensbedrijf hebben een negatief effect op de niet-operationele posten ten opzichte van 2017.

Solvabiliteit

De solvabiliteit van PGGM per 31 december 2018 is 69,8 procent (2017: 82,8 procent). De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. De solvabiliteit is gedaald door stijging in kortlopende schulden. Hierdoor is het balanstotaal toegenomen, terwijl het eigen vermogen is afgenomen. De overige schulden en overlopende passiva zijn met 36,2 miljoen euro gestegen. Dit wordt met name veroorzaakt door de vooruitgefactureerde en ontvangen bedragen van in totaal 28,5 miljoen euro.

liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2018 met 54,8 miljoen euro toegenomen. De toename is het gevolg van een verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten. Daarbij gaat het om de ontvangen en vooruitgefactureerde fees van klanten. Het saldo geldmiddelen per 31 december 2018 bedraagt 133,1 miljoen euro (31 december 2017: 78,3 miljoen euro).

Lastige besluiten

In de dagelijkse praktijk van pensioenbeheer kunnen bepaalde ontwikkelingen ons voor moeilijke keuzes plaatsen. Keuzes waarbij we ondanks ons duidelijke beleid goed moeten nadenken over de juiste handelwijze. Hierover willen wij open en transparant zijn. Een van de ontwikkelingen in 2018 was de uitloop van het moderniseren van ons basisadministratiesysteem.

Opties waren onder meer het project stopzetten of andere partijen bij het project betrekken. Uiteindelijk hebben we gekozen voor nieuwe aansturing en een andere aanpak. Volgens planning gaat de nieuwe basisadministratie in 2019 in productie.

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

Investeren in toekomstige bedrijfsvoering

Binnen PGGM werken we als Vermogensbeheer en Pensioenbeheer samen om onze strategie uit te voeren en daarbij de mogelijkheden van IT optimaal te gebruiken. De aanstelling van chief information officer Gerko Baarslag per 1 november 2018 helpt ons meer focus te geven aan het essentiële bereiken van het volgende niveau van de IT-organisatie.

Nieuw systeem interne bedrijfsvoering

Begin 2019 hebben we een nieuw systeem voor onze financiële administratie, inkoop en projectenadministratie in gebruik genomen. Hierdoor zitten de financiële administratie, het contractmanagement, de crediteurenadministratie, de projectenadministratie en de urenverantwoording in één systeem. Daardoor besparen we kosten en verlagen we operationele risico's, zodat de wendbaarheid verhoogd wordt en de complexiteit gereduceerd.

Informatiebeveiliging

Op het gebied van informatiebeveiliging hebben we stappen gezet. Daarnaast hebben we een start gemaakt met het uitvoeren van de roadmap voor cybersecurity. Het doel van de roadmap is om in de toekomst weerbaar te blijven tegen de steeds groeiende dreiging van cybercriminelen. Onze eigen capaciteiten om schade door

cyberincidenten te voorkomen zijn toegenomen en grondig getoetst door een externe partij. Daarnaast hebben we extra cybersecurity-diensten ingekocht.

Het computer emergency response team van PGGM is aangesloten bij een Europees netwerk voor incidentrespons. Als PGGM voldoen we aan de norm voor informatiebeveiliging die De Nederlandsche Bank (DNB) aan pensioenfondsen oplegt. Naar aanleiding van de ontwikkeling van een Toekomstvaste Enterprise Architectuur hebben we stappen gezet op het gebied van datamanagement, waaronder de oprichting van het Corporate Data Management Office. Daarnaast zijn we gestart met de Application Programming Interface (API), die we gebruiken voor interne en externe koppelingen. Het API-managementsysteem maakt het makkelijker om veilig samen te werken.

Om succesvol te zijn, is samenwerking, fouten durven maken én daadkracht essentieel.



Manon Pernot
Managing director Mens & Organisatie

Wendbaarheid en gedrag

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. Zij helpen ons klantgericht, goedkoper en wendbaarder worden. Samenwerking is hierbij cruciaal.

De juiste mensen op de juiste plek

Bij PGGM streven we ernaar dat de juiste mensen met de juiste competenties en het juiste gedrag op de juiste plek terechtkomen. Medewerkers worden voortdurend gestimuleerd om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Zo bevorderen we de in-, door- en uitstroom. In 2018 is de bestaande bezetting in onze organisatie opnieuw afgezet tegen de gewenste situatie over een periode van enkele jaren. Zowel kwalitatief als kwantitatief.

Daarmee ontstaat een beeld van het verschil tussen de huidige en gewenste bezetting. Op basis hiervan blijven we de komende jaren sturen op de bezetting. Uiteraard in gesprek met de medewerker.

Ontwikkeling van medewerkers

Met de PGGM Academy bieden, ontwerpen, adviseren en coördineren we opleidingen die bijdragen aan de professionele groei van medewerkers. Deze opleidingen 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. Ook worden regelmatig interne medewerkers ingezet om zo de kennis die al wel in huis is te delen. In 2018 zijn er meer dan tweeduizend aanvragen van medewerkers geweest om gebruik te maken van het opleidingsaanbod van de PGGM Academy. De meeste behoefte ging uit naar kennis rondom agile werken en pensioen.

We hebben 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 hun persoonlijke competenties en ambities. Op deze manier ontdekt de trainee wat voor hem of haar de beste plek is binnen PGGM.

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

Arbodienst Beter hebben we daarom in 2018 het Gezond & Energie Event georganiseerd.

Focus in 2019

Ons meerjarendoel is een inspirerende werkomgeving te zijn met betrokken en bevlogen medewerkers gericht op resultaat en ontwikkeling door samenwerking. We richten ons in 2019 op activiteiten en interventies zo dicht mogelijk bij de dagelijkse praktijk. We kiezen daarbij bijvoorbeeld voor een aanpak om vereenvoudigingen door te voeren en problemen versneld op te lossen. Ook besteden we aandacht aan leiderschap en organisatie-analyse en –design.

Kerncijfers medewerkers en opleidingskosten

Verdeling medewerkers per afdeling	2018 Aantallen	FTE's	2017 Aantallen	FTE's
Institutional Business	161	157	153	148
Pensioenbeheer	490	447	448	405
Vermogensbeheer	363	373	344	347
Ledenorganisatie PGGM&CO	19	19	19	19
Information, Finance, Control	383	373	371	363
Corporate Staff diensten	81	77	93	90
Totaal	1.497	1.446	1.428	1.372
Verdeling fulltime/parttime				
Fulltime	1.091		1.055	
Parttime	406		373	
Totaal	1.497		1.428	
Verdeling man/vrouw				
Man	919		879	
Vrouw	578		549	
Totaal	1.497		1.428	
Leeftijdopbouw				
Jonger dan 25	31		26	
25-34	305		279	
35-44	419		404	
45-54	505		475	
55 jaar en ouder	237		244	
Totaal	1.497		1.428	
Verloop personeel				
Beginstand	1.428		1.375	
In dienst	239		209	
Uit dienst	-170		-156	
Eindstand	1.497		1.428	
Ziekteverzuim	2,7%		3,1%	
Opleidingskosten	€ 2.656.578		€ 2.615.206	

Diversiteit

We vinden diversiteit binnen onze organisatie belangrijk. Onze overtuiging is dat divers samengestelde teams betere resultaten opleveren en meer bijdragen aan het waarmaken van onze visie en strategie. 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. Een onderdeel

daarvan is onze aanpak gericht op het vergroten van het aantal vrouwen op invloedrijke posities. Dat heeft geleid tot een stijging van het aantal vrouwen op managementposities naar 32 procent in 2018.

Met de komst van Alexandra Phillippi als chief operations officer op 1 mei 2018, is er een vrouw toegetreden tot het executive committee (EC).

Daarmee voldoet de huidige samenstelling helaas nog niet aan de vereisten voor evenwichtige verdeling van zetels vanuit de Governance Code (minimaal 30 procent wordt bezet door vrouwen en minimaal 30 procent door mannen). Bij toekomstige wijzigingen zal rekening gehouden worden met een meer evenwichtige verdeling van zetels. In de raad van commissarissen is het percentage vrouwen meer dan 30 procent.

Ook afgelopen jaar hebben we ons ingezet voor het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met het programma Make It Possible bieden we werkervaringsplaatsen aan op diverse plekken in de organisatie. Onze ambitie van twintig plaatsingen per jaar hebben we in 2018 niet gehaald. Het bleek moeilijker dan verwacht de plaatsen in te vullen.

Focus in 2019

In 2019 blijven we ons inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ons streven is twintig plaatsingen vanuit het Make It Possible programma. Daarnaast houden we aandacht voor de in-, door- en uitstroom van medewerkers, waarbij diversiteit in cultuur, leeftijd, opleiding, werkervaring en geslacht wordt gestimuleerd.

Medezeggenschap

We streven naar optimale betrokkenheid van onze medewerkers en zoeken continu naar mogelijkheden om medezeggenschap binnen onze organisatie te verbeteren. Medezeggenschap is binnen PGGM een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ondernemingsraad (OR), management en medewerkers. Daarnaast hebben we een secretaris medezeggenschap, die zowel de OR als de bestuurders ondersteunt.

We hanteren een model van moderne proactieve medezeggenschap. Naast de tien kernleden van de OR is er ruimte voor buitengewone leden om in één van de monitoringscommissies mee te denken en daarmee de besluitvorming te beïnvloeden. Daarnaast maakt de OR gebruik van relevante specifieke kennis van medewerkers.

Daarmee kunnen alle medewerkers, managers en directieleden betrokken zijn bij instemmings- en adviesaanvragen.

Ook in 2018 heeft de OR met betrokkenheid van de medewerkers complexe vraagstukken voorzien van een gedegen advies. Door het overnemen van aanvullende en soms afwijkende adviezen van de OR worden besluiten verbeterd. Zo heeft de OR na uitvoerig onderzoek en diverse gesprekken met HR Beleid geadviseerd niet over te stappen naar het eigenrisicodragerschap voor de WGA. Het EC heeft het advies van de OR ter harte genomen en besloten de overstap niet uit te voeren.

Focus in 2019

Ook voor 2019 verwacht de OR een aantal advies- en instemmingsaanvragen, mede door onze nieuwe strategie. Optimalisatie van participatie van onze medewerkers bij medezeggenschap blijft daarbij van het grootste belang én een speerpunt van de OR. De betrokkenheid en feedback bij advies- en instemmingsvragen, maar ook bij de dagelijkse besluitvorming, is voor PGGM de kernfactor voor succesvolle en transparante medezeggenschap.

Beloningsbeleid

We streven naar een transparant, verantwoord en duurzaam 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 Bewust Belonen sluit aan bij onze strategie, risicobereidheid, coöperatieve doelstellingen en kernwaarden. In het beloningsbeleid wordt het klantbelang centraal gesteld en wordt rekening gehouden met onze langetermijnbelangen en wet- en regelgeving op dit gebied. Dit beleid is van toepassing op PGGM en onze dochter-ondernemingen. 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 raad van bestuur wordt verwezen naar de bijlage Rapport remuneratie van de raad van bestuur.

Variabele beloning

We kennen eenjarige variabele beloningen voor senior medewerkers, die werkzaam zijn in de beleggingsketen. De overige medewerkers komen niet in aanmerking voor een variabele beloning. 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

Naast de eenjarige variabele beloning van maximaal 20 procent, bestaat de mogelijkheid om aan medewerkers binnen de beleggingsketen een Deferred Variable Income (DVI) toe te kennen. De DVI is een vorm van uitgestelde beloning. Deze wordt uitgekeerd na een meerjarige uitstelperiode, na het jaar waarin de kritieke prestatie indicatoren (KPI's) zijn behaald die van toepassing zijn op het behalen van de DVI. Voorwaarde voor uitbetaling van de DVI is dat de organisatie voldoende solvabel is. Daarnaast mogen er zich sinds de toekenning van de DVI geen bijzonderheden hebben voorgedaan, die de toekenning ter discussie kunnen stellen. Het totaal van de eenjarige variabele beloning en de DVI is op jaarbasis niet meer dan 100 procent van het vaste salaris. De KPI's voor de eenjarige variabele beloning en de DVI moeten een afgeleide zijn van de doelstellingen van de klanten, PGGM, het bedrijfsonderdeel en de afdeling. Ook moeten de KPI's voor ten minste 50 procent gebaseerd zijn op niet-financiële criteria.

Deferred Performance Interest

Naast medewerkers in de beleggingsketen, die in aanmerking komen voor de voorgaand beschreven beloningscomponenten, nam in 2018 een aantal medewerkers binnen het Private Equity Team deel aan de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Onder deze DPI-regeling kon aan medewerkers een voorwaardelijke variabele beloning worden toegekend van maximaal één jaarsalaris, die afhankelijk was van het beleggingsresultaat. Dit bedrag wordt vervolgens herbelegd in de Private Equity Fondsen

en na circa 10 jaar inclusief oprenting met het behaalde rendement uitgekeerd. Nadat eerder al nieuwe instroom in deze regeling was stopgezet, is in 2018 de deelname van de medewerkers aan de regeling beëindigd. De arbeidsvoorwaarden zijn geharmoniseerd naar het reguliere beloningsbeleid voor de beleggingsketen en daarbij zijn afspraken gemaakt over eventuele verschillen.

Eindejaarsuitkering

Tot 2017 is in de cao vastgelegd dat PGGM de vaste eindejaarsuitkering kan 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 2018 is door de EC besloten om een uitkering van 1 procent te doen over 2017, als onderdeel van de cao-afpraak. Per 2018 is deze verhoging uit de cao geschrapt.

Gratificatie

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 artikel 1:120 Wft opgenomen.

Lees meer op www.pggm.nl/jaarverslag

Focus in 2019

In 2018 hebben we in toenemende mate druk ervaren op ons beloningspakket voor een aantal specialistische functies. In het licht van onze nieuwe strategie gaan we in 2019 het groepsbrede beloningsbeleid herzien. Uitgangspunt hierbij is dat het herijkte beloningsbeleid ons in staat stelt onze strategie succesvol uit te voeren. Daarnaast moet het beloningsbeleid passen bij de risicobereidheid, coöperatieve doelstellingen en kernwaarden van PGGM.

Uitgekeerde variabele beloning (x €1000)

Verdeling variabele beloning per soort	2018	2017
Uitgekeerde eenjarige beloning beleggingsketen *	3.539	3.126
Uitgekeerde DVI **	-	834
Uitgekeerde gratificatie	547	363
Uitgekeerde flexibele eindejaarsuitkering	838	-
Totaal uitgekeerde variabele beloning ***	4.924	4.323

Aantal gerechtigden

Verdeling aantal medewerkers per uitgekeerde variabele beloning	2018	2017
Eenjarige variabele beloning beleggingsketen	192	179
DVI	-	29
Gratificatie	196	131
Flexibele eindejaarsuitkering	1.398	-
Totaal aantal gerechtigden	1.786	339

* Betreft uitgekeerde eenjarige variabele beloning die betrekking heeft op voorgaande boekjaar. Uitgekeerde eenjarige variabele beloning in 2018 heeft derhalve betrekking op prestatiejaar 2017 en uitgekeerde eenjarige variabele beloning 2017 heeft betrekking op prestatiejaar 2016.

** Uitgekeerde DVI in 2017 heeft betrekking op toegekende DVI 2014-2016. Als gevolg van een wijziging in de DVI-regeling in 2015 hebben er geen uitkeringen plaatsgevonden in 2018.

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

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wij zijn een onderneming die verantwoordelijkheid neemt, in dialoog is met haar stakeholders en waarin duurzaam handelen de kern is. Ook zetten we ons actief in voor de maatschappij. We gaan verantwoord om met de middelen die ons door de klanten zijn toevertrouwd. Ook zijn we kritisch op de invloed die ons eigen handelen heeft op milieu en maatschappij.

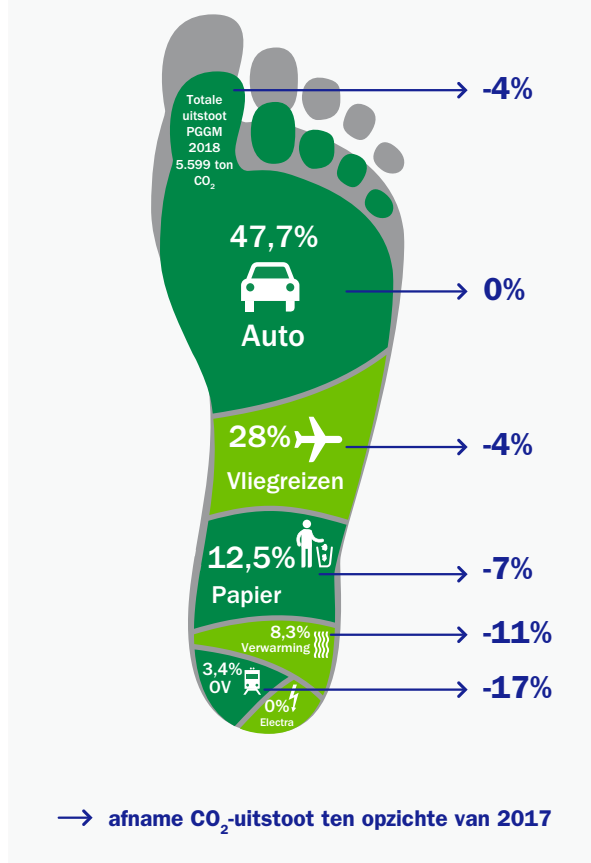
Verkleinen van onze voetafdruk

Met de CO₂-voetafdruk meten we de impact van onze bedrijfsvoering op het milieu, uitgedrukt in CO₂. Ons uitgangspunt is onze CO₂-uitstoot te verlagen. In 2018 hebben we de ambitie vastgesteld om over drie jaar de uitstoot van onze leaseauto's te maximeren op 50 gram CO₂-uitstoot (WLTP-norm). Daarnaast hebben leaserijders de beschikking over een NS-businesscard om het gebruik van openbaar vervoer aantrekkelijk te maken. Voor fietsers zijn we een pilot gestart.

Met Trappers, een belonings- en stimulerings-systeem, kun je waardepunten bij elkaar fietsen. De waardepunten kunnen in een webshop worden besteed of worden uitbetaald.

Onze totale CO₂-uitstoot in 2018 was 5.599 ton. Dat is een afname van 4 procent ten opzichte van 2017. We hebben minder CO₂ uitgestoten als gevolg van onze vliegreizen en de daling in ons papierverbruik.

CO₂-voetafdruk 2018



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 2018 hebben we onze uitstoot gecompenseerd door actief bij te dragen aan de verduurzaming van de luchtvaart door het KLM Corporate BioFuel Programma te steunen. In 2018 hebben we dankzij het BioFuel Programma 86,67 metroton minder CO₂-uitstoot gerealiseerd op vluchten van medewerkers.

Circulaire economie

Binnen PGGM kopen we maatschappelijk verantwoord in. We willen goed samenwerken in de keten van productie tot eindgebruik. Daarom hebben we steeds meer aandacht voor circulair inkopen. We hebben gericht afspraken gemaakt met leveranciers over de terugname van middelen en materialen zoals mobiele apparaten en

projecttafels, zodat deze een nieuw leven krijgen of worden afgevoerd als grondstof. Ook 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.

Working group FinanCE en andere activiteiten

In 2014 hebben we de internationale werkgroep FinanCE opgericht, waar zich inmiddels twintig financiële instellingen uit tien landen bij hebben aangesloten. De werkgroep heeft in 2018 onder meer een paper over circulaire financiële richtlijnen opgeleverd. Daarnaast heeft de werkgroep haar mandaat herijkt en richt zich nu in relatie tot financiële vraagstukken op vier werkstromen circulaire economie: de macro-economische (systeem)verandering, financial engineering vanuit de onderneming, financial engineering vanuit de financier en classificatie en impact. Binnen het expert panel van de Europese Commissie, waar PGGM deel van uitmaakt, hebben we gewerkt aan de analyse hoe incentives in ons economisch systeem vooral de lineaire economie steunen in plaats van een circulaire economie. Deze kennis is hard nodig om de overgang te versnellen.

Focus in 2019

In 2019 zullen we een actieve bijdrage leveren aan het eindrapport van het expert panel van de Europese Commissie. Daarnaast werken we verder aan het mandaat. Onze eigen footprint gaan we verder verkleinen met name door reducties op het gebied van 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. Wij willen ze helpen op een manier die past bij hun profiel, (beleggings) overtuigingen en mogelijkheden.

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. In de sector zorg en welzijn zijn 72.000 arbeidsongeschikten, dagelijks rond de 60.000 (ziekte)verzuimers en meer dan 100.000 vacatures. Dit zorgt voor veel problemen. Ook voor PFZW, dat arbeidsongeschiktheid verzekert, is een verbetering van vitaliteit cruciaal. Samen met PFZW voeren we daarom het programma Vitaal met Pensioen uit. In 2018 hebben we in ons gebouw het grote Vitaal met Pensioen-congres georganiseerd. Hier zijn succesvolle vitaliteitsinterventies gedeeld met zorgwerkgevers.

De strijd tegen dementie

Bij PGGM willen we de bekendheid van dementie vergroten. Voor degenen die door de ziekte worden getroffen en voor hun naasten. We helpen door aandacht te vragen voor dementie en mantelzorg. Daarnaast doneren we geld voor onderzoek. In 2018 waren we bestuurlijk betrokken bij het Deltaplan Dementie, het nationale plan voor de strijd tegen dementie. Ook hebben actief bijgedragen aan het programma Samen dementievriendelijk. Met Alzheimer Nederland en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hebben we sinds de start in 2016 ruim 160.000 mensen, waaronder PGGM-collega's, bereid gevonden het programma te steunen en hun kennis over dementie te vergroten door een (online) training te volgen.

Mantelzorgvriendelijk bedrijf

De sector zorg en welzijn is de grootste leverancier van mantelzorgers. Maar liefst een op de drie werkenden in de sector combineert werk en mantelzorg. Een hele belasting, met alle mogelijke gevolgen van dien. Onze in- en externe inspanningen op het gebied van mantelzorg hebben ons eind 2017 de erkenning Mantelzorgvriendelijk bedrijf opgeleverd. We blijven zoeken naar een manier om de combinatie werk en mantelzorg makkelijker te maken.

Samen met WeHelpen en CZ hebben we in 2018 een nieuw intern platform ontwikkeld en geïmplementeerd onder de naam '1-momentje'. Dit platform moet PGGM-collega's motiveren om elkaar te helpen met niet-werkgerelateerde klussen.

Focus in 2019

In 2019 willen we gerichte impact maken op het complexe vitaliteitsvraagstuk via samenwerking, bijvoorbeeld met de overheid. Ook zullen we de mogelijkheden tot internationale samenwerking onderzoeken. We blijven zowel op bestuurlijk als praktisch niveau actief in de strijd tegen dementie door onze betrokkenheid bij het Deltaplan Dementie en het programma Samen Dementievriendelijk. Ook blijven we nadrukkelijk op zoek naar wegen om mantelzorgers te helpen hun mooie taken voor hun naasten op een goede manier te combineren met hun werk. We doen dit niet alleen voor onze eigen collega's, maar zeker ook voor de werknemers in zorg en welzijn.

Zeist, 17 april 2019

Raad van Bestuur:

Edwin Velzel (voorzitter)

Paul Boomkamp

Verslag van de raad van commissarissen

In dit verslag licht de raad van commissarissen (RvC) toe op welke wijze het afgelopen jaar vorm is gegeven aan de toezichthoudende en werkgeversrol en hoe de raad van bestuur (RvB) met advies terzijde is gestaan. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken besproken waarbij de RvC 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 ondernemingen. De RvC heeft uit haar midden twee voorbereidende commissies ingesteld: de audit-, risk- en compliancecommissie (ARC) en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (RSB).

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

- Nieuwe strategie
- Vernieuwing pensioenstelsel
- IT
- Governance
- Gedrag en soft controls

Highlights 2018

In 2018 is de nieuwe strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' vastgesteld, in samenspraak met de RvC. Met deze strategie wordt een duidelijke keuze gemaakt voor de sector zorg en welzijn. Dit betekent dat de koers wordt verlegd van een strategie gericht op consolidatie in de Nederlandse pensioensector naar een strategie van verdieping en focus op de sector zorg en welzijn. Dit heeft tot gevolg dat de contracten met Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen en Stichting Volo Pensioen niet worden verlengd.

Om in te kunnen spelen op verschillende pensioen scenario's is een flexibele en efficiënte

uitvoering nodig. Dit geldt zowel voor de dienstverlening en regelingen die worden uitgevoerd voor klanten als voor onze processen en systemen. Om mee te kunnen bewegen, moeten we ons voorbereiden op een mogelijk complexer distributievraagstuk en de eventuele uitvoering van meerdere pensioenregelingen.

Er is veel energie gestopt in het doorvertalen van de strategie in concrete plannen. Ook de dienstverlening aan onze klanten en de impact van de strategie op onze klanten is voor de RvC een belangrijk aandachtspunt en wordt in de vergaderingen en daarbuiten regelmatig met de RvB besproken. Deze dienstverlening is in 2018 goed verlopen. Zo is de dienstverlening aan Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten van start gegaan, heeft Vermogensbeheer succesvolle (co-)investeringen gedaan en is een aantal succesvolle technologische innovaties gerealiseerd zoals de Toekomstverkenner (samen met PFZW).

In de tweede helft van 2018 werd de RvC geconfronteerd met het feit dat bestuursvoorzitter Edwin Velzel door een ziekte werd getroffen.

Per 1 november 2018 is hij met belet gegaan. De RvC is bijzonder erkentelijk voor de wijze waarop CFRO Paul Boomkamp en de leden van het executive committee (EC) dit hebben weten op te vangen. Eind van 2018 heeft de RvC de beslissing genomen een waarnemend voorzitter van de RvB van PGGM N.V aan te trekken om leiding te geven aan het verder uitwerken van de in 2018 uitgestippelde meerjarenstrategie van PGGM gedurende de herstelperiode van Edwin Velzel. Dit besluit is begin 2019 geëffectueerd met de aanstelling van Kees Beuving. Per 1 april 2019 is Edwin Velzel weer in functie getreden als bestuursvoorzitter van PGGM.

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, en lopende (IT-)programma's. Deze (IT-)programma's zijn nodig om de bedrijfsvoering toekomst-vast te maken in relatie tot de nieuwe strategie en eventuele vernieuwingen in het pensioenstelsel. In 2018 is veel tijd en energie gestoken in het moderniseren van onze basisadministratie, om zo een stevig fundament te leggen voor een meer robuuste en wendbare pensioenadministratie. Daarmee is PGGM minder ver dan gepland. De vertraging heeft invloed op het verandervermogen van onze pensioenbeheerdienstverlening. Het uitlopen van dit project vergde een aantal lastige besluiten. Gekozen is voor een nieuwe aanpak, waardoor volgens planning de nieuwe basisadministratie in 2019 in productie gaat. Veel aandacht is ook besteed aan de onderlinge samenhang van projecten binnen PGGM en de afstemming, uitvoerbaarheid en de inrichting van beheersingsmaatregelen. Daarnaast is de governance versterkt met het aanstellen van een chief information officer (CIO) in het executive committee (EC).

Gedrag en ondersteunende soft controls zijn belangrijke aspecten bij de realisatie van strategische doelstellingen. Om klantgerichter, goedkoper en wendbaarder te worden, is verandering van cultuur nodig. Dit punt staat voortdurend op de agenda van de RvC.

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 RvC naar een complementaire samenstelling van de raad. Dit is opgenomen in de profielschets van de RvC. Daarbij hoort diversiteit in cultuur, leeftijd, opleiding, werkervaring en geslacht. Per 1 januari 2018 is het percentage vrouwen in de RvC meer dan de vereiste 30 procent.

In 2018 hebben een aantal wisselingen plaatsgevonden in de RvC. De waarnemend voorzitter van de RvC, Wim de Weijer, is op 1 april 2018 afgetreden. Op verzoek van de RvC is Wim

langer aangebleven als waarnemend voorzitter, totdat een nieuwe voorzitter van de RvC was gevonden. De RvC is Wim bijzonder erkentelijk voor zijn langdurige inzet en bijdrage. Wim de Weijer is per 1 april 2018 opgevolgd als voorzitter van de RvC door Marjanne Sint. Wanda van

Kerkvoorden is op 30 augustus 2018 afgetreden uit de RvC, wegens het verstrijken van de laatste benoemingstermijn. De RvC dankt haar hartelijk voor haar inzet in de afgelopen jaren.

Micky Adriaansens is per 1 januari 2018 benoemd als RvC-lid. Henk Broeders is per 1 november 2018 toegetreden tot de RvC, in de ontstane vacature vanwege het vertrek van Wanda. De commissarissen die in 2018 zijn aangetreden, hebben een intensief inwerkprogramma gevolgd.

De RvC heeft vertrouwen in de nieuwe strategie die in 2018 is vastgesteld. Dit biedt een stevig fundament voor de toekomst met focus op de sector zorg en welzijn.



Marjanne Sint
Voorzitter raad van commissarissen PGGM N.V.

Aanwezigheid reguliere vergaderingen

De RvC heeft in 2018 vijf keer regulier vergaderd, drie keer is een extra vergadering ingelast. Leden van de RvB en het EC zijn bij de vergaderingen van de RvC aanwezig. De relatie met de RvB en het EC wordt als goed en transparant ervaren.

Er zijn extra vergaderingen ingelast vanwege wisselingen in de samenstelling van de RvC en

het EC, de nieuwe strategie en de gedeeltelijke afwezigheid in 2018 van de chief executive officer Edwin Velzel door ziekte. Naast de vergaderingen zijn hiervoor ook diverse gesprekken gevoerd door leden van de RvC. Geen enkele commissaris is frequent afwezig geweest bij de vergaderingen van de raad. Als leden afwezig waren, leverden zij voor de vergadering hun inbreng aan.

Vergaderingen RvC

Vergaderingen 2018	Totaal	Wim de Weijer (tot 1/4)	Marjanne Sint (vanaf 1/4)	Miriam van Dongen	Eric de Macker	Jan van Rutte	Micky Adriaansens	Wanda van Kerkvoorden (tot 30/8)	Henk Broeders (vanaf 1/11)
RvC	8	2	7	6	8	8	7	3	3
ARC	6	1	4	6	-	6	-	1	1
RSB	5	-	3	-	5	-	5	3	-

Onderwerpen reguliere vergaderingen 2018

Vaste agendapunten in elke reguliere vergadering zijn ontwikkelingen in de omgeving, de bedrijfsvoering, de stand van zaken wat betreft onze klanten, de relatie met PFZW, de strategie van PGGM en het 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 wordt elk kwartaal aandacht besteed aan de klanttevredenheid.

In 2018 is de RvC uitvoerig betrokken bij de vorming van de nieuwe strategie, waaronder de impact van deze strategie op de klanten van PGGM en de organisatie.

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. In 2018 is in toenemende mate druk ervaren op het beloningsbeleid voor een aantal specialistische functies. In 2019 wordt het groepsbrede beloningsbeleid van PGGM herzien in het licht van de nieuwe strategie. Het beloningsbeleid moet blijven passen bij de risicobereidheid, kernwaarden en doelstellingen van PGGM en ondersteunend zijn aan het succesvol uitvoeren van onze nieuwe strategie. Dit proces wordt door de RvC nauwlettend gevolgd. De raad heeft ook aangegeven de governance van Vermogensbeheer 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. Ook heeft de RvC zich laten informeren over de voortgang op grote projecten, zoals het (succesvol) implementeren van de AVG-wetgeving.

Organisatieontwikkelingen

Harry Vosseveld, voormalig directeur Pensioenbeheer en lid van het EC als chief operations officer (COO), 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 was nauw betrokken bij de werving van een nieuw lid van het EC. Op 1 mei 2018 is Alexandra Phillippi gestart als directeur Pensioenbeheer en COO.

Op 1 november 2018 is Gerko Baarslag gestart als CIO. Tot het toevoegen van een CIO aan het EC is besloten om de IT-organisatie toekomst-vast te maken met het oog op de veranderingen van het pensioenstelsel en de daarmee samenhangende strategische koers. Op 4 februari 2019 is Kees Beuving gestart als waarnemend voorzitter gedurende de periode van belet van Edwin Velzel.

Audit-, risk- en compliancecommissie

De ARC bestaat uit Miriam van Dongen (voorzitter), Wim de Weijer (tot 1 april 2018), Wanda van Kerkvoorden (vanaf 1 april 2018 tot en met 30 augustus 2018), Henk Broeders (vanaf 1 november 2018) en Jan van Rutte.

De ARC heeft in 2018 vijf keer regulier vergaderd, één keer is een extra vergadering ingelast. De beoordeling van de interne accountant, het functioneren van de afdeling Internal Audit en de opdrachtverlening aan de externe accountant zijn besproken in besloten vergaderingen. De reguliere vergaderingen zijn bijgewoond door de CEO en de chief financial & risk officer (CFRO), de directeur Internal Audit en de externe accountant. Bij de bespreking van de kwartaalrapportages zijn de directeuren 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 voorzitter van

de ARC spreekt regelmatig met de directeur Internal Audit en de externe accountant.

De commissie heeft de uitkomsten van de periodieke performancerapportages (inclusief risico en compliance) en de auditrapportages besproken. De acties op diverse bevindingen zijn gevolgd en waar nodig bijgestuurd. Bij de bespreking van de managementletter met de accountant begin 2019 is geconcludeerd dat de algehele beheersing voldoende is. Een belangrijke factor voor deze conclusie is dat de strategie en organisatie zijn aangepast om in te kunnen spelen op wijzigingen in de pensioensector. Daarnaast wordt fors geïnvesteerd in IT-systemen. Ook is er een overwegend volwassen beeld op cybersecurity zichtbaar en worden veranderactiviteiten beter beheerst.

Er is gesproken over de ontwikkeling van een toekomstvaste 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 generen marge. Ook de risicobereidheid van PGGM is besproken, waarbij in 2018 een actualisering heeft plaatsgevonden. Over de begroting voor 2019 heeft de ARC 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.

Het operationeel resultaat was licht negatief. In het belang van onze klanten is flink geïnvesteerd in IT om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen.

Individuele leden van de ARC hebben vergaderingen van de corporate-, risk- en compliance commissie en vergaderingen van het investment committee binnen Vermogensbeheer als toehoorder bijgewoond, om zo nog meer verdieping op de onderwerpen te verkrijgen.

De RvC ontvangt de verslagen van de ARC. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. Leden van de RvC hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen bij te wonen. De CFRO en de voorzitter van de ARC hebben ook in 2018 buiten de vergaderingen regelmatig contact gehad over actuele onderwerpen en de agendering voor de vergaderingen.

Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De RSB bestaat uit Eric de Macker, Wanda van Kerkvoorden (tot 1 april 2018), Marjanne Sint (vanaf 1 april 2018) en Micky Adriaansens.

De RSB vergaderde in 2018 vijf keer regulier. In januari 2018 heeft de commissie 360-graden-feedbackgesprekken gevoerd met de leden van het EC, de aandeelhouder en de ondernemingsraad (OR). Ook is stilgestaan bij de doelstellingen voor 2018. Vervolgens heeft de commissie adviezen opgesteld voor de RvC over het functioneren en de beloning van de RvB over 2018.

De RvC is verantwoordelijk voor de uitvoering van het groepsbrede beloningsbeleid en de toetsing van de algemene beginselen van het beloningsbeleid. Jaarlijks vindt een centrale en onafhankelijke interne beoordeling plaats om de uitvoering van dit beleid te toetsen op naleving en procedures. De commissie heeft op basis van deze informatie geconcludeerd dat er geen afwijkingen van het geldende beleid en de procedures zijn geweest en heeft 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, zoals dat binnen de vennootschap wordt toegepast. Met Eric de Macker is aan dit punt invulling gegeven. Ook is stilgestaan bij de uitkomsten van de vlootshow.

Aan de hand van de uitkomsten van de vlootshow 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 de in-, door- en uitstroom en de talentontwikkeling op te zetten. Deze structurele aanpak wordt vormgegeven door een aanpak via vier deelgebieden met elk een eigen tijdspad. De deelgebieden zijn: vereenvoudigen (het identificeren van obstakels en deze versneld wegnemen), analyse en design van organisatie (de organisatiestructuur afstemmen op de nieuwe strategie), leiderschapsontwikkeling en specifieke gedragsinterventies. De directeur Mens en Organisatie is standaard aanwezig bij de remuneratiecommissie om toelichting te geven op de voortgang.

De RvC ontvangt de verslagen van RSB. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. Leden van de RvC hebben een permanente uitnodiging 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 de nevenfuncties van iedere commissaris op (de schijn van) belangenverstremgeling. Daarvoor is een proces ingericht, waarbij een nieuwe nevenfunctie wordt voorgelegd aan de compliance-officer ter toetsing en aan de voorzitter van de raad van commissarissen 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 2019 heeft de raad haar functioneren geëvalueerd. Deze evaluatie is uitgevoerd met behulp van een externe partij en is gedaan op basis van documentanalyse, een uitgebreide vragenlijst en uitgebreide interviews met de leden van de RvC, de RvB, het EC, sleutelpersonen van Internal Audit en de corporate secretaris. De resultaten van deze evaluatie zijn besproken in de RvC.

Waardering is er voor de betrokkenheid, deskundigheid, diversiteit en capaciteit van de RvC-leden. Vergaderingen vinden gestructureerd en in een open sfeer plaats, gefaciliteerd door tijdige en kwalitatief goede informatievoorziening. Ook is een aantal aandachtspunten geformuleerd waar de RvC graag mee aan de slag wil gaan. De governance (en daarmee samenhangend de besluitvorming) tussen PGGM N.V., de coöperatie en PFZW kan worden geoptimaliseerd op een manier die passend is bij de nieuwe strategie. Alhoewel er sprake is van een gestructureerde agenda, wil de RvC graag meer tijd besteden aan het bespreken van strategische thema's. Tot slot heeft de RvC veel aandacht voor gedrag en organisatie, de nieuwe strategie brengt mee dat extra aandacht kan worden gegeven aan cultuur.

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 2018 is veel aandacht uitgegaan naar de eerdergenoemde centrale onderwerpen. De verdieping heeft rondom de reguliere vergaderingen plaatsgevonden. In 2018 is op een aantal onderwerpen verdiept, waaronder het beloningsbeleid van PGGM en Vermogensbeheer. Ook heeft de EC en de RvC gezamenlijk een workshop 'Gedrag en soft controls' gedaan. Daarnaast hebben de nieuwe leden van de RvC een uitgebreid inwerktraject doorlopen. Commissarissen nemen, samen met bestuurders van het coöperatiebestuur en PFZW, ook deel aan door PGGM georganiseerde bestuursmodules. Hierin staan vier keer per jaar de actuele ontwikkelingen van klanten, deelnemers of de interne organisatie binnen

een bedrijfs onderdeel van PGGM centraal. Voorbeelden zijn communicatie met deelnemers, de ontwikkeling van de Uniforme Pensioenaangifte 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 2018 heeft, naast de jaarlijkse vergadering, één extra aandeelhoudersvergadering plaatsgevonden voor de benoeming van een commissaris. De RSB spreekt ten minste twee keer per jaar met (een delegatie namens) de aandeelhouder over de ontwikkelingen bij PGGM en het beloningsbeleid van de RvB. In 2018 zijn de besturen van PFZW, de coöperatie PGGM en de RvC een aantal keer samengekomen. Gesproken is over het versterken van een draagvlak voor en het geven van een nadere invulling aan de nieuwe strategie, welke gericht is op een (meer) betekenisvolle rol in de sector zorg en welzijn. Een aantal domeinen biedt hiervoor goede kansen, zoals Vitaal met Pensioen. Ook de beschikbaarheid en het gebruik van data (binnen de grenzen van wetgeving) is een mogelijkheid om producten en diensten mee aan te bieden ten gunste van de (vitaliteit binnen) sector zorg en welzijn. Het is belangrijk om in dialoog te blijven met werkgevers, werknemers en sociale partners.

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 RvC-lid aanwezig. Daarnaast spreekt de commissaris die op voordracht van de OR is benoemd (Miriam van Dongen) een aantal keer per jaar informeel met de OR. De raad heeft medio 2018 afscheid genomen van enkele leden van de OR en de uitkomsten van de OR-verkiezingen gevolgd. Met speeddatesessies is kennisgemaakt 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 RvC, de OR en de RvB van gedachten over actuele thema's.

Relatie met de externe accountant

De RvC en de ARC 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 kwaliteit van de afgegeven rapportages is goed. Daarnaast is de externe accountant aanwezig bij de vergaderingen van de ARC. De inbreng van de externe accountant tijdens deze vergaderingen wordt als positief ervaren. De aanstelling van KPMG loopt tot en met boekjaar 2019. In 2019 wordt het proces doorlopen voor een nieuwe accountant vanaf boekjaar 2020.

Relatie met Internal Audit

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

Tot slot

De RvC bedankt de leden van de RvB en EC, de OR en de medewerkers van PGGM van harte voor hun inzet in het verslagjaar 2018.

Zeist, 17 april 2019

Marjanne Sint, voorzitter

Miriam van Dongen, plaatsvervangend voorzitter

Micky Adriaansens

Henk Broeders

Eric de Macker

Jan van Rutte

PGGM Risicoraamwerk

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

De risicobeheersing bij PGGM is georganiseerd langs het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. De verantwoordelijkheid en het primaire risicomanagement ligt bij het lijnmanagement (eerste lijn). De afdelingen Finance & Control en Risk & Compliance houden toezicht en rapporteren over de risico's (tweede lijn). Internal Audit toetst of de beheersing aantoonbaar voldoet aan de verschillende gestelde eisen ten aanzien van het risicomanagement (derde lijn). Elke lijn heeft haar eigen taken en verantwoordelijkheden.

Risicobereidheid

Bij elke beslissing worden bewust en onbewust risico's genomen om bepaalde doelstellingen te bereiken. Om te bepalen of PGGM een bepaald risico wel of niet wil lopen en in welke mate, is het nodig de risicobereidheid van PGGM vast te stellen.

Als de inschatting is dat een risico zich buiten de risicobereidheid bevindt, dan kunnen extra beheersmaatregelen nodig zijn om dit risico wel binnen de grenzen van de risicobereidheid te brengen.

Als onderdeel van de strategische herijking hebben we in 2018 een intensief proces doorlopen met de verschillende belanghebbenden om tot een geactualiseerde en gedragen risicobereidheid te komen, passend bij de nieuwe strategie. De hieruit voortgekomen verhalende beschrijving van de risicobereidheid is opgenomen in het hoofdstuk Risk appetite statement. In 2019 wordt de risicobereidheid verder geconcretiseerd in risicokaarten per risico, met onder meer een koppeling naar de beheersmaatregelen (hard- en soft controls).

De risico's en de daarbij behorende risicobereidheid zijn opgedeeld in drie clusters: Bedrijfsvoering, Dienstverlening en Reputatie. We hebben daarnaast onderscheid gemaakt bij bepaalde risico's in een risicobereidheid in een 'running the business'-situatie en in een risicobereidheid in een 'changing the business'-situatie. Als voorbeeld: in een innovatieproject kunnen meer IT-risico's genomen worden dan bij het huidige pensioenadministratiesysteem.

Onderstaande tabel toont de risicobereidheid en het risicobeeld ultimo 2018 van de tot de clusters behorende risico's.

Risicobereidheid		Laag	Laag-Midden	Midden	Midden-Hoog	Hoog
Corporate	Omgeving			●	●	
	Inrichting		● ●			
	Gedrag & Cultuur		●	●		
	Juridisch & Compliance	●	●			
	Financieel		●		●	
Dienstverlening	Business			●	●	
	Proces run		●	●		
	Proces change			● ●		
	IT run	●	●			
	IT change		●		●	
	HR		●	●		
	Uitbesteding		● ●			
	Verantwoording		● ●			
	Model		●			
	Reputatie		●		●	

● Risicobereidheid ● Risicobeeld ultimo 2018

Uit de tabel komt naar voren dat het risicobeeld hoger ligt dan de risicobereidheid. Dit komt onder meer door de onzekerheid rondom het toekomstig pensioenstelsel en de daaruit voortvloeiende grote IT-verandertrajecten en de druk op het financieel resultaat. Het EC heeft maatregelen genomen die ervoor moeten gaan zorgen dat het risicobeeld zich ultimo 2019 op of rond de risicobereidheid bevindt. Met ingang van 2019 wordt het modelrisico als separaat risico onderscheiden, waardoor een score van het risicobeeld ultimo 2018 ontbreekt.

Risicocultuur

Effectief risicomanagement gaat hand in hand met een goede risicocultuur. De risicocultuur die wij nastreven is gericht op risicobewust handelen in een open en eerlijke omgeving waarbij we elkaar aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden, resultaten en gedrag. PGGM staat voor een risicocultuur waarin incidenten – hoe vervelend ook – altijd worden gerapporteerd. Hier kunnen we van leren en de impact ervan zo snel mogelijk mitigeren.

In de risicobeheersing is er naast de hard controls (inhoudelijke mitigerende maatregelen als procedures) ook aandacht voor de soft controls (gedrag en zaken die het gedrag van anderen beïnvloeden). Gedrag monitoren en erop sturen helpt om beter te begrijpen, anticiperen, adviseren en efficiënter te werken. Het liefst met minder 'harde' voorschriften en regels. Meer inzicht en kennis over soft controls levert op termijn een groot aantal voordelen op.

Denk aan een verminderde kans op incidenten, gedragenheid van de medewerkers, uitstraling, betere beheersing van processen, betere realisatie van doelstellingen, meer commitment en (op termijn) een verlaging van toezicht- en compliancekosten. Ook bij onderzoeken van Internal Audit en achtergrond- en trendmatige analyses van Risk & Compliance over incidenten, wordt aandacht gegeven aan de soft controls. Hierbij kijken we zowel naar het gedrag dat ten grondslag ligt aan het probleem, als welk gedrag nodig is voor de oplossing ervan.

Risicomanagementproces

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 bedrijfsonderdeel een risicorapportage op. Hierin wordt het actuele risicobeeld afgezet tegen de eerder genoemde risicobereidheid, besproken en vastgesteld in het unit risk committee van het betreffende bedrijfsonderdeel. Daarbij staan we, naast de risico's die zich hebben gemanifesteerd, specifiek stil bij risico's die zich op termijn kunnen gaan voordoen (prospectieve risico's). Op basis van dit totale risicobeeld geeft het verantwoordelijk management ieder kwartaal een in control statement af.

Ten behoeve van het EC, de RvB en de audit-, risk- en compliancecommissie (ARC) wordt ieder kwartaal in de PGGM-kwartaalrapportage een totaalbeeld van PGGM opgemaakt. Hierin komen het financiële beeld, de doelstellingen, het risicobeeld en de bespreekpunten tot een geheel samen. De auditrapportage wordt daarbij apart gepresenteerd.

Ontwikkelingen risicomanagement in 2018

In 2017 hebben we het PGGM Risicoraamwerk geactualiseerd naar de 2017 COSO ERM-standaard. In verschillende workshops met het EC en het ARC heeft Risk & Compliance de risicobereidheid geactualiseerd aan de hand van nieuwe strategie en input gegeven aan wat dit betekent voor het beleid Eigen Vermogen voor PGGM.

Verder heeft Risk & Compliance een raamwerk ontwikkeld om het risicobeeld prospectief op te kunnen bouwen. Dit heeft ervoor gezorgd dat zowel in het corporate risk committee (CRC) als het EC en het ARC het risicogesprek aan diepgang heeft gewonnen en de risicomanagementfunctie in haar challenge- en adviesrol effectiever is geworden.

Als onderdeel van het strategieprogramma heeft ERM een Risk Self Assessment (RSA) uitgevoerd op de nieuwe strategie van PGGM. We zien dat de methode van een RSA steeds meer gemeengoed wordt binnen PGGM op zowel operationeel, tactisch (change, projecten) als strategisch niveau.

Een andere belangrijke mijlpaal is de implementatie van een integrale GRC-applicatie (Cerrix) waarin Risk, Compliance, Internal Audit, (de) Privacy Office(r) en in een later stadium nog andere disciplines zoals de CISO (Cyber Risk) in één integraal systeem werken. Dit systeem biedt naast snel en actueel inzicht in het totale risicobeeld ook een koppeling tussen onder andere de verschillende risico's, de beheersmaatregelen en de Standaard-controls (voorheen ISAE). In vervolg op het in 2017 door het EC genomen besluit voor het invoeren van een integraal IT-risico- en Modelrisicobeleid is in 2018 een PGGM-breed modelvalidatieteam ingericht dat naast het beoordelen van modelrisico's ook modelvalidaties uitvoert. Dit team bestaat uit vaste medewerkers en een flexibele schil van externe experts.

Relevante ontwikkelingen ten aanzien van compliance en privacy zijn opgenomen in het hoofdstuk Compliance statement.

Voornaamste risico's en onzekerheden

Hieronder gaan we per cluster kort in op de voornaamste risico's en onzekerheden, de ontwikkelingen in 2018 en de beheersing van het risico.

Corporate risico's

De lopende maatschappelijke discussie over wijzigingen in het pensioenstelsel wordt nadrukkelijk door PGGM gevolgd en PGGM neemt daar actief aan deel. Een overgang naar een ander pensioenstelsel kan impact hebben op de propositie en de bedrijfsvoering van een uitvoeringsorganisatie als PGGM. In de strategie zijn vier scenario's onderkend waar de stelsel-discussie toe zou kunnen leiden. Ook is er een analyse uitgevoerd wat dit betekent voor PGGM.

Naast de stelseldiscussie zijn er andere omgevingsrisico's voor PGGM. Dit zijn, onder andere, de onzekerheden omtrent de voorwaarden van de Brexit, de IBOR-reform, Central Clearing (EMIR) en de eisen die verschillende toezichthouders aan PGGM stellen. Naast dat deze ontwikkelingen veel beslag leggen op de aanwezige verandercapaciteit, kenmerken deze ontwikkelingen zich ook door veel onzekerheid. Hierdoor moet PGGM zich voorbereiden op verschillende scenario's die zich vrij snel kunnen gaan voordoen.

In 2018 hebben wij aandacht besteed aan het gedrag van onze medewerkers dat hoort bij een wendbare organisatie. Ook de nieuwe strategie, die gericht is op massa-maatwerk, vraagt om een verandering van de cultuur. De manier waarop PGGM'ers met elkaar samenwerken, moet veranderen. Dit is een speerpunt in het strategieprogramma en wordt geleid door de managing director Mens & Organisatie.

Om te (blijven) voldoen aan wet- en regelgeving is in 2018 veel aandacht besteed aan de implementatie van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive). In het

hoofdstuk Compliance is uitgebreide informatie terug te vinden over de activiteiten voor de beheersing van het compliancerisico.

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 worden medewerkers vanuit het programma Fit for the Future gestimuleerd en ondersteund om zelf de regie over hun loopbaanontwikkeling te nemen. Daarnaast wordt PGGM-breed op basis van het Sturen op Bezetting de groeipotentie van elke medewerker besproken, vastgesteld en gemonitord. De in 2018 toegenomen krapte op de arbeidsmarkt leidt tot een verhoogd HR-risico. Met het inzetten en blijven zoeken naar alternatieve wervingsmethoden wordt dit risico gemitigeerd.

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. In antwoord hierop zijn met de nieuwe strategie de richting en kaders vastgesteld om de financiële weerbaarheid van onze organisatie te verbeteren. De effecten van de genomen maatregelen zullen geleidelijk aan op termijn zichtbaar worden.

De beleggingsportefeuilles waarvan onze klanten de uitvoering aan PGGM hebben toevertrouwd, zijn afgelopen jaar zonder noemenswaardige incidenten op een beheerste wijze uitgevoerd. Over 2018 heeft PGGM een Standaard (voorheen ISAE) 3402 en Standaard 3000, met wederom een schone accountantsverklaring, aan onze klanten kunnen opleveren. Ook hebben onderzoeken van toezichthouders bij de klanten van PGGM en bij PGGM zelf geen noemenswaardige tekortkomingen opgeleverd. Financiële risico's die voortvloeien uit deze beleggingsportefeuilles hebben geen rechtstreekse impact 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.

Risico's dienstverlening

Bij de ontwikkeling van de strategie hebben wij expliciet aandacht besteed aan de risico's. Zo heeft Risk & Compliance een workshop met het EC en de unitdirecties georganiseerd om de belangrijkste risico's te inventariseren rondom de executie van onze nieuwe strategie en de beheersmaatregelen om deze risico's te mitigeren. De uitkomsten zijn meegenomen in het strategieprogramma.

De complexiteit van de pensioenregelingen die PGGM voor haar klanten uitvoert, verhoogt de kans op fouten. Wij zijn met enkele klanten in gesprek over het verminderen van de complexiteit en ondersteunen en adviseren deze klanten daarbij.

Voor de executie van de strategie (massamaatwerkfabriek met bijpassende architectuur), het voldoen aan de wensen van klanten en de nog steeds toenemende wet- en regelgeving (waaronder de AVG en MiFID II) lopen er meerdere projecten tegelijkertijd. Gezien de omvang en de impact van deze projecten op de organisatie staat de verandercapaciteit onder druk en is er sprake van een verhoogd proces- en IT-risico. Om dit risico te mitigeren zijn kaders gesteld voor een adequaat, evenwichtig, effectief en transparant project- en portfoliomanagement. In 2018 is aandacht besteed aan het versterken van Quality Control bij projecten met een hoog risico. Daarnaast is de governance versterkt met het aanstellen van een IT-directeur (CIO) in het EC.

Ten aanzien van informatiebeveiliging en (cyber) security leven we in een tijd waarin bedreigingen blijven toenemen en aantoonbaarheid van maatregelen voor onszelf en onze stakeholders steeds belangrijker wordt. In 2018 is, mede op basis van de vastgestelde digitale 'kroonjuwelen', het beleid en de inrichting van informatiebeveiliging geactualiseerd. Daarnaast is op basis van Cobit 5 het PGGM Security Control Framework ingericht. Dit raamwerk richt zich niet uitsluitend op cybersecurity, maar legt ook verbinding tussen IT-processen, beheersing van informatiebeveiligingsrisico's en bedrijfsdoelstellingen. Aan de hand van

dit raamwerk bewaken we actief de volwassenheid en aantoonbaarheid van onze securityprocessen.

In 2018 heeft zich een incident voorgedaan in de verplichte pensioencommunicatie voor een van onze klanten. Door een softwarefout zijn voor een specifieke groep deelnemers onjuiste gegevens op het uniform pensioenoverzicht gekomen, waarvoor herstel heeft plaatsgevonden. De afwijkingen per deelnemer waren gering. Daarnaast is in 2018 gebleken dat bij een van onze klanten bij de uitbetaling van (tijdelijk) ouderdomspensioen aan een beperkt aantal gerechtigden geen of een onjuiste korting wegens samenloop met wettelijke uitkeringen (WAO/WIA) is toegepast. Met alle deelnemers die het betreft, is contact gezocht en desgewenst worden betalingsregelingen getroffen om het teveel betaalde pensioen terug te betalen. In overeenstemming met ons advies hebben de betreffende klanten deze incidenten bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) respectievelijk De Nederlandsche Bank (DNB) gemeld. We hebben onderzoek gedaan naar de grondoorzaken van deze gebeurtenissen en maatregelen genomen om dergelijke situaties in de toekomst te voorkomen.

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. PGGM geeft hierover Standaardrapportages (voorheen ISAE) 3402 en 3000 af over het vermogensbeheer en het pensioenbeheer. Voor vermogensbeheer is dit een multiclientrapportage, voor pensioenbeheer wordt een rapportage per klant opgesteld. Het hiervoor genoemde incident heeft geleid tot een beperking in de verklaring van onze accountant bij het Standaardrapport 3000 ten aanzien van de dienstverlening van Pensioenbeheer voor de desbetreffende klant. De overige Standaardrapporten met betrekking tot de dienstverlening van Pensioen- en Vermogensbeheer bevatten geen beperkingen.

Reputatierisico's

Om het reputatierisico te beheersen voeren wij onder andere actief stakeholdermanagement, waarbij de klantrelatie doorlopend gemonitord en de klanttevredenheid doorlopend gemeten wordt. In 2018 hebben wij, mede op basis van de nieuwe strategie, samen met PFZW de onderlinge banden aangehaald en het partnership versterkt. Verder monitoren wij actief de media-exposure van onze organisatie en onze klanten en bespreken wij periodiek specifiek de reputatierisico's en -kansen en de maatregelen om risico's te mitigeren en kansen te benutten.

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 2018 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 2018 van de ICAAP met DNB zijn geen vermeldenswaardige bevindingen naar voren gekomen.

Bij PGGM Strategic Advisory Services B.V. is geconstateerd dat per balansdatum 31 december 2017 een tekort is in het eigen vermogen welke direct is aangevuld in januari 2018 middels een agio storting.

Risk appetite statement

Als onderdeel van de strategische herijking hebben wij in 2018 een intensief proces doorlopen met de verschillende belanghebbenden om tot een geactualiseerde en gedragen risicobereidheid te komen, passend bij de nieuwe strategie. De hieruit voortgekomen verhalende beschrijving van de risicobereidheid is verwoord in dit risk appetite statement.

Corporate

De komende tien jaar gaat in het Nederlandse pensioenlandschap waarschijnlijk meer veranderen dan in de afgelopen veertig jaar. Op dit moment komt een aantal belangrijke ontwikkelingen bij elkaar, waar het huidige stelsel onvoldoende antwoord op heeft. Het gaat om maatschappelijke ontwikkelingen, zoals flexibilisering van de arbeidsmarkt, individualisering en de roep om meer transparantie. Daarbij komt de langdurig lage rente die het stelsel financieel onder druk zet. Allemaal omstandigheden die ertoe leiden dat de druk vanuit de politiek, de publieke opinie en de toezichthouders toeneemt om het stelsel nu snel te gaan veranderen. Samen met PFZW probeert PGGM zoveel mogelijk sterke punten van het huidige stelsel overeind te houden, maar als het erop aankomt gaan wij daar natuurlijk niet over. Sociale partners en uiteindelijk de politiek beslissen over de toekomst van het stelsel.

Mocht de verplichtstelling komen te vervallen, dan zal het distributievraagstuk voor PGGM complexer worden en zal PGGM met meer partijen te maken krijgen. PGGM opereert in een snel veranderende wereld. Dit vereist dat we meer van buiten naar binnen gaan kijken, technologische ontwikkelingen sneller omarmen en nog meer samenwerken met partners. Een ding is zeker: het huidige PGGM ziet er in 2023 anders uit. Om relevant te blijven is het voor PGGM van belang om aan Nederlandse pensioenfondsen excellente dienstverlening te leveren voor een marktconforme fee.

Daarnaast willen we met innovatiekracht en ondernemerszin voorsorteren op de toekomst.

PGGM is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie zonder winstoogmerk. De organisatie heeft een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en is dienstbaar aan de sector zorg en welzijn. PGGM is afhankelijk van de inkomsten die zij genereert uit de uitvoeringsovereenkomsten met haar klanten. Haar bestaansrecht komt onder druk te staan wanneer bestaande uitvoeringscontracten worden beëindigd en er geen zekerheid is omtrent nieuwe contracten.

De organisatorische inrichting en besturing van PGGM moet goed aansluiten op de eisen en wensen van de belangrijkste stakeholders zoals PFZW en de toezichthouders. PGGM wil verantwoordelijkheden binnen de organisatie zo laag mogelijk beleggen. Dit vraagt om een organisatie met heldere communicatie-, overleg- en besluitvormingsstructuren.

Om eventuele verliezen op te kunnen vangen, is het voor PGGM noodzakelijk om voldoende eigen vermogen aan te houden. Gegeven de omvang van het eigen vermogen in relatie tot het vermogen dat PGGM voor haar klanten beheert, is het ook noodzakelijk om de aansprakelijkheid van PGGM te beperken dan wel te verzekeren.

Dienstverlening

De processen moeten zo ingericht worden dat PGGM de toekomstige vraag naar maatwerk en differentiatie (bij verschillende pensioenregelingen) goed aankan. Hiervoor wil PGGM klantgerichte teams vormen die met een hoge mate van flexibiliteit tegemoet kunnen komen aan de wensen van klanten. PGGM wil de schaal van de organisatie benutten door processen te standaardiseren. PGGM wordt zo een 'massa-maatwerkfabriek'. Dit vergt een goed doordachte architectuur, waarbij maatwerk met behoud van schaalvoordelen het doel is.

Vermogensbeheer heeft met haar fondsen voor gemene rekening een eerste stap gezet op weg naar massa-maatwerk. In de komende jaren bereidt de organisatie zich verder voor om de fondsen generiek te maken voor verschillende type klanten. PGGM streeft bij haar vermogensbeheer naar best-in-class dienstverlening.

Pensioenbeheer is nog niet ingericht op massa-maatwerk, maar begint hieraan zodra het hiervoor noodzakelijke onderhoud aan de bestaande IT-architectuur is afgerond. Vanuit de reguliere dienstverlening wil PGGM aan deelnemers een goed pensioenproduct aanbieden en is er een relatief lage risicobereidheid op operationeel risico.

De dienstverlening is voor een belangrijk deel data- en IT-gedreven; daarom heeft PGGM een verhoogd exposure op IT- en cyberrisico's. PGGM heeft een relatief lage risicobereidheid op IT- en cyberrisico. PGGM realiseert zich daarbij wel dat cyberaanvallen niet volledig kunnen worden voorkomen.

Reputatie

Een goede reputatie is voor PGGM essentieel. PGGM wil vanuit haar maatschappelijke rol en in opdracht van klanten verantwoord en dienstbaar opereren. PGGM accepteert dat er partijen zijn, die op onderwerpen een afwijkende visie kunnen hebben en dat dit tot reputatieschade kan leiden. Er is geen risicobereidheid op reputatieschade als gevolg van onjuiste en/of onvolledige uitvoering van dienstverlening.

Het vertrouwen dat we ontvangen van alle belanghebbenden en van de partijen waarmee we zaken doen, is gefundeerd op integriteit 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. PGGM Compliance heeft hieraan in 2018 invulling gegeven met behulp van activiteiten op het gebied van kaderstelling en beleidsvorming, advisering, monitoring en rapportage, training en bewustzijn.

Interne organisatie

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

Compliance kent een periodieke overlegstructuur en organiseert kennissessies binnen het team. Dit overleg en de kennissessies dienen als platform voor het bespreken van beleidsmatige, strategische en compliancegerelateerde onderwerpen. Binnen de interne PGGM-organisatie en -processen is Compliance betrokken bij vrijwel alle (voorgenomen) wijzigingen die consequenties hebben voor de interne organisatie en de processen binnen PGGM.

Integriteit

Onderwerpen op het gebied van integriteit (zoals belangenverstrengeling, beloningen, sancties en corruptie) krijgen veel publiciteit. Door PGGM, haar klanten en de samenleving worden steeds hogere eisen gesteld aan een deugdelijke governance, integer gedrag en een integere cultuur. Dit gaat verder dan het naleven van wet- en regelgeving. We besteden onverminderd aandacht aan compliance, inclusief integriteit.

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. Deze 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. Dit houdt in op basis van de vereisten van de Gedragscode controleren van privé-effectentransacties van medewerkers, pre-employmentscreening 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, complianceprocedures en fraude- en anti-corruptiemaatregelen. Ook verzorgt het voor nieuwe medewerkers standaardopleidingen (waaronder e-learning) over de Gedragscode en Informatiebeveiliging.

Compliance met wet- en regelgeving

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 onszelf en onze klanten te waarborgen. We willen zo transparant mogelijk zijn richting alle belanghebbenden en de partijen waarmee we zaken doen.

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 Standaard 3000 opgenomen.

Bij de reguliere interne controle in het kader van het jaarverslag 2017 van PGGM Strategic Advisory Services B.V. is geconstateerd dat per balansdatum 31 december 2017 een tekort is in het eigen vermogen van 58 duizend euro ten opzichte van de prudentiële vereisten onder de Wft. De aandeelhouder PGGM N.V. heeft in januari 2018 direct een agiostorting gedaan ter grootte van 250 duizend euro waarmee het eigen vermogen ruim boven het minimaal vereist eigen vermogen uitkomt. Door toevoeging van het resultaat boekjaar 2017 aan het eigen vermogen als gevolg van het besluit van de resultaatsbestemming bij vaststelling van de jaarrekening 2017 van PGGM Strategic Advisory Services B.V. is een surplus ontstaan.

We zijn in 2018 niet betrokken geweest bij noemenswaardige gerechtelijke procedures of sancties die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving.

Onderwerpen die in dit kader in 2018 zijn geadresseerd zijn onder andere:

- de inwerkingtreding van de AVG;
- een nadere invulling van vereisten vanuit de in januari 2018 in werking getreden MiFID II richtlijn; en
- een nadere analyse van de Europese benchmark verordening.

Onderzoeken toezichthouders

We vallen met onze klanten onder meerdere toezichtsregimes. In 2018 is een groot aantal onderzoeken door de toezichthouders uitgevoerd vanuit rechtstreeks toezicht op PGGM en vanuit indirect toezicht op onze klanten. De verschillende afdelingen waren steeds graag bereid mee te werken. Wel zien we dat de verhoogde toezichthouderactiviteiten in toenemende mate een wissel trekken op de organisatie.

Het toezicht wordt uitgevoerd door diverse toezichthouders, waaronder DNB en AFM. Ook de Autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft in 2018 onderzoek uitgevoerd in de pensioensector. Daarnaast heeft het toezicht op naleving van de AVG door de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) mogelijk nog impact. We hopen en verwachten dat de toezichtactiviteiten tussen de toezichthouders verder gecoördineerd worden. Daardoor kan mogelijke overlap worden vermeden.

Privacy

In een tijdsperk waarin (persoons)gegevens steeds gemakkelijker gedeeld en opgeslagen worden, is de juiste wijze van bescherming meer en meer van belang. Dat wordt door de overheid onderkend, die het zich tot haar taak heeft gemaakt de wet- en regelgeving op de veranderende situatie aan te passen. Per 25 mei 2018 is de AVG van kracht.

In deze context vervult PGGM twee rollen:

1. PGGM is als werkgever en coöperatie verwerkingsverantwoordelijke.
2. PGGM is verwerker voor de institutionele klanten. De institutionele klanten zijn voor de AVG verwerkingsverantwoordelijke voor:
 - uitvoering van pensioenovereenkomsten op basis van een uitvoeringsovereenkomst of uitvoeringsreglement;
 - marktonderzoek en statistische analyses over pensioenaangelegenheden;
 - informatieverstrekking over pensioenaangelegenheden;
 - vaststelling van hoogte en uitbetaling van pensioenaanspraken en – uitkering;
 - berekening, vastlegging en inning van premies bij werkgevers en ondernemers.

We vullen de verwerking van persoonsgegevens op uiterst zorgvuldige wijze in. We zijn van mening dat we hierbij, in aansluiting op de AVG, passende technische en organisatorische maatregelen ter bescherming van de persoonsgegevens hebben genomen. Dat betekent dat privacy een integraal onderdeel moet uitmaken van deze opzet van de technische en organisatorische maatregelen (we zetten nadrukkelijk in op security en privacy by design). Ook moet daarnaast een balans worden gezocht tussen gegevensbescherming en efficiency.

Ten slotte zijn we van mening dat alleen ‘harde’ maatregelen niet voldoende zijn. Ook aan de ‘zachte’ kant moet veel aandacht worden besteed. Dat betekent dat we veel nadruk leggen op het privacybewustzijn van medewerkers. Dit geeft hen de gelegenheid in voorkomende gevallen de juiste keuzes te maken, die in lijn zijn met het belang dat we aan bescherming van persoonsgegevens hechten.

Functionaris voor gegevensbescherming

PGGM is niet wettelijk verplicht een functionaris voor gegevensbescherming (FG) aan te stellen. Echter gezien de grote hoeveelheid persoonsgegevens, inclusief bijzondere persoonsgegevens, die PGGM verwerkt, denkt PGGM er goed aan te doen een dergelijke onafhankelijke functie in te vullen. Daarmee willen we de toegang tot ons

bedrijf door belanghebbenden vergemakkelijken, inclusief de AP

De FG is aangesteld door de raad van bestuur en is verantwoordelijk voor het nakomen van diens wettelijke verplichtingen (artikelen 37 t/m 39 AVG). Een van de taken van de FG is het vanuit onafhankelijke perspectief toezien op naleving van de AVG. Een andere belangrijke taak van de FG is het geven van advies bij nieuwe en gewijzigde processen en systemen, waarbij persoonsgegevens betrokken zijn. Binnen onze organisatie is deze adviesrol in de governance-opzet afgedwongen.

Binnen PGGM is de FG naast Compliance & Risk aangesteld vanwege het belang dat PGGM hecht aan zorgvuldige omgang met persoonsgegevens, maar ook vanwege de onafhankelijkheid en de specifieke kennis en expertise die voor de functie nodig is.

Datalekken

PGGM heeft een connectie gemaakt tussen het incidentenproces en het proces omtrent datalekken. PGGM stimuleert melding van incidenten en datalekken (intern en in de keten) om deze te kunnen identificeren, adresseren, analyseren en structurele verbeteringen in de bedrijfsprocessen en beheersmaatregelen door te voeren.

PGGM heeft maatregelen genomen om alle datalekken te documenteren en tijdig te rapporteren (hetzij zelf of door de verwerkingsverantwoordelijken die we bedienen) om zo de AP in staat te stellen te kunnen controleren of PGGM en haar klanten aan de meldplicht datalekken hebben voldaan.

Verzoeken van betrokkenen

De AVG kent verschillende rechten toe aan de betrokkenen van wie persoonsgegevens worden verwerkt. We geven als verwerkingsverantwoordelijke invulling aan deze rechten. Bij pensioenfondsen waar we optreden als verwerkingsverantwoordelijke, ondersteunt PGGM die pensioenfondsen bij het nakomen van deze verplichting.

De verzoeken die bij ons en onze klanten zijn ontvangen, zijn tijdig en adequaat beantwoord. Dit is direct of via de pensioenfondsklanten gedaan.

Ontwikkelingen in 2019

Met het programma AVG heeft PGGM de nodige stappen gezet om de beheersing en bescherming van verwerkingen van persoonsgegevens in lijn met de AVG te brengen. Het programma AVG is inmiddels afgerond. De geïdentificeerde en getroffen maatregelen zijn overgedragen aan de staande organisatie. De staande organisatie inventariseert welke maatregelen nodig zijn om in de werking de technische en organisatorische maatregelen ter bescherming van de persoonsgegevens van PGGM en haar klanten op een nog hoger volwassenheidsniveau te krijgen. Daarvoor heeft de staande organisatie de nodige initiatieven ondernomen en zal dat blijven doen met behulp van de eigen Privacy Control Frameworks. De FG ondersteunt deze initiatieven en zal erop blijven toezien vanuit de onafhankelijke tweede lijn. Zowel de organisatie als de FG zullen in 2019 verder worden ondersteund door geautomatiseerde tooling.

Gedragscodes

We zien het als onze maatschappelijke plicht om zorgvuldig, integer en transparant te handelen. Daarom hanteren wij onder anderen de PGGM Gedragscode, de PGGM Klokkenluidersregeling, het PGGM Beleid Incidenten en de regeling Sociale Integriteit.

In de Corporate Governance Code staan gedragsregels waaraan beursgenoteerde vennootschappen 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 governance code onderschrijven. Bovendien vinden wij het belangrijk dat bedrijven waarin we namens onze klanten beleggen de Corporate Governance Code naleven. In dit verslag leggen we verantwoording af over de naleving van de Corporate Governance Code.

In 2018 hebben we geen significante incidenten gehad op het gebied van compliance en integriteit. We zijn in 2018 niet betrokken geweest bij noemenswaardige gerechtelijke procedures of sancties die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving.

Klokkenluidersregeling

PGGM kent een klokkenluidersregeling die een procedure bevat voor interne- en externe meldingen van (potentiële) misstanden en de afhandeling daarvan. Daarnaast bevat de regeling waarborgen voor de bescherming van de medewerker die te goeder trouw melding maakt van (potentiële) misstanden. De PGGM klokkenluidersregeling is van toepassing op PGGM N.V. en al haar dochtervennootschappen. Gedurende 2018 heeft zich één klokkenluidersmelding voorgedaan. Naast de interne behandeling ervan is deze melding in het kader van zorgvuldigheid ook door een onafhankelijke organisatie onderzocht. Er is, na onderzoek, geconstateerd dat geen sprake was van een grondslag voor een klokkenluidermelding. De melding is vervolgens via het lijnmanagement in samenwerking met HR afgehandeld.

Richtlijnen

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. We 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).

Doel

Als raad van bestuur doen wij met het in control statement (ICS) een expliciete uitspraak over de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controle-systemen. Dit reflecteert het belang dat wij hechten aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en een transparante verantwoording daarover. Wij richten ons in het ICS 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 Risico Raamwerk gehanteerd, dat gebaseerd is op het in 2017 geactualiseerde COSO Enterprise Risk Management-methodiek. Per bedrijfsonderdeel zijn de significante strategische, governance,

operationele en financiële risico's bepaald. Het management van ieder bedrijfsonderdeel heeft zelfstandig deze risico's en de van toepassing zijnde interne risicobeheersings- 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 compliance-commissie en de raad van commissarissen.

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 2019

De raad van bestuur

Edwin Velzel

Paul Boomkamp

Jaarrekening PGGM N.V. 2018

Geconsolideerde balans per 31 december 2018

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

	Ref.	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	3	16.846	31.886
Materiële vaste activa	4	83.833	86.675
Financiële vaste activa	5	19.797	19.244
Totaal vaste activa		120.476	137.805
Vlottende activa			
Vorderingen	6	30.280	37.111
Liquide middelen	7	133.072	78.270
Totaal vlottende activa		163.352	115.381
Totaal activa		283.828	253.186
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	8	200	200
Wettelijke reserve		6.641	5.664
Agioreserve		158.712	158.712
Overige reserves		43.681	42.274
Onverdeeld resultaat		-11.194	2.913
Totaal eigen vermogen		198.040	209.763
Voorzieningen			
Overige voorzieningen	9	18.215	12.009
Totaal voorzieningen		18.215	12.009
Kortlopende schulden	10	67.573	31.414
Totaal kortlopende schulden		67.573	31.414
Totaal passiva		283.828	253.186

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2018	2017
Beheervergoedingen	12	278.103	264.131
Overige opbrengsten	12	615	825
Som der bedrijfsopbrengsten		278.718	264.956
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	49.005	42.001
Personeelskosten	14	159.163	156.830
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	15	21.511	22.102
Overige bedrijfskosten	16	60.905	39.779
Som der bedrijfslasten		290.584	260.712
Subtotaal		-11.866	4.244
Financiële baten		4	3
Financiële lasten		-407	-318
Resultaat voor belastingen		-12.269	3.929
Belastingen	17	-1.075	1.016
Resultaat na belastingen		-11.194	2.913

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		-11.866	4.244
Aanpassingen voor:			
afschrijvingen en waardeverminderingen	3,4,15	21.511	22.102
mutaties materiële vaste activa	4	-1.302	156
mutaties financiële vaste activa	5	-553	6
mutaties overige voorzieningen	9	6.206	-727
mutaties in werkkapitaal	6,10	42.990	-27.962
mutaties in eigen vermogen	27	-529	-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		56.457	-2.181
Ontvangen interest		4	-
Betaalde interest		-407	-315
Ontvangen/(betaalde) winstbelasting	17	1.075	-1.016
		672	-1.331
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		57.129	-3.512
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Investerings en aankopen in:			
immateriële vaste activa	3	-843	-614
materiële vaste activa	4	-1.513	-1.463
Desinvesteringen en verkopen van:			
materiële vaste activa	4	29	22
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.327	-2.055
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	5	-	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Nettokasstroom		54.802	-5.567
Mutatie geldmiddelen			
Liquide middelen begin periode		78.270	83.837
Liquide middelen einde periode		133.072	78.270
Mutatie in geldmiddelen		54.802	-5.567

Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2018

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 N.V. worden voor 100 procent 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 tenslotte al hetgeen met het vorenstaande in de meest ruime zin verband houdt met 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 van het Burgerlijk Wetboek (BW) en met inachtneming van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

Groepsstructuur

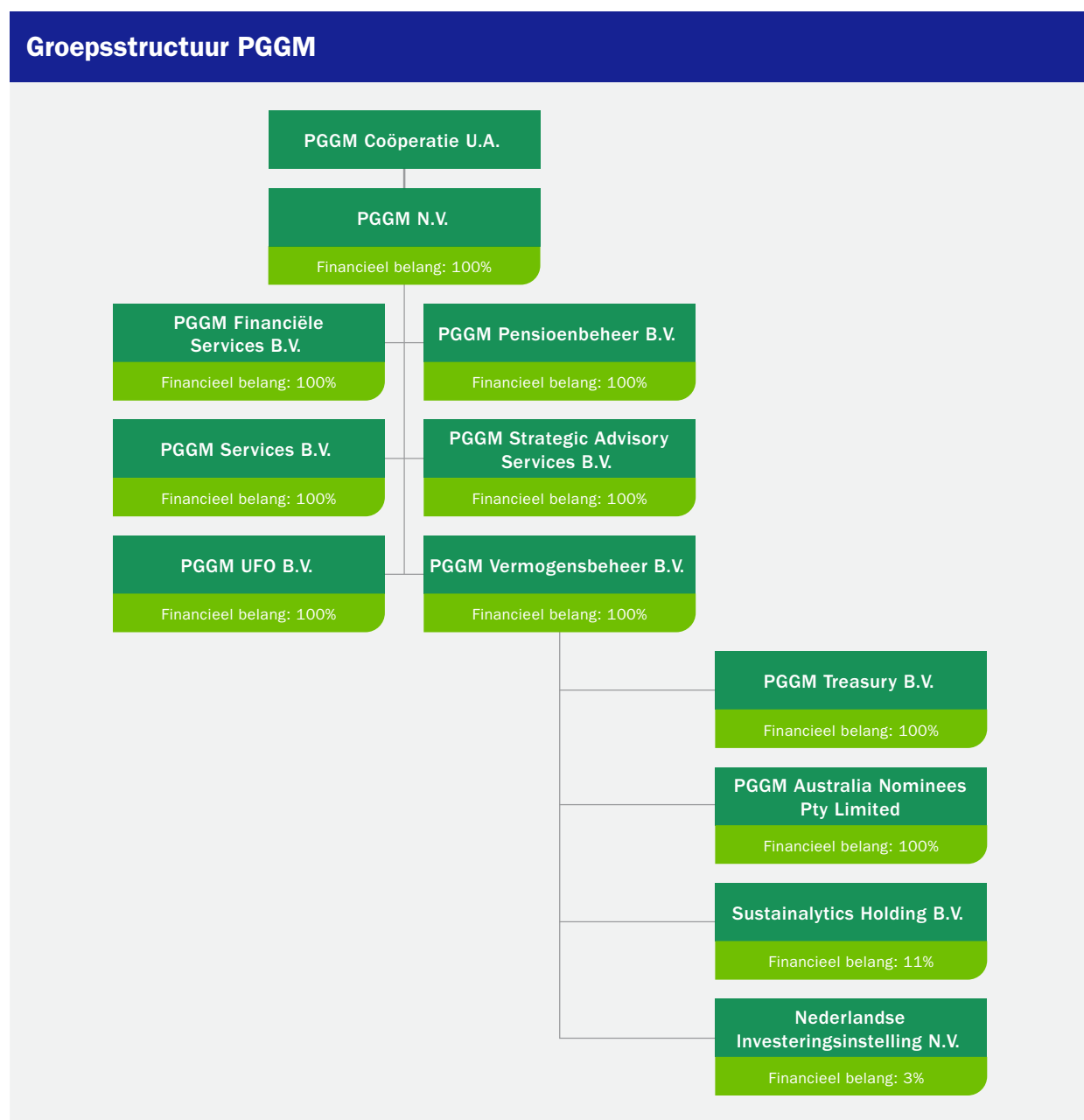
PGGM N.V. is een houdstermaatschappij die middels deelnemingen vanaf 1 januari 2008 activiteiten verricht op het gebied van bestuursondersteuning en beleidsadvisering, pensioenbeheer, fiduciair advies en vermogensbeheer.

PGGM N.V. is een structuurvennootschap en de houdster van acht (in)directe dochtervennootschappen en vormt gezamenlijk met haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie U.A., de PGGM groep.

Een aantal dochtervennootschappen heeft de beschikking over een vergunning van respectievelijk de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij de inrichting van de juridische structuur is er voor gekozen om de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen, zodat helderheid bestaat over de aan een vergunning verbonden voorwaarden en het toezicht daarop. Het overzicht hierna geeft de juridische structuur van de PGGM groep per 31 december 2018 weer.

Een aantal dochtervennootschappen heeft de beschikking over een vergunning van respectievelijk de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij de inrichting van de juridische structuur is er voor gekozen om de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen, zodat helderheid bestaat over de aan een vergunning verbonden voorwaarden en het toezicht daarop.

Het overzicht hierna geeft de juridische structuur van de PGGM groep per 31 december 2018 weer.



PGGM Vermogensbeheer B.V.

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

AIFM-vergunning

De AFM heeft op grond van artikel 2:67 Wet op het financieel toezicht (Wft) een AIFM-vergunning aan Vermogensbeheer verleend om met ingang van 4 april 2014 op te treden als beheerder van een beleggingsinstelling in de zin van artikel 1:1 Wft. De vergunning is beperkt tot het aanbieden van rechten van deelneming aan professionele beleggers. Ook is Vermogensbeheer ingevolge artikel 2:67a, tweede lid, Wft toegestaan de volgende activiteiten te verrichten of diensten te verlenen:

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

PGGM Treasury B.V.

Vermogensbeheer heeft op 6 maart 2009 Treasury opgericht. Treasury is een 100 procent dochteronderneming van Vermogensbeheer. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag van Vermogensbeheer. Vanwege de wijzigingen in 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

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

PGGM Pensioenbeheer B.V.

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

- pensioenverzekeringen;
- premiepensioenvorderingen; en
- vermogen.

PGGM Strategic Advisory Services B.V.

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

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

PGGM UFO B.V.

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

PGGM Financiële Services B.V.

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

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

PGGM Financiële Services maakte in 2018 geen gebruik van de vergunning onder het Nationaal Regime op grond van artikel 2:96 Wft tot het ontvangen en doorgeven van orders en het geven van beleggingsadvies ten aanzien van rechten van deelneming in een beleggingsinstelling. Op verzoek van de directie van PGGM Financiële Services heeft de AFM de vergunning met ingang van 15 oktober 2018 op grond van artikel 1:104 lid 1, sub a Wft ingetrokken.

PGGM Services B.V.

PGGM Services B.V. (PGGM Services) richt zich op het verrichten of doen verrichten van werkzaamheden gericht op het aanbieden van producten en diensten aan werknemers en gewezen werknemers, die werkzaam zijn of werkzaam zijn geweest 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.

Vermogensbeheer houdt een belang van 11% (2017: 11%) in Sustainalytics Holding B.V. Deze deelneming wordt niet geconsolideerd, aangezien geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

Nederlandse Investeringsinstelling N.V.

Vermogensbeheer houdt een belang van 3% (2017: 3%) in de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (NLII). NLII is met ingang van 1 oktober 2018 ontbonden. NLII is opgericht door dertien pensioenfondsen, pensioenuitvoeringsorganisaties en verzekeraars. NLII heeft tot doel Nederlandse investeringsprojecten in infrastructuur, onderwijs, zorg, woningbouw, MKB en duurzame energie geschikt te 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 2018, dat begint op 1 januari 2018 en eindigt op balansdatum 31 december 2018.

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 402 Boek 2 BW

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Verbonden partijen

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

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

2. Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling en het kasstroomoverzicht

Algemeen

Opname van een actief of een verplichting

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.

Als een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of een verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Als 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 valutakoersverschillen zijn verwerkt in de staat van baten en lasten.

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Grondslagen voor consolidatie

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

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

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

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

Reële waarde

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

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgings- 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 de 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 de verkrijging- 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 de actuele waarde. Op het moment van verkrijgen of vervaardigen van het actief, vindt waardering plaats tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Daarna vindt waardering plaats tegen de actuele inkoopprijs of de lagere bedrijfswaarde onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen. Als is besloten om materiële vaste activa te verkopen, vindt waardering plaats tegen de opbrengstwaarde.

De gebouwen worden afgeschreven over de geschatte economische levensduur met een restwaarde van 20 procent van de actuele inkoopprijs. De gebouwen worden onderverdeeld in de categorieën ruwbouw, afbouw en installaties, die respectievelijk in veertig, vijftientig en vijftien jaar worden afgeschreven tot genoemde restwaarde. Op grond en terreinen wordt niet afgeschreven. De actuele waarde wordt eenmaal in de drie jaar getoetst middels taxatie door een erkende externe taxateur.

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

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

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.

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

Overige bedrijfsmiddelen

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin sprake is van invloed van betekenis

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

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de 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 vervolgwaardering 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 de verkrijgingsprijs of een lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stelling voornemen tot afstoting, vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

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 waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

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

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

Liquide middelen

Liquide middelen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Voorziening reorganisatie

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

Voorziening jubilea

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

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

Voorziening Leven

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

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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. Voor verlieslatende contracten wordt een voorziening gevormd als het waarschijnlijk is dat de onvermijdelijke kosten van het nakomen van de verplichtingen hoger zijn dan de economische voordelen van die contracten.

Achtergestelde leningen

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

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).

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

Personeelskosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terug betaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

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

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 voornamelijk 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 dat geval wordt de belasting in het eigen vermogen 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.

Als 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 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 2017			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	49.272	189.143
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-95.185	-46.807	-141.992
Boekwaarde 1 januari 2017	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
Mutaties 2018			
Investerings	-	843	843
Afschrijvingen	-14.895	-988	-15.883
Saldo	-14.895	-145	-15.040
Stand 31 december 2018			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	50.729	190.600
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-124.975	-48.779	-173.754
Boekwaarde 31 december 2018	14.896	1.950	16.846
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 2017				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	93.210	3.211	22.154	118.575
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-7.610	-2.400	-16.952	-26.962
Boekwaarde 1 januari 2017	85.600	811	5.202	91.613
Mutaties 2017				
Investerings	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
Mutaties 2018				
Investerings	24	198	1.291	1.513
Herwaarderingen	1.302	-	-	1.302
Desinvesteringen	-	-	-170	-170
Afschrijvingen	-3.986	-200	-1.442	-5.628
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	141	141
Aanpassing bruto boekwaarde - herwaardering	24	-	-	24
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijven - herwaardering	-24	-	-	-24
Saldo	-2.660	-2	-180	-2.842
Stand 31 december 2018				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	94.822	3.479	23.665	121.966
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-15.588	-2.788	-19.757	-38.133
Boekwaarde 31 december 2018	79.234	691	3.908	83.833

Afschrijvingstermijnen

Grond en terreinen:	geen afschrijvingstermijn van toepassing
Gebouwen – ruwbouw:	40 jaar
Gebouwen – afbouw:	25 jaar
Gebouwen – gebouwgebonden 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. Er hebben in 2018 geen wijzigingen plaatsgevonden in de uitgangspunten zoals in het taxatierapport 2016 is opgenomen. In overeenstemming met het beleid is eind 2018 een desktopreview door de externe taxateur uitgevoerd. Op basis hiervan is de waardering aangepast met € 1,3mln. Eind 2018 is geen sprake 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 2017	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
Mutaties 2018				
Waardeveranderingen	-	553	-	553
Stand 31 december 2018	1.599	15.858	2.340	19.797

NLII is per 1 oktober 2018 ontbonden. Vanwege de onzekerheid van de hoogte van de eindafrekening blijft de waarde van de aandelen in NLII nihil.

De belastinglatenties of de vordering latente belasting heeft in zijn geheel betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële verschillen in de fiscale en commerciële waardering. Het totaalbedrag voor 2018 van € 15,9mln (2017: € 13,4mln) heeft een looptijd van langer dan een jaar.

Begin 2016 is de Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen (Volo) opgericht. Volo is een algemeen pensioenfonds als bedoeld in en gereguleerd door de Pensioenwet. PGGM N.V. heeft eind 2016 additioneel vermogen ter financiering van de aanloopkosten van Volo beschikbaar gesteld in de vorm van een achtergestelde lening met onbepaalde looptijd. Het bedrag van de achtergestelde lening bedraagt € 2,3mln. Voor deze lening betaalt Volo een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en wordt berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen.

6. Vorderingen

	31 december 2018	31 december 2017
Debiteuren	17.439	20.704
Nog te factureren	6.662	4.809
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	3.084
Overlopende activa	6.179	8.514
Totaal	30.280	37.111

Hiervan heeft een bedrag van € 1,8mln (2017: € 2,6mln) een looptijd van langer dan een jaar.

Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit gefactureerde bedragen aan institutionele klanten met betrekking adviesdiensten, pensioenbeheer- en vermogensbeheeractiviteiten.

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 voor 2017 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 grootbanken. De eigen liquide middelen maken onderdeel uit van het saldo- en rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatiesysteem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,2mln (ultimo 2017: € 8,2mln) niet ter vrije beschikking. Dit betreft saldo op een geblokkeerde rekening die wordt aangehouden in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

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

Het aanhouden van een gezamenlijke bankrekening en andere geldmarktinstrumenten ten behoeve van haar opdrachtgevers brengt geen krediet- en faillissementsrisico op Treasury met zich mee.

€ 0,5mln van de liquide middelen worden geïnd door PGGM N.V. ten behoeve van de premie-inning van een klant.

De liquide middelen zijn gestegen doordat de klantenfee over het eerste kwartaal al is ontvangen in 2018. Het betreft daarom een tijdsverschil.

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>Leven</i>	<i>Overige</i>	<i>Totaal</i>
Stand 1 januari 2017	4.323	4.091	1.256	3.053	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
Mutaties 2018					
Dotaties	1.058	-	2.900	8.614	12.572
Onttrekkingen	-3.672	-513	-	-	-4.185
Vrijval	-350	-1.831	-	-	-2.181
Stand 31 december 2018	1.825	1.366	2.900	12.124	18.215

De voorzieningen hebben overwegend een langlopend karakter.

Voorziening reorganisatie

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

Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening is ultimo 2018 op basis van de berekening volgens de cao 2018. Het effect van deze schattingswijziging bedraagt eenmalig € 1,8mln in de winst-en-verliesrekening van 2018. Het effect op de jaarlijkse last in de winst- en- verliesrekening tot 2022 is onder de nieuwe grondslag beperkt ten opzichte van de oude grondslag.

Voorziening leven

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

Overige voorzieningen

Onder de overige voorzieningen is opgenomen een voorziening verlieslatend contract en een voorziening inzake Deferred Variable Income.

PGGM N.V. stopt als uitvoerder met de dienstverlening aan Volo. PGGM N.V. en Volo hebben in 2018 een vaststellingsovereenkomst getekend met betrekking tot de afwikkeling en liquidatie van Volo. Tot het moment dat de relatie tussen PGGM N.V. en Volo formeel wordt beëindigd, waarborgt PGGM N.V. de kwaliteit van de dienstverlening aan Volo en haar klanten. PGGM N.V. verwerkt de uitkomsten van de vaststellingsovereenkomst in de jaarrekening in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen door een voorziening op te nemen.

10. Kortlopende schulden

	31 december 2018	31 december 2017
Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten	30.709	2.209
Overlopende passiva	17.864	18.951
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.728	3.927
Schulden aan groepsmaatschappijen	3.381	-
Crediteuren	2.754	6.234
Af te dragen pensioenen	137	93
Totaal	67.573	31.414

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

Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de vooruitontvangen klantenfee in het eerste kwartaal in 2019 en de facturatie van werkzaamheden inzake bestuurlijke advisering, pensioenbeheer en vermogensbeheeractiviteiten aan institutionele klanten.

Overlopende passiva

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

Belastingen en premies sociale verzekeringen

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

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 Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Voor de bedragen die door PGGM N.V. worden getrokken onder de kredietfaciliteit betaalt PGGM N.V. een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De totale kredietfaciliteit is gemaximeerd tot € 150mln. De kredietfaciliteit is beschikbaar vanaf 1 januari 2008 voor onbepaalde tijd. Er is geen aflossingsregeling afgesproken. In 2018 heeft PGGM N.V. geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit bij PFZW.

Saldo- en rentecompensatiesysteem

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

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 2023. De totale verplichting per 31 december 2018 bedraagt € 4,3mln (2017: € 4,5mln). Een bedrag van € 1,6mln (2017: € 1,6mln) vervalt binnen een jaar.

Verplichting gebouwen

De totale verplichting vanuit onderhoudscontracten per 31 december 2018 bedraagt € 3,1mln (2017: € 3,1mln). De verplichting loopt tot 2021.

Verplichting hard- en software

De totale verplichting per 31 december 2018 bedraagt € 9,6mln (2017: € 8,0mln). De verplichting loopt tot 2024. Een bedrag van € 8,7mln (2017: € 4,8mln) 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 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.

Afgegeven garantie Volo

PGGM N.V. en Volo hebben in 2018 over de afwikkeling en liquidatie van Volo pensioen onderhandeld en de uitkomsten in een vaststellingsovereenkomst vastgelegd. Hierin heeft PGGM N.V. naast de eerder genoemde waarborg onder de voorzieningen nog een garantie van € 0,6mln tot 2020 afgegeven. PGGM N.V. heeft de volledige garantie van € 1,57mln aan Volo (juridisch) in september 2018 voldaan.

12. Opbrengsten

Beheervergoedingen

	2018	2017
Beheervergoedingen vermogensbeheer	126.627	119.042
Beheervergoeding pensioenbeheer	114.948	111.015
Beheervergoedingen adviesdiensten en bestuursondersteuning	36.528	34.074
Totaal	278.103	264.131

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 pensioenbeheer betreft administratie- en beheerdiensten voor pensioenfondsen.

Beheervergoedingen adviesdiensten en bestuursondersteuning

De vergoeding voor adviesdiensten en bestuursondersteuning heeft betrekking op de adviesdiensten op het gebied van beleggingsbeleid, pensioenbeleid, fiduciair en financieel & actuarieel advies en bestuursondersteunende diensten (verantwoording, verslaglegging en relatiebeheer).

Overige opbrengsten

	2018	2017
Opbrengsten leden	597	571
Overige opbrengsten	18	254
Totaal	615	825

Opbrengsten leden

De opbrengsten uit ledenactiviteiten bestaan uit vergoedingen voor het organiseren van betaalde activiteiten voor de leden van PGGM Coöperatie U.A. Daarnaast is er in 2018 een vaste vergoeding vanuit PFZW voor de communicatie in het kader van hypotheeklen die afgesloten worden via Attens.

13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2018	2017
Extern personeel	47.733	36.492
Advieskosten	1.272	3.356
Uitbesteding administratie	-	1.091
Overige servicebureaus	-	1.062
Totaal	49.005	42.001

Door de uitloop van de modernisering van de basisadministratie waren er meer kosten voor inhuur van IT-medewerkers en testcapaciteit bij Pensioenbeheer.

14. Personeelskosten

	2018	2017
Salarissen	117.195	117.064
Pensioenlasten	14.295	13.481
Sociale lasten	13.441	12.541
Overige personeelskosten	14.232	13.744
Totaal	159.163	156.830

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

	2018	2017
Pensioenbeheer	490	405
Information, Finance, Control	383	363
Vermogensbeheer	363	347
Institutional Business	161	148
Corporate Staff diensten	81	90
Ledenorganisatie PGGM&CO	19	19
Totaal	1.497	1.372

Het gemiddelde aantal FTE voor 2018 is 1.424 (2017: 1.351).

Pensioenregeling medewerkers PGGM N.V.

De pensioenregeling van de medewerkers van PGGM N.V. is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PFZW. Het ouderdomspensioen is een toegezegde pensioenregeling 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:

2018	<i>Periodiek betaalde beloning</i>	<i>Beloning betaalbaar op termijn</i>		Totaal
	<i>Bruto salaris en vakantiegeld</i>	<i>Pensioen lasten</i>		
Edwin Velzel	493	29		522
Paul Boomkamp	430	29		459
Totaal	923	58		981

2017	<i>Periodiek betaalde beloning</i>	<i>Beloning betaalbaar op termijn</i>		Totaal
	<i>Bruto salaris en vakantiegeld</i>	<i>Pensioen lasten</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 tot 31 oktober 2017

** CEO vanaf 1 november 2017

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

Pensioenlasten en de sabbatical vallen onder de 'beloningen betaalbaar op termijn'.

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

Elk lid van de raad van commissarissen ontvangt een jaarlijkse vergoeding van € 28.819 (2017: € 28.676). De jaarlijkse vergoeding van de voorzitter bedraagt €33.335 (2017: € 33.169). Deze vergoedingen zijn inclusief werkzaamheden die worden verricht voor de audit-, risk- en compliancecommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, en exclusief reiskosten en btw. In 2018 bedraagt de totale bezoldiging van de raad van commissarissen € 168.434 exclusief btw (2017: € 159.054). De bezoldiging van de raad van commissarissen is in 2018 geïndexeerd met 1 procent per 1 juli 2018.

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

	2018	2017
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	15.883	15.879
Afschrijvingen op materiële vaste activa	5.628	6.223
Totaal	21.511	22.102

16. Overige bedrijfskosten

	2018	2017
Automatiseringskosten	33.010	25.209
Huisvestingskosten	4.770	3.908
Marketingkosten	382	4.843
Overige kosten	22.743	5.819
Totaal	60.905	39.779

De overige kosten in 2018 bestaan onder meer uit de dotatie aan de voorziening Leven, de reservering voor kosten inzake de afwikkeling en liquidatie van Volo en de voldoening van de garantie aan Volo.

17. Belastingen

	2018	2017
Acute belastinglast	3.186	1.122
Wijziging latente belastingvorderingen	-2.384	-94
Aanpassing belastinglatentie door vpb-tariefsverlaging	-1.877	-
Wijziging latente belastingverplichtingen	-	-12
Totaal	-1.075	1.016

Nominale belastingdruk	25,00%	25,00%
Aanpassing belastinglatentie door vpb-tariefsverlaging	-15,3	0%
Niet-belastbare opbrengsten en kosten	-0,94%	0,86%
Effectieve belastingdruk	8,76%	25,86%

De daling heeft met name te maken met de verhouding van het commerciële resultaat, wijzigingen latente belastingvorderingen en de aanpassing belastinglatentie door vpb-tariefsverlaging.

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 de personeelskostentoechting.

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

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan, welke invloed hebben op de jaarrekening 2018.

21. Risicobeheer

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

De risicobeheersing bij PGGM is georganiseerd langs het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. De eigenaar en het primaire risicomanagement liggen hierbij bij het lijnmanagement (eerste lijn). De afdelingen Finance & Control en Risk & Compliance houden toezicht en rapporteren over de risico's (tweede lijn). Internal Audit toetst of de beheersing aantoonbaar voldoet aan de verschillende gestelde eisen ten aanzien van het risicomanagement (derde lijn). Elke lijn heeft haar eigen taken en verantwoordelijkheden.

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

Solvabiliteitsrisico

PGGM N.V. en haar dochterondernemingen die kwalificeren als financiële ondernemingen als bedoeld in de Wft, worden aangemerkt als richtlijn groep. Dit betekent dat er sprake is van prudentieel toezicht door DNB. Uit hoofde van deze wet gelden eisen ten aanzien van de kapitaaltoereikendheid. PGGM kiest ervoor uit te gaan van de methode waarbij de toereikendheid van het kapitaal berekend wordt op basis van het verschil tussen het eigen vermogen van de Richtlijn groep en de som van de solvabiliteitsvoorschriften voor de groepsonderdelen. Op basis hiervan voldoet PGGM N.V. aan de wettelijke vereisten.

Voor Vermogensbeheer, Treasury en PSAS geldt een solvabiliteitseis vanuit de toezichthouder. Bij de reguliere interne controle in het kader van het jaarverslag 2017 van PGGM Strategic Advisory Services B.V. is geconstateerd dat per balansdatum 31 december 2017 een tekort is in het eigen vermogen van 58 duizend euro ten opzichte van de prudentiële vereisten onder de Wft. De aandeelhouder PGGM N.V. heeft in januari 2018 direct een agiostorting gedaan ter grootte van 250 duizend euro waarmee het eigen vermogen ruim boven het minimaal vereist eigen vermogen uitkomt. Door toevoeging van het resultaat boekjaar 2017 aan het eigen vermogen als gevolg van het besluit van de resultaatsbestemming bij vaststelling van de jaarrekening 2017 van PGGM Strategic Advisory Services B.V. is een surplus ontstaan.

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

Solvabiliteit	31 december 2018	31 december 2017
Totaal eigen vermogen	198.040	209.763
Wettelijk vereist	49.590	49.985
Surplus	148.450	159.778

Marktrisico

Het marktrisico is het prijsrisico van een waardedaling van de beleggingen door een verandering van marktfactoren. Aangezien PGGM N.V. geen beleggingen aanhoudt, is het marktrisico verwaarloosbaar.

Valutarisico

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

Renterisico

Het renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van obligaties en leningen verandert als gevolg van veranderingen in marktrentes. Aangezien PGGM N.V. 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 en vorderingen waaronder debiteuren en liquide middelen. Ten aanzien van het debiteurenrisico gaat het voornamelijk om de te ontvangen beheervergoeding. Deze is vastgelegd in service level agreements, die PGGM N.V. met haar klanten heeft afgesloten. Aangezien de klanten van PGGM N.V. Nederlandse pensioenfondsen zijn, is het risico als gevolg van een faillissement laag.

PGGM N.V. heeft een beleid ten aanzien van het aanhouden van liquide middelen. Als gevolg van dit beleid houdt PGGM N.V. liquide middelen alleen aan bij Nederlandse grootbanken. PGGM N.V. evalueert dit beleid voortdurend en heeft dit kredietrisico als klein geclassificeerd.

Liquiditeitsrisico

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

Concentratierisico

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

Enkelvoudige jaarrekening 2018

Enkelvoudige balans per 31 december 2018

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

	Ref.	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	22	15.349	30.211
Materiële vaste activa	23	83.782	86.622
Financiële vaste activa	24	109.989	103.077
Totaal vaste activa		209.120	219.910
Vlottende activa			
Vorderingen	25	13.655	11.476
Liquide middelen	26	38.610	55.916
Totaal vlottende activa		52.265	67.392
Totaal activa		261.385	287.302
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	27	200	200
Wettelijke reserve		6.641	5.664
Agioreserve		158.712	158.712
Overige reserves		43.681	42.274
Onverdeeld resultaat		-11.194	2.913
Totaal eigen vermogen		198.040	209.763
Vorzieningen		18.215	12.009
Totaal voorzieningen		18.215	12.009
Kortlopende schulden	28	45.130	65.530
Totaal passiva		261.385	287.302

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2018	2017
Resultaat deelnemingen		8.891	13.667
Overig resultaat na belastingen	30	-20.085	-10.754
Resultaat na belastingen		-11.194	2.913

Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2018

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2018 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 worden in de toelichting op de balans in de geconsolideerde jaarrekening nader toegelicht. Hiervan hebben de categorieën goodwill (geheel) en software voor een boekwaarde per 31 december 2018 van € 15,3mln (31 december 2017: € 30,2mln) betrekking op PGGM N.V.

23. Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Bedrijfs- installatie	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Stand 1 januari 2017				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	93.166	3.211	19.783	116.160
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-7.566	-2.400	-14.637	-24.603
Boekwaarde 1 januari 2017	85.600	811	5.146	91.557
Mutaties 2017				
Investerings	262	70	1.112	1.444
Desinvesteringen	-	-	-741	-741
Afschrijvingen	-3.968	-188	-2.045	-6.201
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	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
Mutaties 2018				
Investerings	24	198	1.239	1.461
Desinvesteringen	-	-	-136	-136
Herwaarderingen	1.302	-	-	1.302
Afschrijvingen	-3.986	-200	-1.396	-5.582
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	115	115
Aanpassing bruto boekwaarde – herwaardering	24	-	-	24
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijven – herwaardering	-24	-	-	-24
Saldo	-2.660	-2	-178	-2.840
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	94.778	3.479	21.257	119.514
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-15.544	-2.788	-17.400	-35.732
Boekwaarde 31 december 2018	79.234	691	3.857	83.782

Afschrijvingstermijnen

Grond en terreinen :	geen afschrijvingstermijn van toepassing
Gebouwen – ruwbouw:	40 jaar
Gebouwen – afbouw:	25 jaar
Gebouwen – gebouwgebonden 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 2018	31 december 2017
Deelnemingen	92.733	86.092
Actieve belastinglatenties	14.916	14.645
Achtergestelde lening APF	2.340	2.340
	109.989	103.077

Deelnemingen

	2018	2017
Stand 1 januari	86.092	104.425
Agiostortingen	12.750	10.000
Dividend uitkering	-15.000	-42.000
Resultaat deelnemingen	8.891	13.667
Stand 31 december	92.733	86.092

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 Pensioenbeheer B.V.	Zeist	100%
PGGM Services B.V.	Zeist	100%
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	Zeist	100%
PGGM UFO B.V.	Zeist	100%
PGGM Vermogensbeheer B.V.	Zeist	100%

Actieve belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben betrekking op de gevormde belastinglatentie uit hoofde van de verrekenbare verliezen.

25. Vorderingen

	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op groepsmaatschappijen	10.365	8.324
Debiteuren	123	140
Overige vorderingen en overlopende activa	3.167	3.012
Totaal	13.655	11.476

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

Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2018	31 december 2017
PGGM Vermogensbeheer B.V.	9.204	2.664
PGGM Coöperatie U.A.	780	3.345
PGGM UFO B.V.	367	101
PGGM Treasury B.V.	14	-
PGGM Pensioenbeheer B.V.	-	1.818
PGGM Services B.V.	-	218
PGGM Financiële Services B.V.	-	178
Totaal	10.365	8.324

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen en overlopende activa per 31 december 2018 bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

26. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken. De eigen liquide middelen maken onderdeel uit van het saldo- en rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatiesysteem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen.

Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,2mln (ultimo 2017: € 8,2mln) 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 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
Resultaatbestemming 2017	-	-	-	2.913	-2.913	-
Herwaarderingsreserve materiële vaste activa	-	977	-	-	-	977
Mutatie als gevolg van vpb-tariefsverlaging	-	-	-	-1.506	-	-1.506
Resultaat 2018	-	-	-	-	-11.194	-11.194
Stand 31 december 2018	200	6.641	158.712	43.681	-11.194	198.040

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1mln (2017: € 1mln), bestaande uit duizend aandelen met een nominale waarde van € 1.000 elk. Per 31 december 2018 zijn tweehonderd aandelen geplaatst en volgestort.

Herwaarderingsreserve

De mutatie wettelijke reserve in 2018 betreft de mutatie van de herwaarderingsreserve van de gebouwen en terreinen als gevolg van een nieuw uitgevoerde toets door de externe taxateur eind 2018.

Tariefsverlaging vennootschapsbelasting

Als gevolg van de verlaging in de tarieven voor de vennootschapsbelasting worden de belastinglatenties uit hoofde van de tijdelijke verschillen ultimo 2018 afgewaardeerd. De impact van de afwaardering bedraagt € 3,4mln. Hiervan wordt € 1,5mln aan belastinglatenties met betrekking tot het pand direct in het eigen vermogen verwerkt, aangezien deze latentie ook in voorgaande jaren direct via het eigen vermogen zijn geboekt. Het resterende deel wordt ten laste van de belastingen in de winst-en-verliesrekening gebracht.

Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen over 2018 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2018 toe te voegen aan de overige reserves.

28. Kortlopende schulden

	31 december 2018	31 december 2017
Schulden aan kredietinstellingen	14.575	46.995
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.728	3.927
Schulden aan groepsmaatschappijen	7.361	364
Overlopende passiva	8.864	10.362
Crediteuren	1.340	3.657
Af te dragen pensioenen	137	93
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringsnemers	125	132
Totaal	45.130	65.530

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

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:

	2018	2017
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	-14.895	-14.895
Overige opbrengsten en kosten	-81.319	-66.116
Doorbelaste kosten	71.928	66.683
Belastingen resultaat	4.201	3.574
Totaal	-20.085	-10.754

31. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op de jaarrekening 2018.

Zeist, 17 april 2019

Raad van Bestuur:

Edwin Velzel (voorzitter)

Paul Boomkamp

Raad van Commissarissen:

Marjanne Sint (voorzitter)

Micky Adriaansens

Henk Broeders

Miriam van Dongen

Eric de Macker

Jan van Rutte

Overige gegevens



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 2018

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 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2018 van PGGM N.V. ('de vennootschap') te Zeist gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
- 3 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 2,0 miljoen
- 0,7% van de beheervergoedingen

Groepscontrole

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

Kernpunten

- Waardering pand
- Bestaan en juiste verwerking van de beheervergoedingen
- Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Oordeel

Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 2,0 miljoen (2017: EUR 1,25 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de beheervergoedingen (0,7%). 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 100 duizend (2017: EUR 60 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 onderdelen, 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 99% op basis van het totaal aan activa en 99% op basis van omzet.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de 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.

Waardering pand

Omschrijving

PGGM N.V. waardeert haar pand op basis van de grondslag actuele waarde, zijnde de laagste van de actuele kostprijs en de realiseerbare waarde. Gezien de wijze waarop het actief is verkregen hanteert PGGM N.V. de actuele inkoopprijs als invulling voor de actuele kostprijs. Het bepalen van de actuele inkoopprijs is sterk afhankelijk van variabelen uit de markt, waaronder het geschatte aanvangsrendement, grondprijzen en van toepassing zijnde correctiefactoren. PGGM N.V. heeft een onafhankelijke externe taxateur ingeschakeld om te ondersteunen bij het bepalen van de actuele inkoopprijs van het pand. In de toelichting op pagina 71 en pagina 79 (noot 4 'Materiële vaste activa') worden de gehanteerde waarderingsgrondslagen en het verloopoverzicht van het pand weergegeven.

Het bepalen van de actuele inkoopprijs van het pand vergt een hoge mate van oordeelsvorming van het bestuur en bevat subjectieve schattingselementen. Om deze reden, in combinatie met de omvang van de post in de jaarrekening, zien wij de waardering van het pand als een kernpunt in onze controle.

Onze aanpak

Wij hebben de onderbouwing van de waardering door PGGM N.V. beoordeeld en hierbij de taxatie van de onafhankelijke taxateur betrokken. Wij hebben de onafhankelijkheid van de door PGGM N.V. ingeschakelde externe taxateur beoordeeld, kennisgenomen van de door PGGM N.V. gehanteerde assumpties, het taxatierapport geïnspecteerd en een eigen waarderingsspecialist ingeschakeld om de door PGGM N.V. toegepaste waarderingmethodiek en waarderingparameters te toetsen.

Onze observatie

De waarderingsgrondslagen van het pand en de verwerking en toelichting in de jaarrekening komen overeen met de geldende verslaggevingsrichtlijnen. Wij hebben vastgesteld dat de door PGGM N.V. toegepaste waarderingmethodiek aanvaardbaar is en dat de toegepaste waarderingparameters binnen de door ons verwachte bandbreedtes vallen.

Bestaan en juiste verwerking van de beheervergoedingen

Omschrijving

PGGM N.V. ontvangt beheervergoedingen voor de verschillende vermogensbeheer- en pensioenadministratieactiviteiten en adviesdiensten welke PGGM N.V. uitvoert ten behoeve van haar klanten. Deze beheervergoedingen betreffen over 2018 een bedrag van EUR 278 miljoen (2017: EUR 264 miljoen) en vormen de grootste jaarrekeningpost op PGGM N.V. geconsolideerd niveau.

Gezien de omvang van de beheervergoedingen zien wij het bestaan en de juiste verwerking van de beheervergoedingen in de jaarrekening als kernpunt in onze controle.

Onze aanpak

PGGM N.V. voert een centrale omzetadministratie. Gezien 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 middels inspectie van de contracten vastgesteld 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. De jaarrekeningen van de beleggingsfondsen met liquide beleggingen zijn voorzien van een controleverklaring van de externe accountant. Voor de beheervergoedingen met betrekking tot PGGM-beleggingsfondsen waarvan nog geen gecontroleerde jaarrekeningen over 2018 beschikbaar zijn, hebben wij zelfstandig gegevensgerichte werkzaamheden verricht.
- het middels inspectie van bankafschriften vaststellen van de verantwoorde beheervergoedingen dat deze door de tegenpartijen aan PGGM betaald zijn.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de beheervergoedingen bestaan en juist zijn verwerkt en toegelicht in de jaarrekening van PGGM N.V.

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 te bedienen. De betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking vormt daarom een kernpunt van onze controle.

Onze aanpak

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

- het evalueren van de wijzigingen in de IT-infrastructuur;
- het kennismaken 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, het bestaan en de 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;
- het Bestuursverslag;
- Corporate governance; en de
- Overige gegevens.

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

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

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

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

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

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

Amstelveen, 17 april 2019
KPMG Accountants N.V.

F.M. van den Wildenberg RA

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

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 gerede 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 groepsonderdelen. 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 bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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 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 het eigen vermogen groter is dan het bedrag van het geplaatste kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
- 35.5 De vennootschap mag tussentijds uitkeringen doen mits aan het vereiste van artikel 35.4 is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 van het Burgerlijk Wetboek.
- 35.6 Bij de berekening van de verdeling van een voor uitkering op aandelen bestemd bedrag tellen de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.
- 35.7 Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Algemeen

Adresgegevens

PGGM N.V.
Noordweg Noord 150
3704 JG Zeist

Postbus 117
3700 AC Zeist

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

Raad van bestuur

Edwin Velzel (voorzitter)
Chief executive officer (CEO)

Paul Boomkamp
Chief financial & risk officer (CFRO)

Accountant

KPMG Accountants N.V.
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen
Telefoon 020 - 656 78 90

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

Naam	Datum benoeming	Datum 1 ^e herbenoeming	Datum aftreden
Marjanne Sint (voorzitter)	01-04-2018	01-04-2022	01-04-2026
Miriam van Dongen (plaatsvervangend voorzitter)	13-06-2013	13-06-2017	13-06-2021
Eric de Macker	01-10-2015	01-10-2019	01-10-2023
Jan van Rutte	17-05-2017	17-05-2021	17-05-2025
Micky Adriaansens	01-01-2018	01-01-2022	01-01-2026
Henk Broeders	01-11-2018	01-11-2022	01-11-2026

Statutaire regeling:

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

Nevenfuncties van de raad van commissarissen

Micky Adriaansens (1964)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Directievoorzitter Twijnstra Gudde*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid renumeratie-, selectie- en benoemingscommissie PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen Insinger Gilissen Bankiers N.V. (sinds april 2018)
- Voorzitter directie Twijnstra Gudde Holding B.V.
- Lid raad van toezicht Stichting Amsta

Henk Broeders (1964)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit-, risk- en compliancecommissie PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Alexander Monro Ziekenhuis
- Voorzitter bestuur Stichting Hanarth Fonds
- Bestuurslid Stichting Steun VUmc Alzheimercentrum
- Senior partner McKinsey & Company (tot eind 2018)

Miriam van Dongen (1969)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Plaatsvervangend voorzitter raad van commissarissen en voorzitter audit-, risk- en compliancecommissie PGGM N.V.
- Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Kadaster
- Lid raad van commissarissen, voorzitter auditcommissie, lid riskcommissie en lid renumeratie- en benoemingscommissie Vivat N.V.
- Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Optiver Holding B.V.
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Aandelen KASBANK
- Lid bestuur Stichting de Bron

Eric de Macker (1960)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

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

Jan van Rutte (1950)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit-, risk- en compliancecommissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen en lid commissie Mens & Organisatie de Volksbank N.V.
- Lid raad van commissarissen en lid auditcommissie BNG Bank N.V.
- Lid raad van commissarissen ORMIT Holding B.V.
- Lid raad van commissarissen Nederlandse Investeringsinstelling N.V.
- Lid raad van toezicht Stichting Health Center Hoenderdaal
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor KASBANK
- Lid bestuur ABN AMRO Foundation

Marjanne Sint (1949)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van commissarissen en lid remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Bank Nederlandse Gemeenten
- Lid raad van commissarissen NL Healthcare Clinics
- Voorzitter Transitieautoriteit Jeugd
- Voorzitter beoordelingscommissie STZ Topklinisch Zorgregister
- Voorzitter IBO (internationalisering van het onderwijs)

Rapport remuneratie van de raad van bestuur

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 2018.

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 en onze waarden (dienstbaar, verantwoordelijk en standvastig).

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

De voorzitter van de RvB (de CEO), Edwin Velzel, is per 1 november 2017 benoemd. Paul Boomkamp is per 1 september 2015 benoemd als lid van de RvB in de functie van chief financial & risk officer (CFRO).

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

Beloningspakket raad van bestuur

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

Salaris

Het salaris van de leden van de RvB is gebaseerd op het marktbeeld van de beloningen voor bestuurders van vergelijkbaar niveau, rekening houdend met de positionering van PGGM. Het salaris wordt jaarlijks aangepast overeenkomstig het gemiddelde van de percentages en bedragen waarmee de salarissen in het voorafgaande kalenderjaar zijn aangepast op grond van drie cao's (Ziekenhuiswezen, Verzekeringswezen, Bankbedrijf). Met ingang van 1 januari 2018 is het salaris met 1,1 procent gestegen ten opzichte van 2017.

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

Nevenfuncties van de raad van bestuur

Edwin Velzel (1963)

Nationaliteit: Nederlandse

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

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid raad van commissarissen Klaverblad Verzekeringen
- Lid raad van toezicht Atal-Medial (Laboratorium) (tot mei 2018)
- Voorzitter raad van toezicht PoZoB (Huisartsengroep) (tot mei 2018)
- Lid raad van toezicht Omring (Verzorging en Verpleging)

Paul Boomkamp (1969)

Nationaliteit: Nederlandse

Huidige functie: *Chief financial & risk officer PGGM N.V.*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

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