



Jaarverslag PGGM Coöperatie U.A.

2018



Voorwoord	3
De kracht van het collectief	4
Over PGGM	7
PGGM	7
Kerncijfers	11
Onze visie en strategie	12
Bestuursverslag	16
Ontwikkelingen pensioenstelsel	17
Betrouwbare dienstverlening	19
Vermogensbeheer	21
Pensioenadministratie	29
Robuuste bedrijfsvoering	31
Corporate Governance	41
PGGM Coöperatie	41
Risicomanagement	44
Risk appetite statement	50
Compliance	52
Jaarrekening	56
Overige gegevens	97
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	98
Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat	107
Algemeen	108
Personalía	109

In de zomer van 2018 ben ik gestart als voorzitter van het coöperatiebestuur van PGGM. Ik ambieerde een nevenfunctie die aansloot bij mijn ervaring als minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en bij mijn nieuwe functie als hoogleraar van de leerstoel 'Wetenschap, beleid en maatschappelijke impact, in het bijzonder in de zorg' aan de Universiteit Leiden. Het bijzondere aan deze rol is dat het coöperatiebestuur nauw samenwerkt met sociale partners in de zorg en een spilfunctie vervult in het contact tussen PGGM, PFZW en alle leden uit de sector zorg en welzijn. Gezamenlijk hechten we aan het coöperatieve model van PGGM en willen we dit model op eigentijdse wijze verder ontwikkelen.

Samen met het bestuur en PGGM ben ik aan het onderzoeken hoe de coöperatie PGGM anno nu van (meer) betekenis kan zijn. Ik vind het mooi om te ervaren dat thema's worden uitgewerkt die echt relevant zijn voor medewerkers in de sector zorg en welzijn. Een aansprekend voorbeeld is de Attens ledenhypotheek, die speciaal is ontwikkeld voor medewerkers in de sector en aansluit bij hun specifieke behoeften. Zo worden onregelmatigheids-toeslagen en overuren in de maximale hypotheeksom meegenomen. Een ander centraal thema waar PGGM(&CO) aan werkt is Vitaal met Pensioen. De ambitie is om hiermee te kunnen bijdragen aan het terugdringen van het ziekteverzuim en het vergroten van het werkplezier onder medewerkers in de sector. Het is van groot belang dat we ons met z'n allen inzetten om onze prachtige sector toekomstbestendig te maken en te zorgen dat alle medewerkers in de sector op een verantwoorde en duurzame manier hun pensioen bereiken.

Sinds ik ben aangetreden als voorzitter van het coöperatiebestuur heb ik drie ledenraadsvergaderingen mogen meemaken. Ik ben onder de indruk van de betrokkenheid en deelname van de ledenraadsleden. Het is van onschatbare waarde om hun kennis dichtbij te houden en hun deelname te koesteren.

Sowieso bezitten de leden van de ledenorganisatie over veel kennis van de sector en het is een belangrijke uitdaging om deze schat aan informatie goed in te zetten voor PGGM en PGGM&CO. Big data creëert soms het beeld van 'big brother is watching you', maar voor mij is het tegengestelde waar: de grote bron aan informatie van meer dan 755.000 leden stelt PGGM(&CO) in staat om leden te voorzien van voor hen relevante informatie en om op die manier een bijdrage te leveren aan de sector.

Als ik kijk naar de pensioensector in z'n geheel dan ervaar ik dat deze sterk in ontwikkeling is, ook politiek gezien speelt er veel. Dit biedt onzekerheden en tevens nieuwe kansen. Het coöperatiebestuur zoekt daarom de samenwerking op met de bestuurders van PFZW. Het is van belang dat we samen optrekken om in deze turbulente pensioenwereld tot goede afstemming en keuzes te komen. In het coöperatief verband is het aantrekken van de lijnen met stakeholders en leden belangrijker dan ooit. Het geeft me voldoening dat ik hieraan mijn steentje kan bijdragen. Ik kijk met veel plezier uit naar wat het nieuwe jaar gaat brengen.

Jet Bussemaker

Voorzitter coöperatiebestuur PGGM

Heeft u een vraag of opmerking over dit jaarverslag, dan horen wij dat natuurlijk graag.

U kunt uw vraag stellen op

www.pggm.nl/jaarverslag

Ledenorganisatie PGGM&CO verbindt mensen in de sector zorg en welzijn. Daar ligt onze oorsprong en die van onze ruim 755.000 leden. Zij werken in de sector vanuit compassie voor hun medemens. In een snel veranderende wereld staan zij soms voor flinke uitdagingen. Hoe kan ik mijn werk doen op de manier waarin ik geloof? Hoe houd ik mijn mooie, maar pittige werk met plezier vol tot mijn 67^e? Hoe kan ik gebalanceerd toewerken naar mijn pensioen? Geïnspireerd door de ledenraad verbindt PGGM&CO alle leden in hun zoektocht naar antwoorden en oplossingen. Via een interactief, online platform maken we het mensen makkelijker om collega's te ontmoeten, informatie te krijgen, opleidingen te volgen, vragen te stellen en kennis te delen. Op onze uitwisselplaats van ideeën (Broedplaats) kunnen leden zelf oplossingen of ideeën voor nieuwe producten voorstellen. Onze ambitie is verbondenheid in wederkerigheid: leden die op verschillende manieren meebouwen aan het grotere gemeenschappelijk belang. Samen maken we zorg en welzijn beter.

Het vergroten van lidwaarde

De afgelopen jaren heeft PGGM&CO zich ontwikkeld van een klassieke marketingorganisatie tot een communitygedreven ledenorganisatie, die lidwaarde voorop stelt. In 2017 investeerden we in onze IT-architectuur, de verbetering van ons klantcontact, een mobiele community-app, vernieuw(en)de werkprocessen en een online ledenplatform.

In 2018 lag de focus op het creëren van brede lidwaarde voor onze leden. De ledenraad en het coöperatiebestuur hebben in 2017 de keuze gemaakt voor een groeistrategie die gericht is op het vergroten van brede lidwaarde, in plaats van een snelle 'koude' groei van het aantal leden. Dit betekent in de praktijk dat ieder lid, vanuit zijn eigen belevingswereld en persoonlijke voorkeuren, wordt bediend door onze ledenorganisatie.

Zo kan elk lid een positieve beleving ervaren in het lidmaatschap. Deze groeistrategie sluit aan op actuele ontwikkelingen in de markt; de consument heeft hoge verwachtingen en wil snelheid, eenvoud en persoonlijke relevantie. Deze aanpak sluit ook

aan bij de strategie van PGGM, waarin een sterkere binding met de sector centraal staat.

Om lidwaarde binnen PGGM&CO te vergroten, is het van belang dat we onze leden zo goed mogelijk leren kennen. Wat zijn hun wensen en behoeften? Waar zijn zij het meest in geïnteresseerd? Welke leden zijn bereid om regelmatig deel te nemen aan onderzoeken van hun ledenorganisatie? Hoe beter we dergelijke vragen kunnen beantwoorden, des te relevanter we kunnen zijn voor onze leden. Om ons hierbij te helpen hebben we in 2018 een 360 graden-klantbeeld uitgewerkt. Dit is toegepast op diverse onderzoeken en e-mailuitingen. Ook hebben we onze ledenwebsite volledig vernieuwd, met als resultaat snelle laadtijden en een herkenbare layout op ieder (mobiel) apparaat.

Een warm welkom

Op de ledenwebsite hebben we daarnaast onze response op de aanmelding van nieuwe leden geoptimaliseerd. Na aanmelding op het platform ontvangen leden nu automatisch een serie met voor hen relevante e-mails. Deze zijn primair gericht op het vergroten van lidwaarde, met als resultaat een hogere tevredenheid en meer conversies.

Datagedreven infrastructuur

Om in te kunnen spelen op de persoonlijke voorkeuren van leden, is het nodig de daarvoor relevante informatie op te slaan in onze systemen. In 2018 hebben we daarom moderne en robuuste data-infrastructuur gebouwd. Hierin worden afzonderlijke databronnen met een ETL-proces (Extract, Transform, Load) teruggebracht naar één betrouwbare bron; onze centrale database. Met deze database kunnen we het 360 graden-klantbeeld opbouwen, dat geldt als belangrijke input voor alle uitingen naar onze leden.

Zorgvuldig omgaan met privacy

In 2018 hebben we veel tijd gestoken in het toetsen van onze werkwijze op de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Dit is de nieuwe Europese privacywetgeving, die op 25 mei 2018 in werking is getreden. Met de AVG worden privacyrechten van klanten of gebruikers versterkt en uitgebreid. Hoe PGGM&CO hiermee omgaat en wat dit voor leden betekent, lees je op de [privacy en rechten](#) pagina van ons ledenplatform.

Inhoudelijk programma Vitaal met Pensioen

In 2018 lag de nadruk op het inhoudelijk programma Vitaal met Pensioen, met de volgende thema's:

- 1- Hoe zorgen we ervoor dat studenten en starters weer kiezen voor de sector zorg en welzijn?

- 2- Hoe zorgen we voor minder werkdruk bij medewerkers? Hoe reduceren we bureaucratie en administratieplicht?
- 3- Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers op een fijne, gebalanceerde manier richting pensioendatum gaan?

Hieronder volgt een selectie van onze activiteiten op deze thema's in 2018.

Online campagne om jongeren te enthousiasmeren

We hebben een succesvolle online campagne georganiseerd. Daarin hebben we samen met influencer Jeroen van Holland het werken van jongeren in de ouderenzorg gepromoot. De filmpjes zijn inmiddels meer dan 265.000 keer bekeken (met bijna 15.000 likes) en hebben jongeren daadwerkelijk bewogen om voor zorg en welzijn te kiezen. Een resultaat waarmee we heel tevreden zijn.

Verbeteren van stagebegeleiding voor behoud van talent

Vanuit ons ideeënplatform Broedplaats is de vernieuwende aanpak van het zorginnovatiecentrum van GGZ Breburg in beeld gebracht en verspreid via onze kanalen (met totaal meer dan 43.000 views). Met deze aanpak worden stagiairs beter begeleid.

Clubcommunity

Eind 2018 hebben we de clubcommunity gestart. Deze is gericht op kortcyclische dialogen (meer inzichten in korte tijdspannes) en een bredere ledengroep. Hieraan was behoefte onder leden en stakeholders. Vanuit de genoemde dialogen werken we toe naar concrete opbrengsten zoals tips, informatie, evenementen, diensten en producten.

Opleidingsplatform voor zorg en welzijn

Uit gesprekken met onze leden in onze communitydialogen en tijdens bijeenkomsten, kwam naar voren dat leden behoefte hebben aan toegankelijke opleidingen die beter aansluiten op de praktijk en bij voorkeur geaccrediteerd zijn. Daarom hebben we in samenwerking met Nu'91, CNV Academie en opleidingsplatform Springest een opleidingsaanbod samengesteld voor onze leden.

Er is eerst geëxperimenteerd met informeel leren, waarbij leden andere leden opleiden of trainen. Daarnaast worden trainingen voor persoonlijke ontwikkeling aangeboden. Het is onze ambitie om ons opleidingsplatform in 2019 breed onder de aandacht te brengen in de sector en op deze manier verdere relevantie voor onze leden te kunnen bieden.

Onderzoeksuitkomsten

In 2018 hebben we meerdere onderzoeken uitgevoerd, waaronder 'Mantelzorg en hulp vragen', 'Beeldvorming over de Ouderenzorg' en 'Hoe studenten verpleegkunde (MBO en HBO) naar het werken in de sector kijken'. Deze onderzoeken vormden aanknopingspunten voor diverse campagnes en vervolggesprekken in de communities.

Deze onderzoeken zijn gezamenlijk door meer dan 50.000 leden ingevuld.

Innoveren met leden

In 2018 hebben we onze expertise ook ingezet voor innovatie binnen PGGM. Zo hebben we samengewerkt met de PGGM-afdeling Innovatie & Research. Hierbij zijn werkplekken, tooling en expertise gedeeld. Dit heeft onder andere geleid tot de ontwikkeling van de PFZW Toekomstverkenner. Een gratis applicatie waarmee deelnemers eenvoudig, snel en veilig kunnen zien wat vervroegde pensionering of minder werken betekent voor hun financiële situatie. Door enkele leden van de ledenraad is deelgenomen aan testmomenten en zijn suggesties gedaan voor doorontwikkeling van de applicatie. De webapplicatie werd in oktober 2018 online gezet bij PFZW en heeft inmiddels drie prijzen gewonnen: de Pensioen-Wegwijzer, 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.

De ledenhypotheek voor zorg en welzijn

Attens Hypotheken is ontwikkeld in een samenwerking tussen PGGM&CO, PGGM en hypotheekverstrekker Syntrus Achmea Real Estate & Finance. Vanuit PGGM&CO hebben we onze leden gevraagd naar hun wensen op het gebied van hypotheeken. Die wensen zijn vertaald naar een hypotheek, speciaal voor de sector zorg en welzijn. Zo tellen onregelmatigheidstoeslag en inkomsten uit nulurencontracten mee als inkomen. In 2018 werden de acceptatiecriteria al verruimd voor artsen in opleiding. Sinds 1 januari 2019 komen ook leerling verpleegkundigen in aanmerking voor een Attens Hypotheek. De hypotheeken die Attens verstrekt, worden gefinancierd door PFZW. De in 2015 geïntroduceerde ledenhypotheek Attens heeft op 11 januari 2019 de indrukwekkende mijlpaal van 10.000 afgesloten hypotheeken bereikt. Tot slot is Attens Hypotheken genomineerd voor een Gouden Lotus Award Hypotheekmarkt 2018, in de categorie nieuwkomer (jonger dan drie jaar). Dit zijn resultaten waaruit blijkt dat dit product nog steeds ruim voldoet aan de behoefte van onze leden.

Vooruitblik 2019

Voor 2019 ligt onze focus op activiteiten die bijdragen aan het versterken van het merk PGGM. Dit ligt in lijn met de beoogde richting van de nieuwe strategie. In het eerste kwartaal staat het vergroten van het bereik van en de binding met het volledige ledenbestand voorop, naast de thematische focus op het thema werkplezier via contentmarketing en een hernieuwde communicatiestrategie. In het tweede kwartaal wordt de ledenwinkel opnieuw ingericht. Daarnaast worden nieuwe proposities onder de loep genomen, die kunnen bijdragen aan het vergroten van brede lidwaarde.

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 actuariel 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

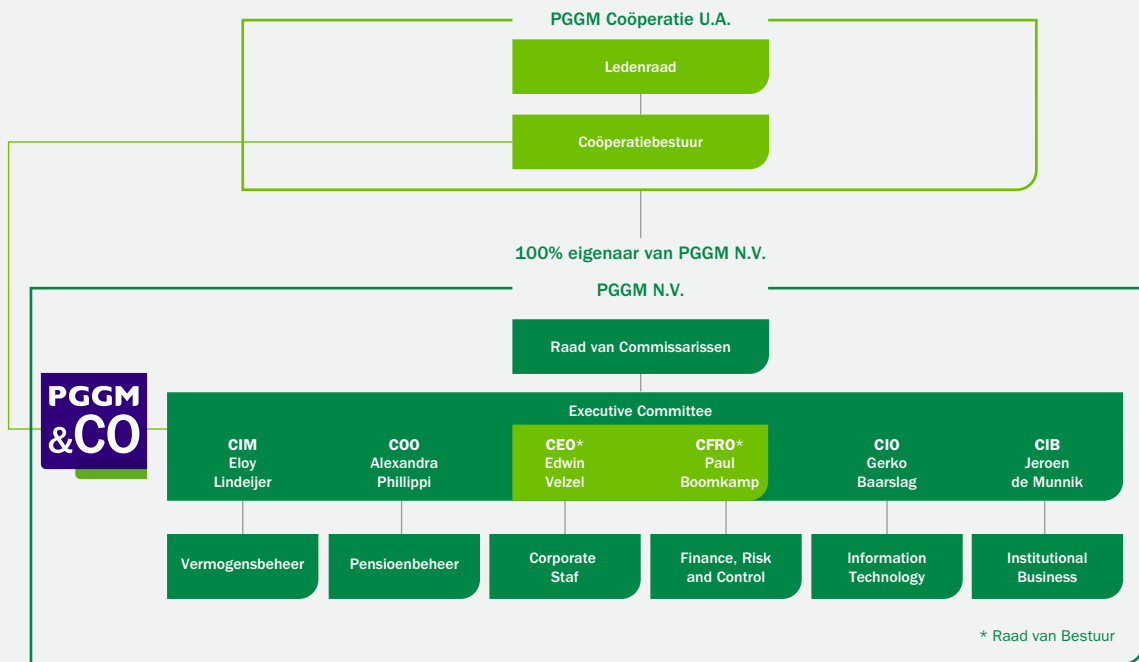
Het EC is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM. Het EC bestaat uit zes leden, waaronder de twee leden van de RvB: de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO). Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de business units op het gebied 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)	-12,9	0,9	1,3
Aantal klanten	11	11	9
Aantal deelnemers (* miljoen)	4,4	3,0	2,9
Beheerd vermogen (* miljard euro)	210,8	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 rapportierend 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 toezichhouders 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.

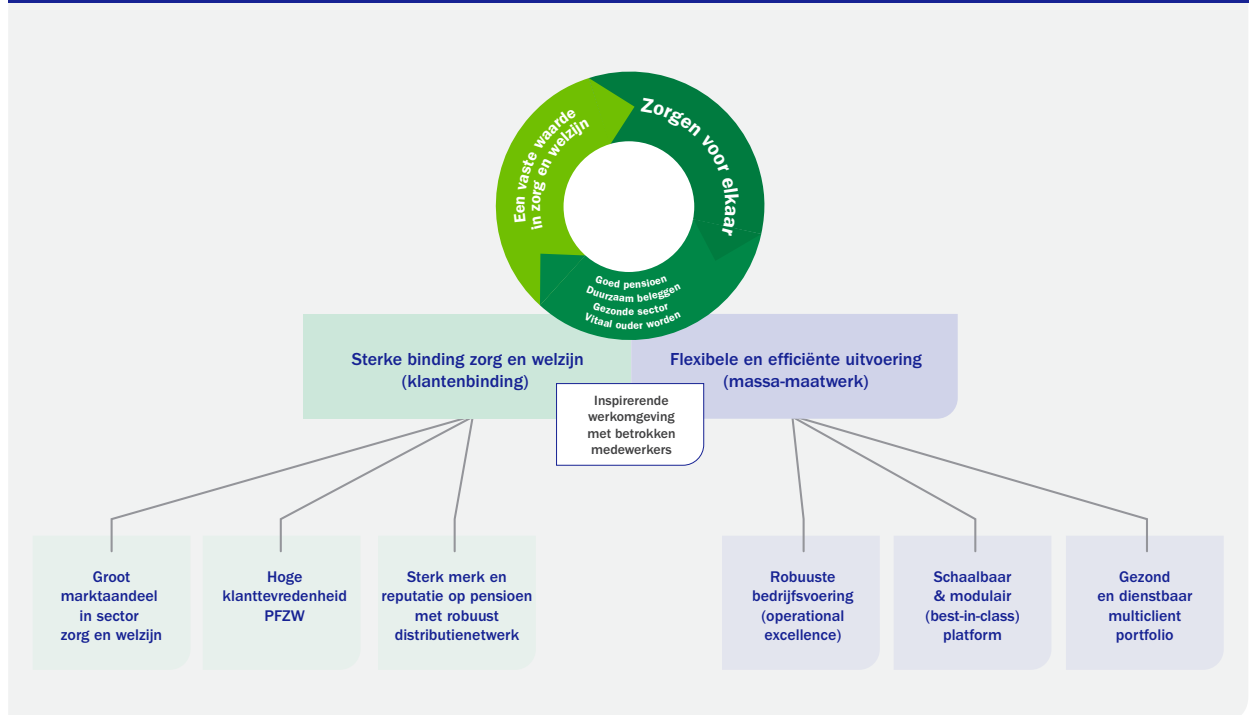
Zorgen voor elkaar

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.

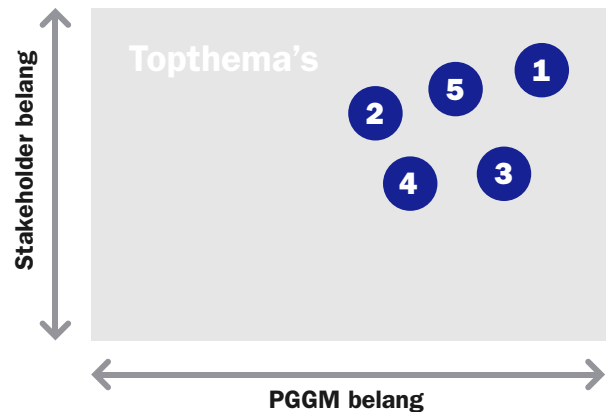
Als pensioenfondsen affiniteit met zorg en welzijn hebben en zich willen aansluiten bij de regeling van PFZW, gaan we graag met ze in gesprek. Hetzelfde geldt voor pensioenfondsen die zich willen aansluiten bij onze andere klanten. Via een collectieve waardeoverdracht heeft Stichting Pensioenfonds voor 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 arbeidsmarktvaartstukken 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 vervolgbepalen 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 groeimogelijkheden 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

Dialoog 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 Coöperatie 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 Coöperatie in 2018 fors negatief. Dat komt met name door een aantal incidentele posten. De financiële positie van PGGM Coöperatie 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 voor PGGM Coöperatie bedraagt -12,9 miljoen euro en is daarmee fors lager dan in 2017 (2017: 0,9 miljoen euro). Met name een aantal incidentele posten zorgt voor dit negatieve resultaat.

Operationeel resultaat

Operationeel is het resultaat van PGGM Coöperatie over heel 2018 licht negatief (-1,3 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

Enmalige 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 Coöperatie per 31 december 2018 is 69,5 procent (2017: 82,3 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 32,8 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 48,7 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 117,7 miljoen euro (31 december 2017: 69,0 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 handelswijze.

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

groeïende 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.

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.

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



Manon Pernot
Managing director Mens & Organisatie

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-afspraken. 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.

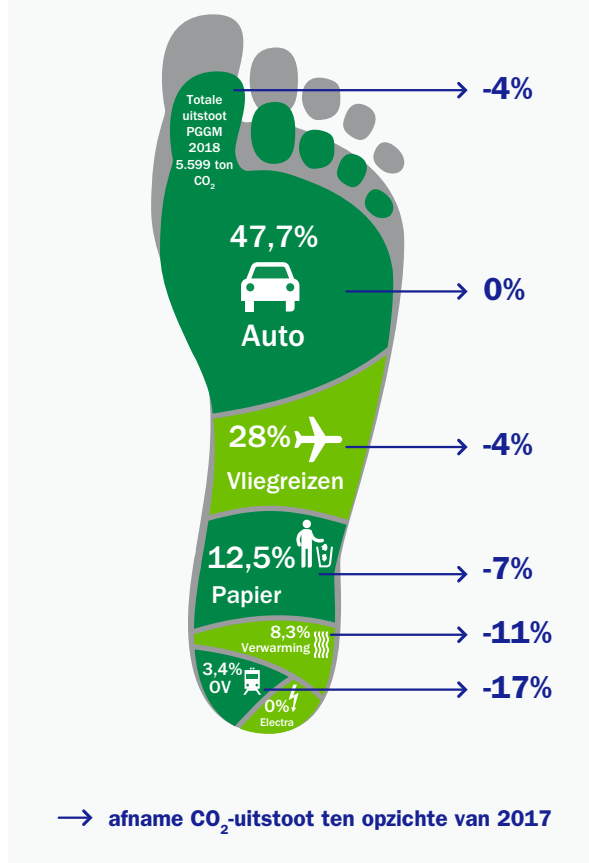
Verkleinen van onze voetafdruk

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, 10 mei 2019

Coöperatiebestuur

Jet Bussemaker (voorzitter)

Wilna Wind (plaatsvervangend voorzitter)

Thea Roelofs (secretaris)

Sybren Bangma

Hans Helgers

René Héman

Janny Hoeflak

Jacqueline Joppe

Ellie van Soelen

Ria Stegehuis

Jan de Vries

Hans van den Wijngaard

Kees Wolse

PGGM Coöperatie

PGGM Coöperatie is in 2007 opgericht door de sociale partners uit de sector zorg en welzijn. Werknemers en gepensioneerden uit de sector zijn de leden van de coöperatie. De coöperatie wordt bestuurd door het coöperatiebestuur. Dit bestuur legt verantwoording af aan de ledenraad.

Ledenraad

De ledenraad is het hoogste orgaan van PGGM en vertegenwoordigt ruim 755.000 leden uit de sector zorg en welzijn. De raad bestaat uit 45 leden. 30 leden vertegenwoordigen de werkgevers-, werknemers- en pensioenorganisaties en 15 leden worden rechtstreeks benoemd.

Rol van de ledenraad

De ledenraad heeft drie rollen:

- een toetsende rol, waarbij de raad de vinger aan de pols houdt wanneer nieuwe ideeën voor de coöperatie worden aangedragen;
- een agenderende rol, waarbij de raad zelf input en ideeën voor de coöperatie inbrengt;
- een statutaire rol, onder meer voor de benoeming van bestuurders van de coöperatie.

De ledenraad haalt de actualiteiten van de sector zorg en welzijn naar binnen en zet op de agenda wat er in de sector speelt. De ledenraad zorgt daarnaast voor de verbinding tussen het coöperatiebestuur en de leden, levert input en ideeën voor de coöperatie en bevordert de invloed en betrokkenheid van leden. De raad zorgt daarmee voor een rechtstreekse invloed van de sector op het beleid van PGGM.

De ledenraad heeft in 2018 vier keer vergaderd. De derde vergadering van het jaar is gehouden in het het Reinaerde Arbeidscentrum Veenendaal. In juni heeft een teambuildingsdag plaatsgevonden.

De vergaderingen bestaan standaard uit twee delen: een formeel deel en een interactief deel. In de formele vergadering staan statutaire onderwerpen op de agenda. Ook wordt de ledenraad bijgepraat over de ontwikkelingen die spelen bij ledenorganisatie PGGM&CO en bij moederorganisatie PGGM. In het interactieve deel komt de toetsende en agenderende rol van de ledenraad aan bod. Daarnaast wordt de verdieping gezocht aan de hand van een thema dat relevant is voor de sector of is gelieerd aan de activiteiten van ledenorganisatie PGGM&CO.

Nieuwe benoemingen en uittredingen

Binnen de ledenraad is Baukje Vegter namens BPP op 18 mei 2018 herbenoemd als lid van de ledenraad.

In 2018 zijn benoemd als lid van de ledenraad:

- Menno Hofman als rechtstreeks benoemd lid en Martin van der Avoird, Josella Joosten-Damen en Bart Lepp namens FNV Zorg & Welzijn op 28 september;
- Hans van Heekeren namens FNV Zorg & Welzijn op 14 december.

Van deze ledenraadsleden is in 2018 afscheid genomen:

- Kees van Mil, Bart de Rijk en Denjéla Heussen, namens FNV Zorg & Welzijn;
- Gerwin van der Lei namens VGN en vrije leden Astrid Oosterbaan, Arthur Faessen en Arjen Heemskerk.

Statuten en reglementen

Het is gebruikelijk dat reglementen van PGGM iedere vijf jaar worden hernieuwd. Het oude reglement van de ledenraadagendacommissie kwam uit 2012 en is herzien op basis van input van de ledenraad en het coöperatiebestuur. De nieuwe versie is uitgelijnd met teksten in andere reglementen van de coöperatie en bijgewerkt met een aantal nieuwe werkwijzen en functienamen. De nieuwe versie is vastgesteld door het bestuur op 23 mei 2018.

Jaarverslag en accountant

In de vergadering van 18 mei 2018 heeft de ledenraad het jaarverslag 2017 van de coöperatie vastgesteld en decharge verleend aan het coöperatiebestuur voor hun bestuur over het boekjaar 2017. In de vergadering van 28 september 2018 heeft de ledenraad externe accountant KPMG benoemd voor het boekjaar 2018.

Nieuwe strategie PGGM

De ledenraad is in alle vier haar vergaderingen van 2018 bijgepraat over de ontwikkelingen rondom de nieuwe strategie van PGGM. Met de nieuwe strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' gaat PGGM werken aan een sterkere binding met de sector zorg en welzijn en aan een flexibele en efficiënte uitvoering. De ledenraad heeft een brief opgesteld waarin staat beschreven hoe ze aankijkt tegen de nieuwe strategie, welke aandachtspunten ze wil meegeven aan het coöperatiebestuur en het executive committee (EC) en welke rol de ledenraad wil spelen in de nieuwe strategie. In de brief geeft de ledenraad aan dat ze de urgentie die op dit onderwerp wordt gevoeld, deelt. De wereld om ons heen verandert en de veranderingen gaan sneller dan gedacht. De ledenraad vindt het krachtig dat PGGM hierop voorsortteert en haar dienstverlening toekomstbestendig wil maken. Vanuit het coöperatiebestuur en het EC is zeer positief gereageerd op deze brief. Als antwoord daarop hebben beide gremia een eigen schriftelijke reactie opgesteld, waarin onder andere staat beschreven dat de beelden van de ledenraad op hoofdlijnen worden gedeeld en dat er behoefte is aan meer onderlinge verbinding en samenwerking.

Ledenhypotheek Attens

Het mede door de ledenraad voorgestelde hypotheekproduct Attens heeft de grens gepasseerd van 2 miljard euro aan hypotheekverstrekkingen. Meer dan 10.000 huishoudens hebben een koopwoning dankzij de Attens Hypotheek. Sinds 1 januari 2019 komen ook leerling verpleegkundigen in aanmerking voor een Attens Hypotheek.

Jaardoelen

De jaardoelen van PGGM&CO voor 2019 zijn inhoudelijk gedeeld met de ledenraad en in gezamenlijkheid verder aangescherpt. In 2019 ligt de focus met name op het thema werkplezier en op het enthousiasmeren van starters, studenten en zij-instromers voor werken in de sector zorg en welzijn. Ook wordt in 2019 verder gewerkt aan het vergroten van lidwaarde door het contact met leden verder te personaliseren en hen nog meer relevante content aan te bieden.

Coöperatiebestuur

Het coöperatiebestuur bestaat uit een voorzitter en twaalf vertegenwoordigers van sociale partners die de coöperatie gezamenlijk hebben opgericht. Het coöperatiebestuur is 100 procent aandeelhouder van PGGM. Het coöperatiebestuur kwam in 2018 vijf keer bijeen.

Rol coöperatiebestuur

Het coöperatiebestuur is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van PGGM Coöperatie en houdt zich bezig met ledenbelangen. Het bestuur legt verantwoording af aan de ledenraad. Vanuit de rol van aandeelhouder van PGGM houdt het coöperatiebestuur zich op afstand en op hoofdlijnen bezig met de prestaties van PGGM. Ook vervult het coöperatiebestuur een klankbordrol, waarbij zij de raad van bestuur informeert over ontwikkelingen die belangrijk zijn voor PGGM. De voorbereiding op de agenda en de besluitvorming van het coöperatiebestuur vinden plaats in de commissie algemene zaken.

Voorzitter en secretaris

De functies van plaatsvervangend voorzitter en secretaris worden afwisselend voor de duur van vier jaar vervuld door vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. Op 1 juli 2015 is voor het laatst een wisseling geweest. De delegatieleider vanuit de werknemersorganisaties is plaatsvervangend voorzitter. De delegatieleider vanuit de werkgeversorganisaties heeft de rol van secretaris.

Bestuurswisselingen

Het coöperatiebestuur heeft in 2018 een nieuwe onafhankelijk voorzitter benoemd. Op 21 juli 2018 liep de tweede en laatste termijn van Frank de Grave af. De selectiecommissie is in januari gestart met de werving van zijn opvolger en heeft Jet Bussemaker voorgedragen. Het bestuur heeft unaniem ingestemd met de voordracht en is zeer verheugd met haar benoeming. Andere wisselingen in het bestuur zijn de opvolging van Rob Stam vanuit Actiz door Jacqueline Joppe en de herbenoeming van René Héman (van FBZ) voor een periode van vier jaar.

Strategische herijking

Een belangrijk en terugkerend onderwerp dit jaar op de agenda van het bestuur was de ontwikkeling van de nieuwe strategie van PGGM. Het bestuur is doorlopend geïnformeerd over de voortgang hiervan en op relevante momenten geraadpleegd. Het bestuur deelt de aanleiding en noodzaak voor de nieuwe strategie en steunt, net als de ledenraad, de focus op de sector zorg en welzijn.

Eén Agendabijeenkomsten

In 2018 zijn twee Eén Agendabijeenkomsten gehouden; op 22 juni en op 7 december. Dit zijn bijeenkomsten samen met de besturen van het pensioenfonds PFZW, de coöperatie PGGM en de uitvoeringsorganisatie PGGM. Centraal dit jaar stonden de status, aanpak en voortgang van de ontwikkeling van de nieuwe strategie. Ter voorbereiding op de bijeenkomsten is een aantal deelnemers vanuit het bestuur tweemaal bij elkaar gekomen in een werkgroep, samen met bestuurders van PFZW.

AVG

De Wet bescherming persoonsgegevens is per 25 mei 2018 vervangen door de Algemene verordening persoonsgegevens (AVG). PGGM heeft conform de AVG een functionaris gegevensbescherming aangesteld die onafhankelijk toeziet op het naleven van de wet, zowel in huidige en nieuwe initiatieven. Het coöperatiebestuur is verwerkingsverantwoordelijke in de definitie van de AVG en wordt op gezette tijden geïnformeerd over dit onderwerp.

Aandeelhouder PGGM

In de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in april 2018 zijn de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen toegelicht. Belangrijke interne ontwikkelingen zijn onder meer de ontwikkeling van de nieuwe strategie en grote investeringen op ICT-gebied. Twee relevante externe ontwikkelingen zijn de druk op het huidige pensioenstelsel en de naderende Brexit.

Tijdens de aandeelhoudersvergadering heeft de aandeelhouder ingestemd met de beëindiging van het voorzitterschap van Wim de Weijer van de raad van commissarissen (RvC) van PGGM N.V. per 1 april 2018, onder dankzegging voor de geleverde inbreng van zijn expertise en ervaring en het door hem gevoerde toezicht. Ook heeft de aandeelhouder het jaarverslag 2017 voor PGGM N.V. vastgesteld en de accountant benoemd voor PGGM N.V. voor het boekjaar 2018.

Buiten de vergaderingen om is in maart schriftelijk ingestemd, op voordracht van de RvC, met de benoeming van Marjanne Sint tot voorzitter van de RvC. In november heeft het coöperatiebestuur in haar rol van aandeelhouder schriftelijk ingestemd met de benoeming van Henk Broeders als lid van de RvC. Hij volgt Wanda van Kerkvoorden op, die in augustus de maximale zittingstermijn van acht jaar heeft bereikt. Het bestuur dankt Wanda voor haar deskundigheid, betrokkenheid en ervaring.

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 toezicht-houders 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).

Jaarrekening PGGM Coöperatie U.A. 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	21.631	23.662
Totaal vaste activa		122.310	142.223
Vlottende activa			
Vorderingen	6	30.759	34.027
Liquide middelen	7	117.658	68.962
Totaal vlottende activa		148.417	102.989
Totaal activa		270.727	245.212
Passiva			
Eigen vermogen			
Wettelijke reserve	8	6.641	5.664
Overige reserves		194.562	195.197
Onverdeeld resultaat		-12.930	870
Totaal eigen vermogen		188.273	201.731
Voorzieningen	9	18.215	12.009
Totaal voorzieningen		18.215	12.009
Kortlopende schulden	10	64.239	31.472
Totaal kortlopende schulden		64.239	31.472
Totaal passiva		270.727	245.212

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2018	2017
Beheervergoedingen		278.103	264.131
Overige opbrengsten		615	825
Som der bedrijfsopbrengsten	12	278.718	264.956
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	49.008	42.001
Personeelskosten	14	159.530	157.214
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	15	21.511	22.102
Overige bedrijfskosten	16	60.973	39.819
Som der bedrijfslasten		291.022	261.136
Subtotaal		-12.304	3.820
Financiële baten	17	618	3
Financiële lasten	18	-1.044	-259
Resultaat voor belastingen		-12.730	3.564
Belastingen resultaat	19	200	2.694
Resultaat na belastingen		-12.930	870

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		-12.304	3.820
Aanpassingen voor:			
afschrijvingen en waardeverminderingen	3, 4	21.511	22.102
mutaties materiële vaste activa	4	-1.302	-
mutaties financiële vaste activa	5	2.031	2.807
mutaties overige voorzieningen	9	6.206	-727
mutaties in werkkapitaal	6,10	36.035	-13.033
mutaties in eigen vermogen		-528	-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		51.649	14.969
Ontvangen interest	17	618	3
Betaalde interest	18	-1.044	-259
Betaalde vennootschapsbelasting	19	-200	-2.694
		-626	-2.950
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		51.023	12.019
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Investerings en aankopen in:			
immateriële vaste activa	3	-843	-614
materiële vaste activa	4	-1.513	-1.463
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen van:			
materiële vaste activa	4	29	177
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.327	-1.900
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Nettokasstroom		48.696	10.119
Mutatie geldmiddelen			
Liquide middelen begin periode		68.962	58.843
Liquide middelen einde periode	7	117.658	68.962
Mutatie in geldmiddelen		48.696	10.119

Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2018

1. Algemene toelichting

Informatie over PGGM Coöperatie U.A.

PGGM Coöperatie U.A. is opgericht op 1 juli 2007, statutair gevestigd te Utrecht en kantoorhoudend aan de Noordweg Noord 150 in Zeist.

PGGM stelt zich in overeenstemming met artikel 2 van de statuten ten doel in de stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens met hen gesloten overeenkomsten in het bedrijf dat zij te dien einde ten behoeve van de leden uitoefent of doet uitoefenen door de statutair te Zeist gevestigde naamloze vennootschap PGGM N.V. en/of haar dochtermaatschappijen, groepsmaatschappijen en/of deelnemingen.

Het bedrijf van de coöperatie omvat:

- a. het verrichten van het administratieve beheer van reglementaire pensioenaanspraken en ingegane pensioenen en de uitvoering van reglementaire pensioenaanspraken en ingegane pensioenen, beide in de meest ruime zin;
- b. het 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 lichamelijke-, geestelijke-, of sociale zorg- of hulpverlening (de sector zorg en welzijn) 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 advisering en dienstverlening daaromtrent begrepen, alles in de meest brede zin, en al hetgeen met het vorenstaande in de meest ruime zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Tot het doel van PGGM behoort voorts het voeren van beheer over en het financieren van PGGM N.V. en haar dochtermaatschappijen, groepsmaatschappijen en deelnemingen en het stellen van zekerheid en garanties en het zich op andere wijze verbinden voor haar eigen schulden alsmede voor schulden van PGGM N.V., haar dochtermaatschappijen, groepsmaatschappijen en deelnemingen.

De coöperatie kan overeenkomsten als welke zij met haar leden sluit, ook met anderen aangaan, met dien verstande dat zij dat niet in zodanige mate mag doen dat de overeenkomsten met de leden slechts van ondergeschikte betekenis zijn.

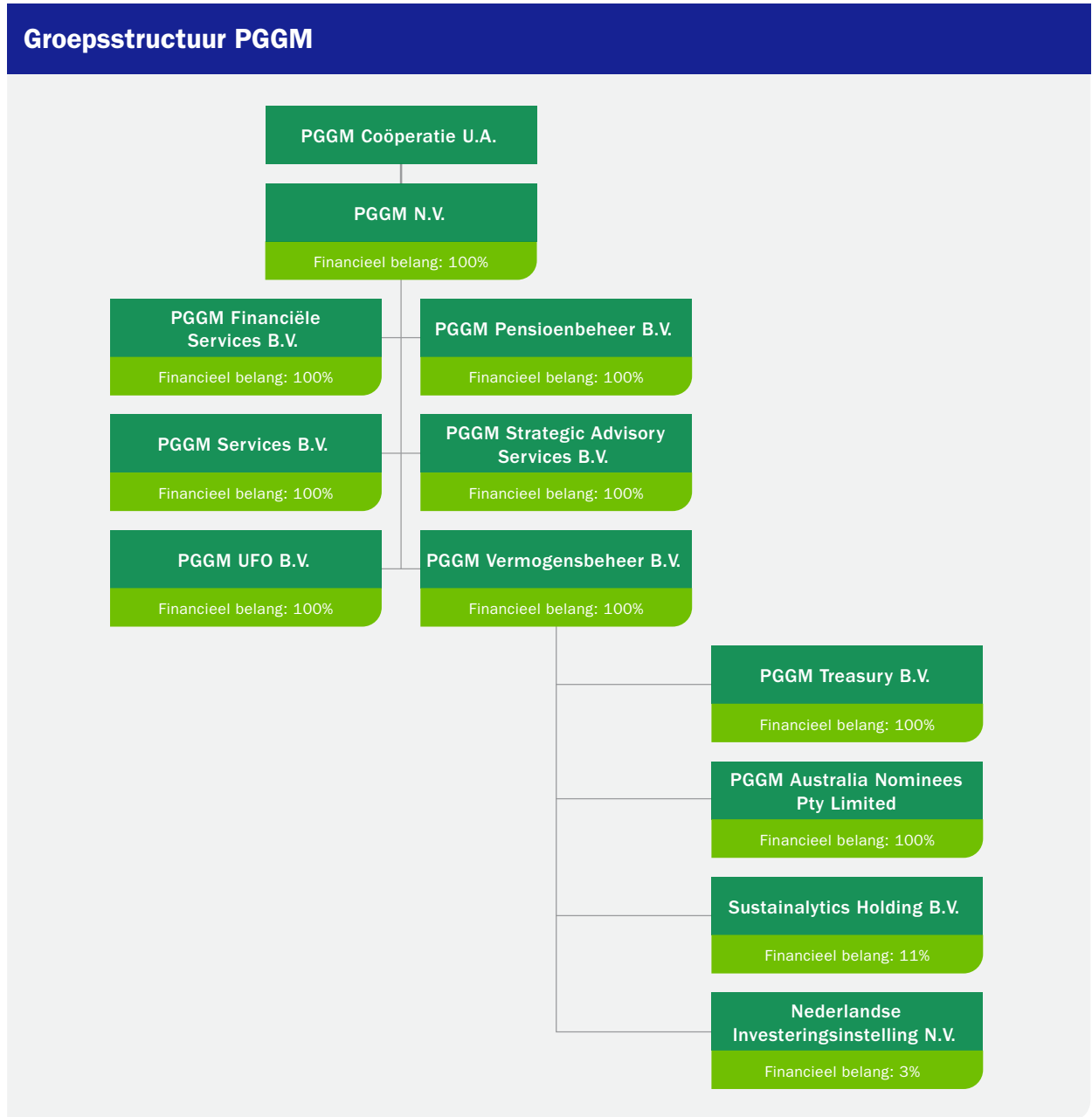
Groepsstructuur

PGGM Coöperatie U.A. is een coöperatie die middels deelnemingen vanaf 1 januari 2008 activiteiten verricht op het gebied van bestuursondersteuning en beleidsadvies, pensioenbeheer, fiduciair advies en vermogensbeheer.

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

Een aantal dochtervennootschappen beschikt over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij de inrichting van de juridische structuur is er voor gekozen om de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen, zodat 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 N.V.

PGGM N.V. is opgericht op 20 juli 2007. De aandelen van PGGM 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 ten slotte al hetgeen met het vorenstaande in de meest ruime zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

PGGM Vermogensbeheer B.V.

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

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

PGGM Treasury B.V.

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

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

PGGM Pensioenbeheer B.V.

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

- 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. (PGGM 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.

PGGM 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.

PGGM 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 gaat Nederlandse investeringsprojecten in infrastructuur, onderwijs, zorg, woningbouw, MKB en duurzame energie geschikt 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 van het Burgerlijk Wetboek (BW) en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Toepassing van artikel 2:402 BW

De financiële gegevens van PGGM Coöperatie U.A. 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 vennootschappen of de moedermaatschappij van de vennootschappen en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan 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 Coöperatie U.A. 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 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 Coöperatie U.A. en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin PGGM Coöperatie U.A. een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken.

Participaties die zijn verworven uitsluitend met het doel om ze binnen afzienbare termijn weer te vervreemden, worden niet geconsolideerd.

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

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

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM N.V.	Zeist	100%
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 Aurlia 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. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen. De vennootschappen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. 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, vijfentwintig en vijftien jaar worden afgeschreven tot genoemde restwaarde. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De actuele waarde wordt eenmaal in de drie jaar getoetst middels taxatie door een erkende externe taxateur.

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.

Herwaarderingsreserves worden gevormd en aangehouden per actief. Waardeverminderingen worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor zover zij niet ten laste van een eerder gevormde herwaarderingsreserve kunnen worden gebracht. Een waardevermindering ontstaat 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. 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 Coöperatie U.A. gehanteerd. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen PGGM Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A. 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. Als sprake is van een stellig voornemen tot afstoting, vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

Achtergestelde leningen

De achtergestelde lening wordt opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, 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 effectieverentemethode verantwoord.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

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

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

Terugname van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies. 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 waardeverminderverslies 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.

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

Liquide middelen

Liquide middelen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd.

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. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

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.

Overige schulden en overlopende passiva

Overige schulden en overlopende passiva worden bij de 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 terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Als een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of 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 Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A. en haar dochters kunnen financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Belastingen

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

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

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- Desinvesteringen	262	70	1.131	1.463
Afschrijvingen	-	-	-741	-741
Afschrijvingen desinvesteringen	-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- Herwaarderingen	24	198	1.291	1.513
Desinvesteringen	1.302	-	-	1.302
Afschrijvingen	-	-	-170	-170
Afschrijvingen desinvesteringen	-3.986	-200	-1.442	-5.628
Aanpassing bruto boekwaarde - herwaardering	-	-	141	141
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijven - 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 desktoppreview 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	22.430	2.340	26.469
Mutaties 2017				
Waardeveranderingen	-100	-2.707	-	-2.807
Stand 31 december 2017	1.599	19.723	2.340	23.662
Mutaties 2018				
Waardeveranderingen	-	-2.031	-	-2.031
Stand 31 december 2018	1.599	17.692	2.340	21.631

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 latentie belastingvordering 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: € 18,5mln) 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	21.116
Nog te factureren	6.662	7.397
Overige vorderingen	492	35
Overlopende activa	6.166	5.479
Totaal	30.759	34.027

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 tot 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.

Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben betrekking op bedragen bij beleggingsfondsen en institutionele klanten. De overige vorderingen van 2017 zijn in 2018 ontvangen.

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 coöperatie 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.

PGGM Vermogensbeheer is voor externe klanten en voor de PGGM-beleggingsfondsen de vermogensbeheerder. Voor de uitvoering van het gezamenlijke beheer en ten einde netting voordelen of rentecompensatie te kunnen bewerkstelligen verkrijgt Treasury opdrachten van PGGM Vermogensbeheer om bankrekeningen en geldmarktinstrumenten aan te houden en derivatentransacties uit te voeren voor rekening en risico van de klanten van PGGM Vermogensbeheer die een daartoe strekkend mandaat hebben afgegeven. Als gevolg hiervan ligt het economisch eigendom van bedoelde bankrekeningen en geldmarktinstrumenten bij de opdrachtgevers van PGGM Vermogensbeheer en ligt het juridisch eigendom bij Treasury. De saldi op deze bankrekeningen worden daarom niet verantwoord in de jaarrekening van Treasury en PGGM 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 levensverzekeringssportefeuille 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	17.769	18.842
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.731	3.929
Crediteuren	2.768	6.267
Af te dragen pensioenen	137	93
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringnemers	125	132
Totaal	64.239	31.472

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 Coöperatie U.A. vormt met haar dochters een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Daarnaast maakt PGGM Coöperatie U.A. 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 bestuurs-ondersteunende 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	47.736	36.492
Advieskosten	1.272	3.356
Uitbesteding administratie	-	1.091
Overige servicebureaus	-	1.062
Totaal	49.008	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	117.544	117.431
Pensioenlasten	14.295	13.481
Sociale lasten	13.456	12.552
Overige personeelskosten	14.235	13.750
Totaal	159.530	157.214

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 coöperatiebestuur en ledenraad

De totale bezoldiging van het coöperatiebestuur is als volgt:

	2018	2017
Honoraria	252	300
Totaal	252	300

De vergoedingen aan het coöperatiebestuur en de ledenraad zijn per 1 juli 2018 geïndexeerd met 1,0 procent (conform cao-stijging PGGM).

De vaste vergoeding voor de voorzitter van het coöperatiebestuur bedraagt € 25.250 (2017: € 47.668). De nieuwe voorzitter is begonnen op 21 juli 2018. Daarnaast is per 1 juli 2018 de toeslag voor de Commissie Algemene Zaken verlaagd van 50 procent naar 25 procent. Andere leden ontvangen een vaste vergoeding van € 15.455 (2017: € 15.302).

De vergoeding voor de voorzitter van de ledenraad is € 1.683 per 1 juli 2018 (2017: € 1.683) per maand. Vanaf 2018 ontvangt elk ledenraadslid jaarlijks een vaste vergoeding van € 1.465. Dit bedrag is gebaseerd op een optelsom van de huidige vaste vergoeding en vacatiegelden voor de vier vergaderingen per jaar. De leden van de adviescommissie ontvangen voor hun extra activiteiten een toeslag van 25 procent. Dit betreft een bedrag van € 1.830. De totaal vergoeding van de ledenraad over 2018 bedraagt € 92.702 (2017: € 82.838). In 2018 is sprake van een vaste vergoeding, terwijl in 2017 nog per vergadering werd uitgekeerd. Dit leidt tot een vergoeding in 2018.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de leden van het coöperatiebestuur en de ledenraad.

15. Afschrijvingen en waardeverminderingen 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	33.022	25.209
Huisvestingskosten	4.780	3.908
Marketingkosten	382	4.849
Overige kosten	22.789	5.853
Totaal	60.973	39.819

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.

Overige kosten

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

	2018	2017
Controle van de jaarrekening	279	257
Andere controlewerkzaamheden	1.390	1.529
Totaal	1.669	1.786

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

17. Financiële baten

	2018	2017
Overige financiële baten	618	3
Totaal	618	3

18. Financiële lasten

	2018	2017
Overige financiële lasten	-1.044	-259
Totaal	-1.044	-259

Overige financiële lasten betreffen voornamelijk de betaalde negatieve rente over 2018.

19. Belastingen

	2018	2017
Acute belastinglast	1.184	1.001
Aanpassing waardering compensabele verliezen	1.400	1.800
Aanpassing belastinglatentie door vpb-tariefsverlaging	1.877	-
Wijziging latente belastingvorderingen	-4.261	-94
Wijziging latente belastingverplichtingen	-	-13
Totaal	200	2.694
Nominale belastingdruk	25,00%	25,00%
Aanpassing waardering compensabele verliezen	-11,00%	50,51%
Aanpassing belastinglatentie door vpb-tariefsverlaging	-14,74%	0%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	-0,83%	0,08%
Effectieve belastingdruk	-1,57%	75,59%

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

20. Transacties met verbonden partijen

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

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

21. 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 toelichting 16.

22. Gebeurtenissen na balansdatum

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

23. Risicobeheer

Voor de invulling van het risicomanagement gebruikt Vermogensbeheer het PGGM Risicoraamwerk om risico's op 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 doelen (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 sprake is prudentieel toezicht door DNB. Uit hoofde van deze wet gelden eisen ten aanzien van de kapitaaltoereikendheid. PGGM kiest er voor uit te gaan van de methode waarbij de toereikendheid van het kapitaal berekend wordt op basis van het verschil tussen het eigen vermogen van de Richtlijn groep en de som van de solvabiliteitsvoorschriften voor de groepsonderdelen. Op basis hiervan voldoet PGGM N.V. aan de wettelijke vereisten.

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

Op PGGM-niveau is de aanwezige en de vereiste solvabiliteit als volgt:

Solvabiliteit	31 december 2018	31 december 2017
Totaal eigen vermogen	188.273	201.731
Wettelijk vereist	49.590	49.985
Surplus	138.683	151.746

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, leningen verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes. 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 die is vastgelegd in service level agreements die PGGM N.V. met haar klanten heeft afgesloten. Aangezien de klanten van PGGM N.V. Nederlandse pensioenfondsen zijn, is het risico als gevolg van een faillissement laag. Verder wordt het kredietrisico beheerst met behulp van een strikt debiteurenbeleid.

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

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

Liquiditeitsrisico

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

Concentratierisico

PGGM N.V. loopt een concentratierisico als het afhankelijk is van de dienstverlening aan een 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			
Financiële vaste activa	24	199.872	214.180
Totaal vaste activa		199.872	214.180
Vlottende activa			
Vorderingen	25	4.912	370
Liquide middelen	26	-	-
Totaal vlottende activa		4.912	370
Totaal activa		204.784	214.550
Passiva			
Eigen vermogen			
Wettelijke reserve		6.641	5.664
Overige reserves		194.562	195.197
Onverdeeld resultaat		-12.930	870
Totaal eigen vermogen	27	188.273	201.731
Kortlopende schulden	28	16.512	12.819
Totaal passiva		204.784	214.550

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	2018	2017
Resultaat deelnemingen	-11.195	2.915
Overig resultaat na belastingen	-1.735	-2.045
Totaal	-12.930	870

Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2018

Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van de coöperatie 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.

24. Financiële vaste activa

	31 december 2018	31 december 2017
Deelnemingen	198.039	209.762
Actieve latenties	1.833	4.418
	199.872	214.180

Deelnemingen

De post deelnemingen kent het volgende verloop:

	209.762	206.849
Stand 1 januari	209.762	206.849
Resultaat deelnemingen	-11.195	2.913
Vermogensmutaties deelnemingen	-1.505	-
Vermogensmutaties pand	977	-
Stand 31 december	198.039	209.762

Resultaat deelnemingen

Het saldo heeft betrekking op de volgende deelnemingen:

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM N.V.	Zeist	100%
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.

PGGM heeft ultimo 2018 een toets uitgevoerd op de waardering van haar belastinglatentie. Dit leidt tot een afwaardering van € 1,4mln (2017: € 1,8mln).

25. Vorderingen

	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.434	370
Vennootschapsbelasting	479	-
Totaal	4.912	370

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

Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2018	31 december 2017
PGGM Pensioenbeheer B.V.	3.727	75
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	431	256
PGGM Services B.V.	275	39
Totaal	4.434	370

De vorderingen op groepsmaatschappijen hebben voornamelijk betrekking op de te verrekenen vennootschapsbelasting. Aangifte en afdracht van de vennootschapsbelasting binnen de fiscale eenheid vindt bij PGGM Coöperatie U.A. plaats.

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

26. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken. Alle tegoeden zijn direct opeisbaar en staan geheel ter vrije beschikking.

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.

27. Eigen vermogen

	Wettelijke reserve	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Stand 1 januari 2017	5.664	194.244	953	200.861
Resultaatbestemming 2016	-	953	-953	-
Resultaat 2017	-	-	870	870
Stand 31 december 2017	5.664	195.197	870	201.731
Resultaatbestemming 2017	-	870	-870	-
Herwaarderingsreserve materiële vaste activa	977	-	-	977
Mutatie als gevolg van vpb-tariefsverlaging	-	-1.505	-	-1.505
Resultaat 2018	-	-	-12.930	-12.930
Stand 31 december 2018	6.641	194.562	-12.930	188.273

De leden van de coöperatie hebben geen wettelijke aanspraak op het vermogen.

Als PFZW het vetorecht op de verkoop van de aandelen van PGGM N.V. en de verkoop van het pand uitoefent, kan dit leiden tot een verplichting voor PGGM Coöperatie U.A. aan PFZW en heeft dat direct invloed op het eigen vermogen.

Het totaalresultaat na belastingen 2018 bedraagt €-12,9mIn (2017: € 870 duizend) en is gelijk aan de mutaties van het eigen vermogen.

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 ten laste van de overige reserves te brengen.

28. Kortlopende schulden

	31 december 2018	31 december 2017
Schulden aan kredietinstellingen	15.414	9.308
Schulden aan groepsmaatschappijen	1.052	3.454
Crediteuren	14	33
Overlopende passiva	29	21
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3	3
Totaal	16.512	12.819

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.

Schulden aan groepsmaatschappijen

De schulden op groepsmaatschappijen hebben betrekking op:

	31 december 2018	31 december 2017
PGGM N.V.	780	3.345
PGGM Vermogensbeheer B.V.	235	56
PGGM Financiële Services B.V.	35	53
PGGM Treasury B.V.	3	-
Totaal	1.052	3.454

Over de schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

29. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

PFZW

PFZW heeft een recht van veto op de verkoop van de aandelen in PGGM N.V. door PGGM Coöperatie U.A. In geval van verkoop kan PFZW eisen dat het kapitaalbelang van € 160mln wordt terugbetaald. Daarnaast is PFZW contractueel gerechtigd tot een percentage van de meeropbrengst uit de verkoop van aandelen als de totale verkoopprijs van de aandelen hoger is dan € 300mln. Het gedeelte boven de € 300mln heeft te gelden als meeropbrengst waartoe PFZW procentueel gerechtigd is. Het percentage voor 2018 is 5 procent en voor 2019 is het 2 procent.

Kredietfaciliteit PGGM N.V.

PGGM Coöperatie U.A. stelt zich hoofdelijk aansprakelijk voor de aflossing van de door PFZW verstrekte kredietfaciliteit aan PGGM N.V. In 2018 heeft PGGM N.V. geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit bij PFZW.

Onder de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen bestaan geen verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar.

30. Gebeurtenissen na balansdatum

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

Zeist, 10 mei 2019

Coöperatiebestuur

Jet Bussemaker (voorzitter)

Wilna Wind (plaatsvervangend voorzitter)

Thea Roelofs (secretaris)

Sybren Bangma

Hans Helgers

René Héman

Janny Hoeflak

Jacqueline Joppe

Ellie van Soelen

Ria Stegehuis

Jan de Vries

Hans van den Wijngaard

Kees Wolse

Overige gegevens



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de ledenraad van PGGM Coöperatie U.A.

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 Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A. ('de coöperatie') 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 Coöperatie U.A. 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
- 100% 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 het coöperatiebestuur 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 Coöperatie U.A. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van PGGM Coöperatie U.A.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen, op basis van aard en omvang van de groepsonderdelen, te weten PGGM N.V., 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 100% 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 het coöperatiebestuur 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 Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A. heeft een onafhankelijke externe taxateur ingeschakeld om te ondersteunen bij het bepalen van de actuele inkoopprijs van het pand. In de toelichting op pagina 68 en pagina 76 (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 Coöperatie U.A. beoordeeld en hierbij de taxatie van de onafhankelijke taxateur betrokken. Wij hebben de onafhankelijkheid van de door PGGM Coöperatie U.A. ingeschakelde externe taxateur beoordeeld, kennisgenomen van de door PGGM Coöperatie U.A. gehanteerde assumpties, het taxatierapport geïnspecteerd en een eigen waarderingsspecialist ingeschakeld om de door PGGM Coöperatie U.A. toegepaste waarderingmethodiek en waarderingsparameters 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 Coöperatie U.A. toegepaste waarderingmethodiek aanvaardbaar is en dat de toegepaste waarderingsparameters binnen de door ons verwachte bandbreedtes vallen.

Bestaan en juiste verwerking van de beheervergoedingen

Omschrijving

PGGM Coöperatie U.A. ontvangt beheervergoedingen voor de verschillende vermogensbeheer- en pensioenadministratieactiviteiten en adviesdiensten welke PGGM Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A. 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 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 Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A.

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 coöperatie 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 kennisnemen van door PGGM Coöperatie U.A. 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 Coöperatie U.A. 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;
- De kracht van het collectief;
- 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.

Het coöperatiebestuur 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 het coöperatiebestuur voor de jaarrekening

Het coöperatiebestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het coöperatiebestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het coöperatiebestuur 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 het coöperatiebestuur afwegen of de coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het coöperatiebestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het coöperatiebestuur het voornemen heeft om de coöperatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het coöperatiebestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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, 10 mei 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 het coöperatiebestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het coöperatiebestuur gehanteerde continuïteits-veronderstelling 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 Coöperatie U.A. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groeps-onderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met het coöperatiebestuur 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 het coöperatiebestuur 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 het coöperatiebestuur 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 24 van de statuten luidt als volgt:

- 24.1. Het bestuur besluit omtrent de bestemming van het door de coöperatie behaalde resultaat.
- 24.2. Indien het bestuur besluit tot uitkering van enig bedrag ten laste van het resultaat, zal dat gelijkelijk geschieden aan hen, die aan het einde van het desbetreffende boekjaar lid waren of in of met het einde van dat boekjaar hebben opgehouden lid te zijn.
- 24.3. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Algemeen

Adresgegevens

PGGM Coöperatie U.A.
Noordweg Noord 150
3704 JG Zeist

Postbus 117
3700 AC Zeist

Telefoon 030 - 277 99 11
www.pggm.nl
Inschrijvingsnummer KvK 30227790

Coöperatiebestuur

Per 31 december 2018

Jet Bussemaker (voorzitter)

Sybren Bangma	GGZ Nederland
Hans Helgers	ActiZ
René Héman	FBZ
Janny Hoeflak	FNV Zorg & Welzijn
Jacqueline Joppe	ActiZ
Thea Roelofs	Sociaal Werk NL, Jeugdzorg en Kinderopvang
Ellie van Soelen	NU'91
Ria Stegehuis	VGN
Jan de Vries	CNV Connectief
Hans van den Wijngaard	FNV Zorg & Welzijn
Wilna Wind	FNV Zorg & Welzijn
Kees Wolse	NVZ

Accountant

KPMG Accountants N.V.
Financial Services
Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen

Postbus 74500
1070 DB Amsterdam
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

Corporate Communicatie PGGM
Telefoon: +31 (0)30 - 277 97 35

Het jaarverslag van PGGM Coöperatie U.A. is gepubliceerd op 10 mei.

Personalia

Coöperatiebestuur

Stand per 31 december 2018

Jet Bussemaker (voorzitter)

Sybren Bangma	GGZ Nederland
Hans Helgers	ActiZ
René Héman	FBZ
Janny Hoeflak	FNV Zorg & Welzijn
Jacqueline Joppe	ActiZ
Thea Roelofs	Sociaal Werk NL, Jeugdzorg en Kinderopvang
Ellie van Soelen	NU'91
Ria Stegehuis	VGN
Jan de Vries	CNV Connectief
Hans van den Wijngaard	FNV Zorg & Welzijn
Wilna Wind	FNV Zorg & Welzijn
Kees Wolse	NVZ

Afgetreden in 2018

Frank de Grave (voorzitter)	
Rob Stam	ActiZ

Nieuw benoemd in 2018

Jet Bussemaker (voorzitter)	
Jacqueline Joppe	ActiZ

Herbenoemd in 2018

René Héman	FBZ
------------	-----

Ledenraad

Stand per 31 december 2018

Voorzitter

Tim de Jong

Aangewezen leden

Martin van der Avoird	FNV Zorg & Welzijn
Aline Beens	NVZ
Jorrit Berenschot	Sociaal Werk Nederland
Jacandra Brinkkemper	FNV Zorg & Welzijn
Koos Bunkers	FNV Zorg & Welzijn
Viviana Contreras Salazar	ActiZ
Ernst van Drumpt	VGN
Jeannette Hanf-Rinkens	CNV Connectief
Anny Hartstra	GGZ Nederland
Hans van Heekeren	FNV Zorg & Welzijn

Bram de Jong	FNV Zorg & Welzijn
Josella Joosten-Damen	FNV Zorg & Welzijn
Lola Leenes	CNV Connectief
Bart Lepp	FNV Zorg & Welzijn
Martyn van der Meer	Brancheorganisatie Kinderopvang
Henk Meppelink	GGZ Nederland
Sissi Mijwaart	FNV Zorg & Welzijn
Remco Rog	ActiZ
Sabine Scheer	NVZ
Paul Schenke	Jeugdzorg Nederland
Peter Tieleman	NU '91
Baukje Vegter	BPP
Anite de Vries	NVZ
Hylke Warners	FBZ
Astrid van der Woude-Jongen	FNV Zorg & Welzijn
Mariska Zwambag	FNV Zorg & Welzijn

Rechtstreeks benoemde leden

Tinie Bierman
 Nick Deekens
 Bernadet Erich
 Wieke van der Groot
 Anne Marie 't Hart
 Menno Hofman
 Anja Hulsbergen
 Piet Jereskes
 Tilly Jumelet
 Theo Kraaijeveld
 Hans Lagerwaard
 Tjitske Tabak
 Naoual el Yaakoubi

Afgetreden in 2018

Gerwin van der Lei	VGN
Denjéla Heussen	FNV Zorg & Welzijn
Kees van Mil	FNV Zorg & Welzijn
Bart de Rijk	FNV Zorg & Welzijn
Arthur Faessen	Rechtstreeks benoemd
Arjen Heemskerk	Rechtstreeks benoemd
Astrid Oosterbaan	Rechtstreeks benoemd

Nieuw benoemd in 2018

Martin van der Avoird	FNV Zorg & Welzijn
Josella Joosten-Damen	FNV Zorg & Welzijn
Hans van Heekeren	FNV Zorg & Welzijn
Bart Lepp	FNV Zorg & Welzijn
Menno Hofman	Rechtstreeks benoemd

Herbenoemd in 2018

Baukje Vegter	BPP
---------------	-----