



Jaarverslag PGGM N.V.

2019



Voorwoord	3
Over PGGM	5
PGGM	
Kerncijfers	
Onze visie en strategie	
Bestuursverslag	13
Sterkere binding zorg en welzijn	
Flexibelere en efficiëntere uitvoering	
Inspirerende werkomgeving met betrokken medewerkers	
Toekomst	
Corporate governance	40
Verslag van de raad van commissarissen	
Risicomanagement	
Risk appetite statement	
Compliance	
In control statement	
Jaarrekening	62
Overige gegevens	108
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	
Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat	
Algemeen	
Rooster van aftreden van de raad van commissarissen	
Nevenfuncties van de raad van commissarissen	
Remuneratie van de raad van bestuur	
Nevenfuncties van de raad van bestuur	



Executive Committee: v.l.n.r. Alexandra Phillippi Chief Operations Officer, Willem Jan Brinkman Chief Financial & Risk Officer, Gerko Baarslag Chief Information Officer, Edwin Velzel Chief Executive Officer, Jeroen de Munnik Chief Institutional Business en Eloy Lindeijer Chief Investment Management

We kijken met trots terug op wat we afgelopen jaar hebben gedaan en bereikt. We hebben onze dienstverlening verbeterd door verder te investeren in best-in-class vermogensbeheer en excellente pensioenuitvoering. Als langetermijnbelegger hebben we actief kansen benut om de portefeuille verder te verduurzamen en ESG-factoren (milieu, maatschappij en bestuur) verder te integreren in de beleggingsprocessen. Het belegd vermogen is gegroeid tot 252 miljard euro. Helaas is er door de langdurig lage rente een reële kans op verlagen van pensioenuitkeringen. Als PGGM blijven we ons inzetten voor een goed pensioen voor de deelnemers van onze klanten.

Klaar voor de toekomst

De omgeving waarin we werken, verandert steeds sneller. Verschillende ontwikkelingen, zoals de Brexit en verschuivingen in het internationale machtsevenwicht, hebben effect op de bedrijfsvoering van PGGM. Daarnaast loopt in Nederland al geruime tijd een discussie over de toekomst van ons pensioenstelsel – een discussie met een nog onzekere uitkomst. Dit vraagt om een wendbare organisatie met een steeds groter aanpassingsvermogen, lagere kosten en een dienstverlening die meegroeit met de eisen van de tijd. Daarbij houden we een scherp oog voor de belangen van al onze klanten. Daarnaast zullen we onze band met Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) en de werkgevers en werknemers in de sector zorg en welzijn verder intensiveren. Want daar liggen onze

wortels en daar ligt onze toekomst. Van twee klanten nemen we afscheid en één klant heeft besloten het contract niet te verlengen.

Robuuste bedrijfsvoering

In tegenstelling tot 2018, is 2019 op financieel gebied een goed jaar geweest voor PGGM. We hebben onze dienstverlening flexibeler en efficiënter gemaakt en gaan zakelijker om met de aanvullende dienstverlening aan onze klanten. Daarnaast hebben we een inhaalslag gemaakt op onze systemen en onze interne organisatie. Naast de vervanging van ons basisadministratie-systeem hebben we veel aandacht besteed aan het vernieuwen van de IT-infrastructuur.

Binnen de afdeling Pensioenbeheer hebben we onze activiteiten op basis van zogeheten 'klant-reizen' georganiseerd. Daarmee kunnen we beter inspelen op de behoeftes in de verschillende levensfasen van de deelnemers van PFZW. Voor ons vermogensbeheer lag de focus op het toekomstbestendig maken van systemen, om in te kunnen spelen op veranderingen in de markt.

Nieuwe diensten

Met het ontwikkelen van nieuwe diensten voor sociale partners, werkgeversorganisaties en deelnemers binnen zorg en welzijn, willen we de sector helpen met de grote maatschappelijke uitdagingen die er spelen. Denk daarbij onder andere aan de personeelstekorten op de arbeidsmarkt en de daaruit voortvloeiende werkdruk voor bestaand personeel. PFZW beschikt over een schat aan arbeidsmarktdata. Voor PFZW onderzoeken we hoe deze geanonimiseerde en geaggregeerde data kunnen worden ontsloten, zodat we kunnen bijdragen aan werkplezier en aantrekkelijk werkgeverschap in de sector zorg en welzijn.

Nieuwe CFRO

We zijn erg blij met de benoeming van Willem Jan Brinkman tot chief financial & risk officer en bestuurslid van PGGM per 29 november 2019. Zijn voorganger Paul Boomkamp willen we bedanken voor zijn grote inzet. Hij heeft veel betekend voor de ontwikkelingen van PGGM.

Uitbreken corona-pandemie

Bij het schrijven van dit jaarverslag in maart 2020 kreeg PGGM te maken met een van de grootste uitdagingen in ons bestaan: het uitbreken van de corona-pandemie. Met name voor de sector zorg en welzijn waarmee wij ons zo diep verbonden voelen, is een zware periode aangebroken. Van talloze zorgprofessionals voor wie wij de pensioenen uitvoeren, zal het uiterste worden gevergd. Wij zetten alles op alles om hen en al onze andere klanten te ondersteunen en de continuïteit van PGGM en onze dienstverlening te verzekeren.

Edwin Velzel
Chief executive officer PGGM N.V.

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

PGGM

PGGM is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie zonder winstoogmerk. Vanuit PGGM bieden we onze klanten de diensten pensioenbeheer, vermogensbeheer en bestuursadvisering.

Pensioenbeheer

We helpen onze klanten met de uitvoering van de pensioenregeling en de communicatie met hun werkgevers en deelnemers. Onze systemen 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 zo laag mogelijk kostenniveau. Onze klanten hebben toegang tot onze kennis, pensioenervaring en ervaring met communicatie met werkgevers en deelnemers.

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

Vermogensbeheer

We ondersteunen onze klanten met fiduciair management en vermogensbeheer. Het collectieve pensioenvermogen beleggen we op een kosten-efficiënte wijze. Het beleggingsbeleid stemmen we af op de wensen van onze klanten, de pensioenfondsen, 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, zowel met advisering als de implementatie ervan.

De beheeractiviteiten met betrekking tot de uitvoering zelf zijn: het beheer van overlay-portefeuilles en de selectie en monitoring van externe managers en risicomanagement. Voor een belangrijk deel van de beleggingen voeren wij het assetmanagement zelf uit binnen PGGM.

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

Bestuursadvisering

We adviseren onze klanten over hun pensioenregeling en de financiering daarvan. Dat doen we door middel van juridisch, fiscaal en actuariel advies en aanbevelingen over asset-liability management, risicomanagement, 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. Met onze advisering ondersteunen we pensioenbesturen bij het vaststellen en uitvoeren van hun beleggingsbeleid.

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. PGGM Coöperatie is de enige aandeelhouder van PGGM N.V. PGGM Coöperatie kent twee bestuursorganen: de ledenraad en het coöperatiebestuur. PGGM&CO is de ledenorganisatie van PGGM Coöperatie.

Ledenraad

De ledenraad is het hoogste orgaan van PGGM Coöperatie, bestaat uit 45 leden en heeft daarnaast een onafhankelijk voorzitter. De ledenraad vertegenwoordigt de ruim 764.000 leden van de coöperatie.

Coöperatiebestuur

Het coöperatiebestuur is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van PGGM Coöperatie en legt hierover verantwoording af aan de ledenraad.

PGGM&CO

PGGM&CO 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 van de uitvoeringsorganisatie van PGGM Coöperatie. Vanuit PGGM zetten we ons in voor onze klanten. Pensioenuitvoering is onze kernactiviteit.

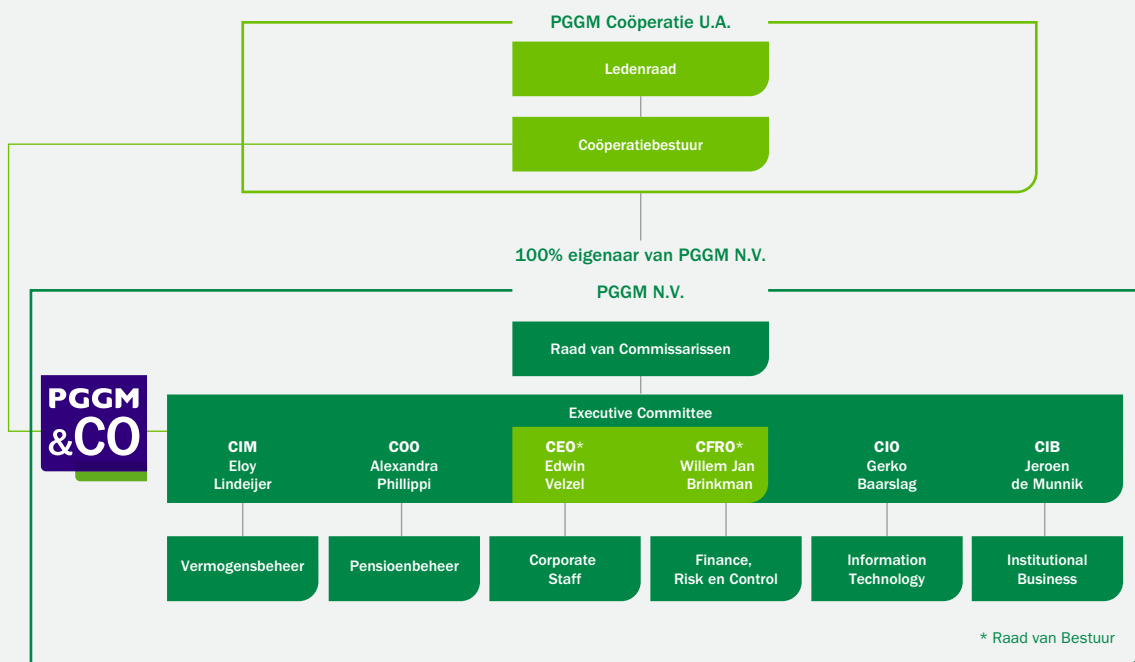
Raad van commissarissen

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. Naast gesprekken met leden van de RvB voert de remuneratiecommissie jaarlijks ook gesprekken met de leden van het EC. Tot slot heeft de RvC een adviserende rol 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 RvB-leden: de chief executive officer en de chief financial & risk officer. Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de business units op het gebied van pensioenbeheer (chief operations officer), vermogensbeheer (chief investment management), institutionele klanten (chief institutional business) en informatietechnologie (chief information officer) zitting in het EC. De RvB is eindverantwoordelijk voor PGGM. Zowel de aandeelhouder als de RvC kan de RvB hierop aanspreken. We hebben voor het EC-model gekozen, omdat hiermee het bestuur en de bedrijfsvoering van PGGM samenkomen in één team. Hierin zijn de kernfuncties van PGGM vertegenwoordigd.

Organisatiestructuur PGGM

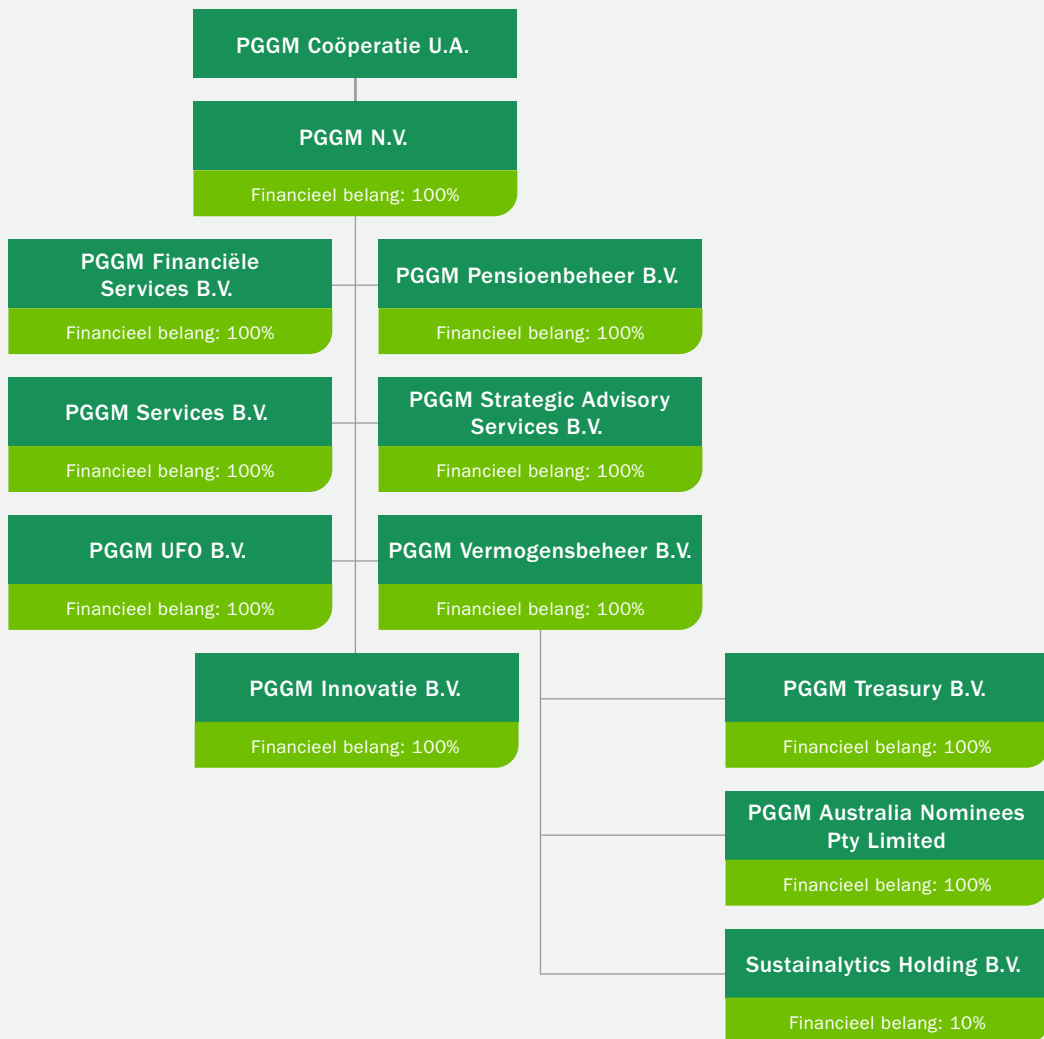


Groepsstructuur

De uitvoeringsorganisatie PGGM is een structuurvennootschap en de houdster van negen (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang. Samen met aandeelhouder PGGM Coöperatie vormen we de PGGM Groep. Een aantal dochtervennootschappen heeft de

beschikking over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten. Bij de inrichting van de juridische structuur is ervoor gekozen de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen.

Groepsstructuur



Kerncijfers

Kerncijfers		
	2019	2018
Jaaromzet (* miljoen euro)	298	279
Netto Resultaat (* miljoen euro)	7,6	-11,2
Aantal klanten	11	11
Aantal deelnemers (* miljoen)	4,4	4,4
Beheerd vermogen (* miljard euro)	252	211
Klanttevredenheid	7,2	7,4
Aantal FTE per jaareinde	1.459	1.445
Verhouding man/vrouw generiek	62%/38%	61%/39%
Verhouding man/vrouw op managementniveau	71%/29%	68%/32%
Personeelskosten (* miljoen euro) 1)	171,0	159,2
Aantal leden PGGM&CO	Ca 764.000	Ca 755.000

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

Klanten PGGM in 2019

	Diensten				
	Bestuurs- advisering	Pensioen- beheer	Vermogens- beheer	Aantal deelnemers	Beheerd vermogen (in mln)
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn	✓	✓	✓	2.870.800	238.372
Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen	✓	✓	✓	20.600	1.145
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf	✓	✓	✓	109.200	8.152
Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling	✓	✓		49.800	n.v.t.
Stichting Philips Pensioenfonds *	✓	✓		99.000	n.v.t.
Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland	✓		✓	n.v.t.	769
Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen *		✓		1.300	n.v.t.
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging			✓	n.v.t.	467
Stichting Pensioenfonds voor Architectenbureaus			✓	n.v.t.	2.987
Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen *	✓	✓	✓	2.900	350
Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten	✓	✓		1.207.900	n.v.t.

* De contracten van deze klanten lopen af en/of worden niet verlengd



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.

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. Daar liggen onze wortels en daar ligt onze toekomst. Samen met Pensioenfonds Zorg en Welzijn (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 ook beschikbaar aan andere klanten.

De pensioensector is in beweging. Al geruime tijd loopt een discussie over de toekomst van ons huidige stelsel. Om mee te kunnen bewegen in deze onzekere toekomst, moeten we ons voorbereiden op een mogelijk complexer distributievraagstuk en de levering van meerdere pensioenregelingen. Om in te kunnen spelen op verschillende scenario's is 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 (collectiviteit, solidariteit en verplichtstelling) 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 een service die werkgevers, werknemers en gepensioneerden steeds weer positief verrast.

We willen de toon aangeven in duurzaam langetermijnbeleggen. Het behalen van een zo stabiel mogelijk rendement, in lijn met onze pensioenambitie, staat daarbij voorop. Tegelijkertijd weten we samen met PFZW 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 daarnaast 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 werklust 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 klanten 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 klanten 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.

Belangen van onze stakeholders

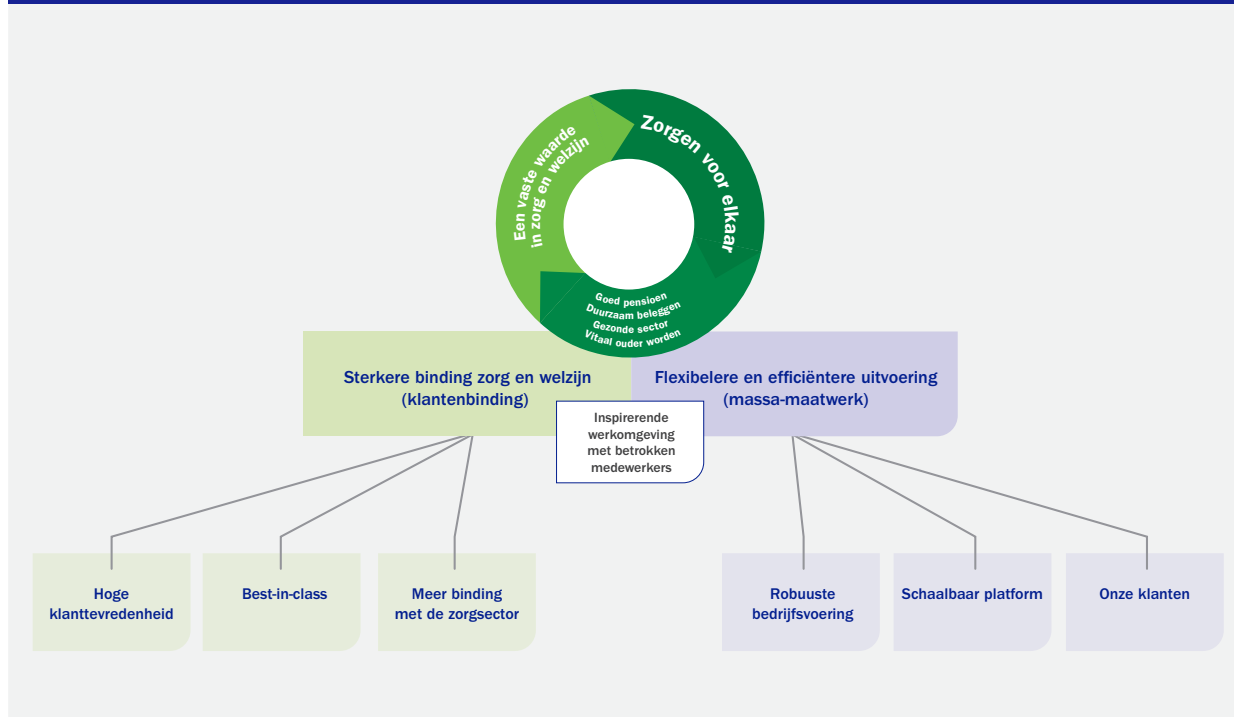
Vanuit onze wens 'Zorgen voor elkaar' streven we naar: een goed pensioen, duurzaam beleggen, een gezonde sector en vitaal ouder worden. Daarmee zijn en blijven we een vaste waarde in zorg en welzijn. Om hier te komen, hebben we twee strategische hoofddoelen geformuleerd: een sterkere binding met zorg en welzijn (klantenbinding) en een flexibele en efficiënte uitvoering (massa-maatwerk).

Om te waarborgen dat ons beleid goed aansluit op de eisen en wensen van onze belangrijkste stakeholders, maken we elk jaar een materialiteitsmatrix. Daarin staan de thema's die voor ons van belang zijn en waaraan onze stakeholders de meeste waarde hechten.

Vanuit de belangen in de materialiteitsmatrix en onze twee strategische hoofddoelen hebben we de volgende zeven subdoelen afgeleid:

1. Hoge klanttevredenheid
2. Best-in-class
3. Meer binding met de zorgsector
4. Robuuste bedrijfsvoering
5. Schaalbaar platform
6. Onze klanten
7. Inspirerende werkomgeving met betrokken medewerkers

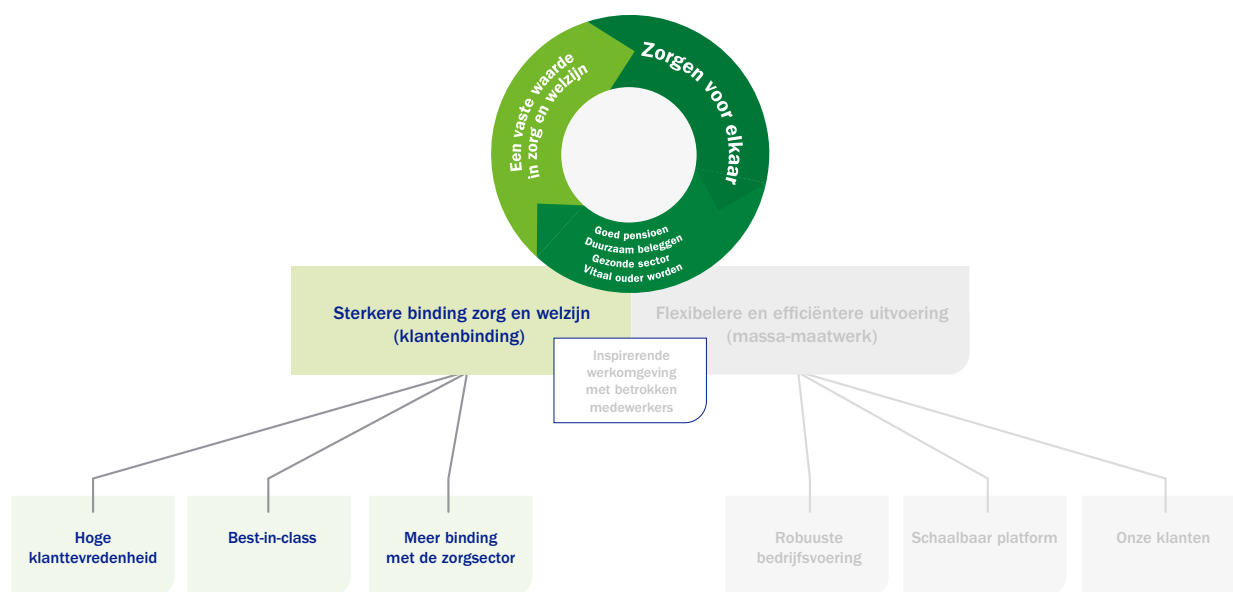
Strategische doelen





Sterkere binding zorg en welzijn

Met onze strategie kiezen we voor de sector zorg en welzijn. Om de binding met de sector te versterken, werken we in de eerste plaats aan toonaangevend pensioen- en vermogensbeheer. Daarnaast zetten we onze deskundigheid in op het gebied van arbeidsmarktdata, financieringsvraagstukken en aanvullende personeelsdiensten voor aantrekkelijk werkgeverschap en meer werkplezier in de sector zorg en welzijn.



Hoge klanttevredenheid

Pensioenfondsen zijn onze klanten. We werken aan kwalitatief hoogstaande dienstverlening, wat ons in 2019 een aantal prijzen opleverde. Om beter te kunnen inspelen op de wensen van onze klanten, werken we vanuit de afdeling Pensioenbeheer op

basis van pensioengerelateerde gebeurtenissen, de klantreizen. Met best-in-class vermogensbeheer zorgen we voor een goed betaalbaar en duurzaam pensioen voor onze klanten en hun deelnemers. De binding met de werknemers en werkgevers versterken we door de inzet van accountmanagers en voorlichters.

Veranderend pensioenlandschap

Op de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, zoals flexibilisering van de arbeidsmarkt, individualisering en de roep om meer transparantie, heeft ons huidige pensioenstelsel onvoldoende antwoord. Daarbij komt de langdurig lage rente die het stelsel financieel onder druk zet. Door deze ontwikkelingen loopt in Nederland al geruime tijd een discussie over de toekomst van ons pensioenstelsel, een discussie met een nog onzekere uitkomst. Samen met Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) proberen we zoveel mogelijk sterke punten van ons huidige stelsel overeind te houden, want ondanks de dreigende kortingen is het Nederlandse stelsel in 2019 opnieuw uitgeroepen tot het beste van de wereld. Het scoort hoog op het gebied van toereikendheid, duurzaamheid en integriteit.

Voorbereid op de toekomst

Om relevant te blijven voor en in de sector, is het voor ons van belang om excellente dienstverlening te blijven leveren tegen zo laag mogelijke kosten. Met innovatiekracht en ondernemerszin sorteren we ons voor op de toekomst. Deze onzekere toekomst hebben we in kaart gebracht met scenario's die onder meer verschillen in de mate van individualisering. Bij belangrijke investeringsbeslissingen wordt gekeken of deze voldoende robuust zijn binnen de verschillende scenario's.

De uitdagingen waar de pensioensector voor staat, zijn ook aanleiding tot verdieping en versteviging van formele en informele samenwerking. Samen met APG en MN kijken we of we samen kunnen komen tot een mogelijk shared service center voor onze opdrachtgevers om generieke processen uit te kunnen voeren. Dit creëert schaalgroottes, kostenbesparingen en voorkomt dubbele investeringen. En daarmee meer gemak en een betere kwaliteit voor werkgevers en werknemers. Los daarvan zoeken onze medewerkers elkaar steeds vaker op om van elkaar te leren en succesvolle ervaringen met elkaar te delen.

Klantenservice

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 2019 is behaald. De gemiddelde klanttevredenheidsscore is licht gedaald ten opzichte van 2018 en komt uit op een 7,2 (2018: 7,4).

Onze klantenservice voor deelnemers en werkgevers heeft ons in 2019 een aantal prijzen opgeleverd. Zo is een van onze marketing- en communicatieadviseurs verkozen tot het communicatietalent van 2019. Daarnaast hebben we de Waardevol Klantcontact Award in ontvangst mogen nemen. Tot slot ontvingen we een Gouden Oor-certificaat, waarmee onze grootste klant in de top drie staat van Nederlandse organisaties die het beste naar hun klanten luisteren.

Klantreizen in de pensioenketen

In onze strategische koers gaan excellente klantbediening en een efficiënter productieproces hand in hand. Vanuit de afdeling Pensioenbeheer hebben we de werkwijze op basis van klantreizen ingericht. Zo kunnen we sneller en beter inspelen op wensen en eisen van klanten en veranderingen in wet- en regelgeving. Een klantreis bestaat uit pensioengerelateerde activiteiten die een deelnemer of werkgever doorloopt, vaak naar aanleiding van een invloedrijke levensgebeurtenis. Denk bij deelnemers aan verhuizen, trouwen of met pensioen gaan. Bij werkgevers gaat het bijvoorbeeld om aansluiten of premie betalen. Ook zulke klantreizen moeten bijdragen aan een zo hoog mogelijke klanttevredenheid, zowel wat beleving als gemak betreft. Vanzelfsprekend binnen de met het pensioenfonds afgesproken prestatienormen, tegen zo laag mogelijke kosten.

Vanaf 2020 zullen we de kanteling doorvoeren naar klantreisgericht werken in multidisciplinaire teams, waarbij Business en IT nog nauwer gaan samenwerken in de keten. Elke klantreis krijgt binnen de afdeling Pensioenbeheer een eigen

klantreiseigenaar, die zich samen met IT-teams zal richten op het steeds verder optimaliseren van de klantreizen. Dit doen we vooral nog uitsluitend voor PFZW.

Extra service voor de deelnemers van onze klanten

Klantreiseigenaar Arbeidsmobiliteit Rachel van Rijckevorsel:



‘Wij zijn al erg klantgericht als deelnemers zelf contact met ons opnemen. Het is fijn dat dit met de Gouden Oor-certificering ook is bevestigd. Met onze klantreizen willen wij nog meer, namelijk proactief inspelen op de levensgebeurtenissen bij onze deelnemers. Op het juiste moment in contact komen. Bijvoorbeeld door met een servicebericht aan langdurig zieke deelnemers te laten weten, dat ze bij arbeidsongeschiktheid niets aan ons hoeven door te geven. Alles wordt geregeld. Als wij alleen uitgaan van ons eigen proces, melden wij dit pas twee maanden later. Door bestaande data slim te gebruiken, kunnen wij deelnemers op een voor hen logisch moment informeren. En vroegtijdig een eerste zorg wegnemen. Voor de deelnemer dus een mooie service. En voor ons is het natuurlijk leuk om te zien wanneer dit soort verbeteringen leiden tot hogere tevredenheid- of gemakcijfers. Nu in onze organisatiestructuur de klantreizen van PFZW centraal staan, kunnen we hier echt op gaan versnellen. Ook voor andere fondsen. In klantgerichte pensioendienstverlening willen wij in de volle breedte voorop blijven lopen.’

Voorlichting door het hele land

Om de binding met werkgevers en deelnemers te versterken en de klanttevredenheid te verhogen, zetten we namens PFZW accountmanagers en voorlichters in. De accountmanagers zijn de strategische gesprekspartners voor zowel de raad van bestuur (RvB) als het HR-management van grotere werkgevers in de sector zorg en welzijn. Ze delen ontwikkelingen binnen de sector, ondersteund met personele kengetallen en nemen werkgevers mee in belangrijke pensioenontwikkelingen. Accountmanagers zijn ook het aanspreekpunt voor specifieke zaken waarbij de relatie met een werkgever onder druk staat.

Onze voorlichters ondersteunen werkgevers bij het onder de aandacht brengen van de arbeidsvoorwaarde ‘pensioen’. Werkgevers en medewerkers worden zo bewust van de verschillende mogelijkheden en keuzes die de pensioenregeling onze klanten biedt. Daarnaast leiden onze voorlichters HR-afdelingen op en informeren ze werkgevers.

Ook spreken ze op landelijke, door PFZW georganiseerde bijeenkomsten voor deelnemers. De accountmanagers en voorlichters dragen daarmee actief bij aan het opbouwen en vergroten van draagvlak voor pensioen bij onze grootste klant. Met een gemiddelde tevredenheidsscore van ruim een 8 leveren zij daarnaast een belangrijke bijdrage aan de klanttevredenheid van de bij PFZW aangesloten werkgevers en deelnemers.

Relatiemanagement sociale partners

In opdracht van PFZW verlenen we diensten aan alle sociale partners die het pensioen van hun cao-tafel hebben ondergebracht bij PFZW. Dit zijn de werknemers- en werkgeversorganisaties van in totaal 25 cao-tafels. De dienstverlening aan sociale partners is belegd bij het team Relatiemanagement Sociale Partners. Aan de ene kant houden de relatiemanagers de sociale partners op de hoogte van bestuursbesluiten, pensioenontwikkelingen in het algemeen en de pensioenregeling van PFZW in het bijzonder.

Aan de andere kant horen de relatiemanagers bij de sociale partners hoe deze tegen de arbeidsvoorwaarde ‘pensioen’ aankijken en wat er in hun specifieke branche speelt. Sociale partners hebben de dienstverlening door hun relatiemanagers dit jaar beoordeeld met een 8,5.

Best-in-class

Met best-in-class vermogensbeheer zorgen we voor een goed betaalbaar en duurzaam pensioen voor onze klanten en hun deelnemers. We zijn internationaal toonaangevend en behoren tot de grootste beleggers wereldwijd in private equity, infrastructuur, real estate, credit risk sharing en insurance-linked investments. Samen met onze grootste klant zetten we bovendien onze systeemkennis in om de energietransitie te versnellen.

Marktonwikkelingen

Wereldwijd is de economische groei in 2019 afgenomen. Dit kwam onder andere door de onzekerheid die de handelsoorlog tussen de Verenigde Staten en China veroorzaakte, waardoor

investeringsbereidheid en de wereldhandelsgroei minder werden. Het vooruitzicht op renteverlagingen door centrale banken zorgde er aan het begin van 2019 voor dat aandelenbeurzen een groot deel van de koersverliezen van het laatste kwartaal van 2018 goedmaakten. Later in het jaar werden de koerswinsten uitgebreid door het vooruitzicht op een (gedeeltelijke) handelsovereenkomst tussen China en de Verenigde Staten.

Het totale rendement op de beleggingsportefeuilles van klanten was positief. Bijna alle beleggingscategorieën hadden een positieve bijdrage. Aandelen, grondstoffen en beursgenoteerd vastgoed noteerden de hoogste rendementen. Een positief rendement werd ook geboekt bij onder andere staatsobligaties en door renteswaps. Tegelijkertijd daalden de lange rentes in de eurozone, waardoor de verplichtingen toenamen.

Mooie resultaten

Dankzij een goed rendement van 18,7 procent is het belegd vermogen van onze klanten in 2019 gegroeid tot 252 miljard euro.

Prijzen PGGM Vermogensbeheer 2019

SCI Capital Trades Award	Bijdrage aan de sector Beleggen in Structured Credit
Pensioen Pro Award	Nieuwe manier van verantwoord beleggen
Pensioen Pro Award	Langetermijnbelegger van het jaar
Trading Risk Award	Bijdrage aan de sector Insurance Linked Securities
Onderscheiding van Global Steering Group for Impact Investment	Inspanningen op het gebied van beleggen met impact binnen strikte financiële randvoorwaarden

PGGM als belegger

Wij zijn de integrale beheerder van het vermogen van PFZW, het op één na grootste pensioenfonds in Nederland. Het vermogen van PFZW vormt daarmee een groot onderdeel van het totale vermogen onder ons beheer. Daarom is het beleggingsbeleid van PFZW in grote mate bepalend voor de wijze waarop wij beleggen.

PFZW is echter niet onze enige klant. Onze andere klanten houden ons scherp op ontwikkelingen en eisen in de markt en dat maakt een betere dienstverlening aan al onze klanten mogelijk. We realiseren ons dat we werken met geld dat van de deelnemers van onze klanten is. Dit betekent dat we streven naar de beste dienstverlening waarbij we scherp zijn op de kosten.

Hoogwaardig en efficiënt platform

PGGM biedt het hele spectrum van beleggingscategorieën aan. Daardoor hebben we expertise van en overzicht over de hele portefeuille en kennis van alle markten. We snappen de verwevenheid van de markten en beleggen voor de lange termijn. Daarbij staat lange termijn en duurzaam beleggen hoog in ons vaandel. Dat betekent dat we diverse beleggingsproducten hebben ontwikkeld waarbij we voor het realiseren van een goed rendement rekening houden met de effecten op mens en milieu en dat we de ESG-elementen zwaar laten wegen bij onze beleggingsbeslissingen.

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. Het gaat hier om beleggingen in vastgoed, infrastructuur en bedrijven, maar ook over andere beleggingen zoals hypotheeklen die zijn toegesneden op medewerkers in de sector zorg en welzijn. Namens onze klanten heeft PGGM in 2019 bijvoorbeeld geïnvesteerd in het innovatieve Nederlandse bedrijf SCW Systems dat met 'superkritisch water' (heet water onder extreem hoge druk), rioolslib en gft weet om te zetten in groen gas. Dit soort nieuwe oplossingen versterkt de kringlooeconomie. Met een van onze pensioenfondsklanten als lange termijn investeerder

kan het bedrijf zich richten op de succesvolle doorontwikkeling van deze schone energiebron.

Verantwoord beleggen

Om een beter risicorendementsprofiel te realiseren en om bij te dragen aan een duurzamere wereld zijn onze klanten bereid om daadkrachtige keuzes te maken in hun beleggingsbeslissingen. Zo blijven ze weg van tabaksproducten en controversiële wapens en beleggen ze in andere ondernemingen en projecten om hun positieve bijdrage te vergroten.

Onze grootste klant PFZW heeft in 2014 de opdracht gegeven om 20 miljard euro belegd te hebben in 2020 in oplossingen voor vier maatschappelijke vraagstukken, namelijk: klimaatverandering, waterschaarste, voedselzekerheid en gezondheidszorg. Deze gerichte beleggingen - die we 'beleggingen in oplossingen' noemen - dragen niet alleen financieel bij aan het rendement voor onze klanten, maar creëren ook maatschappelijk toegevoegde waarde. Eind 2019 was voor 18,3 miljard euro belegd in oplossingen voor deze thema's.

In 2019 hebben we voor PFZW 82,5 miljoen euro belegd in de eerste groene staatsobligatie van de Nederlandse overheid. Hiermee wordt Nederlands pensioenkapitaal direct geïnvesteerd in de verduurzaming van ons land.

Teleurgesteld over mislopen Eneco-deal

Chief Investment Officer Private Markets Frank Roeters van Lenep:



'Het is teleurstellend te horen dat we een deal mislopen waar een heel PGGM-team zeker twee jaar lang hard voor heeft gewerkt in nauwe samenwerking met partner Royal Dutch Shell. Dit was een inspanning van het Infrastructuurteam in samenwerking met collega's van Risk, Legal en Corporate Communicatie en we kunnen trots zijn op wat we hebben neergelegd: een heel goed bod, zowel financieel als waar het gaat om de duurzame toekomst van Eneco. De verkoop van Eneco zou een van de schaarse mogelijkheden zijn geweest om een grote investering te doen in de Nederlandse energie-infrastructure met Nederlands pensioenkapitaal. PGGM heeft in het proces z'n beste kant getoond en we hebben ons gedurende het proces steeds laten zien als een geëngageerde lange termijninvesteerder met oog voor duurzaamheid.'

De Nederlandse overheid heeft in totaal 6 miljard euro opgehaald voor lopende en toekomstige duurzaamheidsprogramma's. Wij kwalificeren dit als een belegging in oplossingen, waarbij marktconform financieel rendement wordt gecombineerd met meetbare positieve impact op de omgeving.

Stemmen

Door te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen oefenen wij onze invloed uit als aandeelhouder op de ondernemingen waarin wij namens onze klanten beleggen. Dit stelt ons in staat om richtinggevende invloed uit te oefenen op strategische, financiële en maatschappelijke thema's. Het geeft ons letterlijk een stem bij belangrijke besluiten van het management van ondernemingen.

In gesprek met ondernemingen en marktpartijen

Namens onze klanten spreken wij bedrijven en marktpartijen aan op hun beleid en activiteiten. Via deze dialoog willen wij verbeteringen op ESG-gebied realiseren. Betrokken aandeelhouder-schap vereist uithoudingsvermogen en vraagt de inzet van hoogwaardige kennis om een vruchtbare dialoog met een ondernemingsbestuur te kunnen voeren en maximale invloed uit te oefenen. We hebben daar jarenlang in geïnvesteerd, en met resultaat. Wij denken dat ondernemingen gebaat zijn bij kritische, actieve aandeelhouders die ondernemingen bij de les houden en prikkelen tot meer sturing op duurzaamheid.

De verantwoordelijkheid voelen en nemen

We beleggen in Vale, een mijnbouwbedrijf dat voornamelijk in Brazilië actief is. In januari 2019 is er een breuk ontstaan in een stuwdam van het bedrijf, vlakbij de Braziliaanse plaats Brumandinho. Het gevolg was een modderstroom waarbij 256 mensen zijn omgekomen en 14 mensen nog steeds vermist worden. In oktober zijn we in gesprek gegaan met een delegatie uit Brazilië.

Als aandeelhouder van Vale voelen en nemen we de verantwoordelijkheid om Vale aan te spreken op haar beleid en gedrag. Dat doen we langs drie wegen:

1. We zijn onderdeel van een PRI-werkgroep van internationale beleggers (Principles of Responsible Investment) die rechtstreeks spreekt met Vale over de stappen die Vale zet om de schade die is veroorzaakt te herstellen en slachtoffers en nabestaanden te compenseren. Daarnaast dringt de werkgroep er op aan dat Vale beleid aanscherpt en extra maatregelen neemt om dit soort rampen in de toekomst te voorkomen.
2. Via Sustainalytics dat namens PGGM gesprekken voert met Vale binnen het Global Standards Engagement programma. Dit programma bestaat uit engagements op basis van ernstige incidenten, waarbij internationale normen en standaarden worden overschreden.
3. PGGM steunt het 'Safe Disclosure Initiative' dat is opgezet door Church of England Pension Board en de Ethical Council van de Zweedse AP-pensioenfondsen. Dit richt zich op de mijnbouwsector wereldwijd en dringt aan op openheid over staat van veiligheid en onderhoud van dammen (618 mijnbouwondernemingen met 18.000 dammen wereldwijd). PGGM hoopt daarmee bij te kunnen dragen aan het voorkomen van dit soort rampen in de toekomst, bij Vale en bij andere mijnbouwbedrijven.

Meer binding met de zorgsector

We zijn er in de eerste plaats voor de sector zorg en welzijn. We staan voor de financiële toekomst van mensen die in zorg en welzijn werken, maar dragen ook bij aan een gezonde en vitale sector. Daarnaast zetten we vanuit PGGM onze kennis, ervaring en data in om werkgevers te ondersteunen bij hun HR-beleid.

Focus op zorg en welzijn

De sector zorg en welzijn staat voor grote uitdagingen. Door de hoge werkdruk en het feit dat medewerkers steeds langer moeten doorwerken, stijgt het ziekteverzuim. Daarnaast loopt het aantal arbeidsongeschikten snel op, vooral onder oudere werknemers. Tegelijkertijd kent de sector een groot aantal openstaande vacatures.

Met het actieprogramma Werken in de Zorg ligt de focus op de arbeidsmarkt vanuit het ministerie van VWS voor enkele jaren vast. Volgend op onze gezamenlijke strategie zijn er vanuit PGGM en PFZW diverse stakeholdertafels georganiseerd met bestuurders in deze sector, met open gesprekken waar de sector zorg en welzijn voor staat. In Den Haag versterken we ons netwerk hierop.

We zetten onze kennis en ervaring in om werkgevers te ondersteunen bij hun HR-beleid. Zo organiseerden we afgelopen jaar voor de negentiende keer het Seneca Congres, dat in het teken stond van nieuwe oplossingen voor urgente problemen in de zorg.

Nieuwe werkgeversdiensten

PFZW beschikt over arbeidsmarktdata uit de sector zorg en welzijn. Denk daarbij aan cijfers van in- en uitstroom. PGGM heeft samen met een aantal werkgevers onderzocht hoe we met behulp van deze - volledig geanonimiseerde en geaggregeerde - arbeidsmarktdata zoveel mogelijk waarde kunnen toevoegen en de data op een laagdrempelige manier toegankelijk kunnen maken.

Ook bouwen we voor PFZW aan een platform, waarop de data op een overzichtelijke manier gepresenteerd kunnen worden in een toegankelijk online dashboard. Dit platform geeft werkgevers in één oogopslag zicht op de geanonimiseerde personele kerngetallen van de organisatie. Daarmee kan de werkgever zichzelf vergelijken met een groep van spelers in dezelfde sector of regio.

Naast het platform ontwikkelen we voor PFZW diverse workshops en trainingen rondom het thema data. In deze workshops krijgen werkgevers inzicht in de mogelijkheden die arbeidsmarktdata kunnen bieden voor de ontwikkeling van strategisch HR-beleid. In het vierde kwartaal van 2019 lanceerde PFZW de vernieuwde scenariotool. Dit instrument helpt werkgevers bij het opzetten en uitvoeren van strategische personeelsplanning. Werkgevers worden hierbij begeleid door de consultants van PFZW.

PGGM en PFZW pakken samen ziekteverzuim en uitstroom zorg aan

Met PFZW slaan we de handen ineen om het ziekteverzuim in de zorg terug te dringen. Daarom hebben we begin 2020 het grootste verzuim-databedrijf in de zorgsector, Vernet, overgenomen. Met de data krijgen zorginstellingen in 2020 inzicht in hoe hoog het verzuim is ten opzichte van vergelijkbare organisaties. Bovendien zien de instellingen waar het grootste probleem zit: bij welke leeftijdsgroep, salarisniveau, werkdruk en functiegroepen.

Design sprint: in één dag van behoefte naar prototype product

Innovatiemanager Marjolijn Pouw:



‘We willen nieuwe producten en services samen met werkgevers ontwikkelen om goed aan te sluiten bij hun behoeften. Zo hebben we onlangs de eerste design sprint gehouden. Acht HR-specialisten uit de zorg, diverse PGGM experts en één dag met als doel: de behoeften van werkgevers vertalen naar concrete producten. We hebben twee potentiële prototypes bedacht. Prototypes die werkgevers beter inzicht geven in hun personele kengetallen en daarmee handelingsperspectief bieden rondom thema's als, in- door, en uitstroom. Om daarmee bij te dragen aan het oplossen van arbeidsmarktproblemen in zorg en welzijn. Het was een rollercoaster van emoties: wennen aan elkaar, verhitte discussies, lachen om vreemde ideeën, de moed erin houden en volvoering einde dag met twee concrete potentiële prototypes.

Sterkere binding met deelnemers via PGGM&CO Arbeidsuren vrouwen verhogen

De in 2019 opgerichte stichting Het Potentieel Pakken heeft als doel om de positie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt te verbeteren, onder andere door het gemiddeld aantal betaalde arbeidsuren van vrouwen te verhogen. Dit doet de stichting met het oog op de positieve gevolgen voor de economische zelfstandigheid van vrouwen, de arbeidstekorten in de zorg en in bredere zin de Nederlandse economie. Samen met andere partijen, maken we samen met PFZW deel uit van het initiatief. PGGM&CO heeft een bijdrage geleverd aan het onderzoek ‘Deeltijd in de zorg’. Het onderzoek is in juli uitgezet onder leden van PGGM&CO, met een respons van ruim 17.500 leden.

Financiële fitheid

PGGM&CO helpt medewerkers in Zorg en Welzijn mentaal, lichamelijk en financieel gezond te blijven. PGGM&CO stelt hen in staat om bewuste keuzes te maken, die het beste bij hun situatie passen. Werkgevers zijn daarbij een belangrijke partner. PGGM&CO richt zich allereerst op de financiële fitheid van medewerkers. Want, een medewerker met geldzorgen neemt dit mee naar zijn werk. Met alle nadelige effecten van dien. Voor de invulling van onze gidsrol werken we samen met andere partijen, waaronder Prikkl. In 2019 is de eerste pilot gestart bij een werkgever. Dit is het vervolg op een succesvol afgeronde pilot onder onze leden.’

Samenwerken met IZZ

Mensen die in de zorg werken of lid zijn van PGGM&CO kunnen deelnemen aan de collectieve ziektekostenregeling IZZ. De voordelen van een samenwerking zijn dat IZZ mogelijkheden biedt voor kwetsbare doelgroepen en daarnaast onder andere respijtzorg- en vitaliteitscoaching verzorgt. Via de samenwerking kunnen gepensioneerden en leden die werkzaam zijn in de sector welzijn ook toegang krijgen tot het IZZ-assortiment. Deze groepen konden zich voorheen niet aanmelden bij IZZ.

Hestia

Vanaf half december biedt PGGM&CO een pilot portal naar de vastgoedprojecten waar werknemers in zorg en welzijn zich kunnen inschrijven voor nieuwe middenhuurwoningen die worden opgeleverd in de buurt van zorgcentra. Het is onze ambitie om betaalbare huurwoningen toe te voegen aan dat aanbod. De huidige woningen zijn eigenlijk te duur voor de gemiddelde zorgmedewerker.

De Attens-ledenhypotheek

De Attens-ledenhypotheek is speciaal ontwikkeld voor medewerkers in de sector en sluit aan bij hun specifieke behoeften. Zo worden onregelmatigheidstoelagen en overuren in de maximale hypotheeksom meegenomen. Eind 2019 had Attens 11.659 hypotheekleningen in portefeuille, voor een totaal bedrag van 2,6 miljard euro. In vergelijking met eind 2018 is dit een netto toename van 1.928 hypotheekleningen (436 miljoen euro).

Strijd tegen dementie

Samen met Alzheimer Nederland (AN) werken we aan het vergroten van de bekendheid met dementie. We doneren geld voor onderzoek en met verschillende activiteiten en campagnes vragen we aandacht voor dementie en mantelzorg. Samen met AN, de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra en Zorgverzekeraars Nederland hebben we in 2013 het Deltaplan Dementie gelanceerd, het nationale plan voor de strijd tegen dementie. Dit plan kent drie pijlers: betere diagnostiek en vinden van genezing, betere zorg en een dementievriendelijke samenleving. De campagne Samen Dementievriendelijk biedt trainingen voor individuen, de maatschappij en bedrijfstakken.

Investeren in zorg en welzijn

De sector zorg en welzijn kent grote uitdagingen. In de duurzame oplossingen kunnen we maar beperkt beleggen voor PFZW. Beleggingen zijn bijvoorbeeld relatief te klein, waardoor ze te hoge beheerkosten met zich meebrengen, of ze dragen onvoldoende bij aan het pensioenresultaat. Toch blijven we zoeken naar mogelijkheden om meer op dit vlak te kunnen doen, zowel vanuit het vermogen van PFZW als vanuit onze financiële expertise. Hierbij zullen we steeds primair aansluiten bij de belangen van PFZW en haar deelnemers. We richten ons daarbij op transitithema's, zoals preventie, digitalisering, innovatie of verduurzaming van de sector, die een positieve impact hebben op de arbeidsmarkt en/of de werkomgeving.

EC-vergaderingen bij instellingen in de sector zorg en welzijn

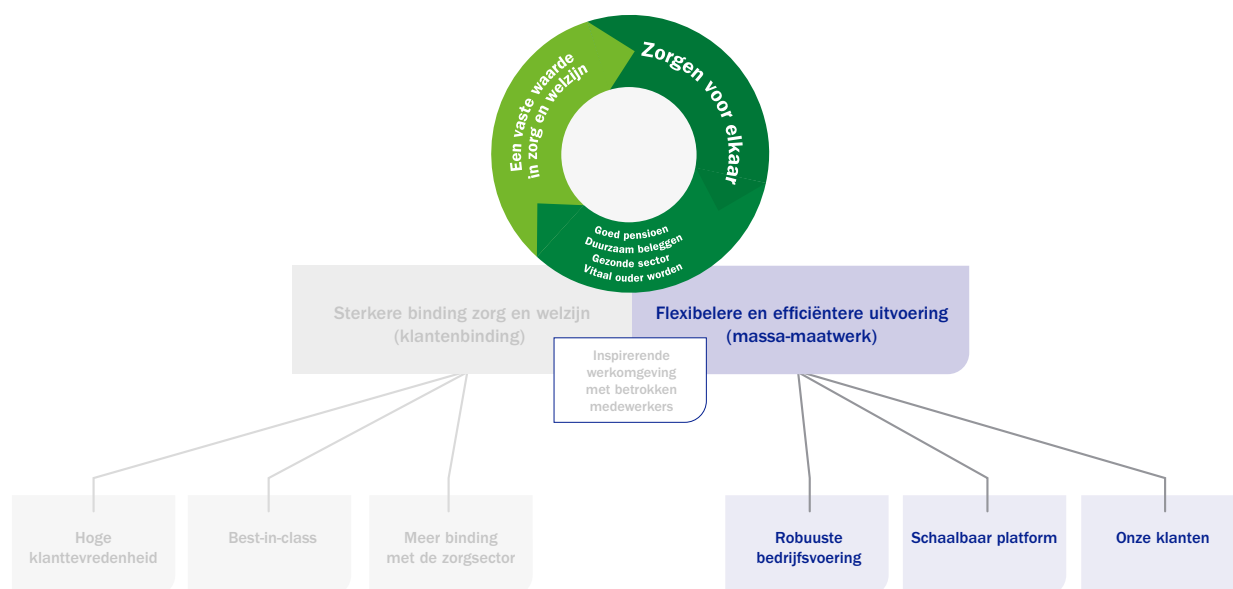
Een van onze doelstellingen is het versterken van de binding met de sector zorg en welzijn. Daar geeft het executive committee (EC) invulling aan door de zogenaamde 'EC-interviews'. Vergaderingen op locatie bij onze PFZW-klanten, waarin meer verdieping op bepaalde onderwerpen mogelijk is. Het EC krijgt hiermee meer inzicht in en begrip van de situatie en uitdagingen waar de verschillende instellingen voor staan. Ook leiden deze gesprekken soms tot ideeën en initiatieven om de samenwerking te versterken, voor PGGM bijvoorbeeld vanuit de propositie van arbeidsmarkt-gerelateerde data en investeren in de zorg.

Op 4 december 2019 waren we te gast bij OLVG. Daar ging het EC in gesprek met Maurice van den Bosch, voorzitter van de RvB van OLVG. Tijdens zijn inspirerende introductie over de situatie van OLVG en het ziekenhuis van de toekomst, ontspan zich een geanimeerde discussie hoe OLVG en PGGM elkaar kunnen versterken. Bijvoorbeeld door inzicht te verschaffen in arbeidsgerelateerde data en onze competenties op data-analyse ter beschikking te stellen. Of door onze gezamenlijke relaties en kwaliteiten in te zetten om de zorg op langere termijn, bijvoorbeeld in preventie, te verbeteren. Op deze wijze versterken we met onze klanten het wederzijdse begrip en onderzoeken we de mogelijkheid voor het verder versterken van de relatie. Naast het OLVG zijn er intervisiedagen geweest bij de zorginstellingen Bartimeus in Zeist, Stichting Sterk Huis in Goirle en LangeLand Ziekenhuis in Zoetermeer.



Flexibelere en efficiëntere uitvoering

Om onze dienstverlening wendbaar en kostenefficiënt te houden, richten we de organisatie zo in dat we de toekomstige vraag naar maatwerk en differentiatie aankunnen. Naast de vervanging van ons basisadministratiesysteem hebben we in 2019 veel aandacht besteed aan het vernieuwen van de IT-Infrastructuur en het versterken van het IT-management. Bij alles wat we doen, proberen we onze CO₂-voetafdruk zo veel mogelijk te verkleinen.



Robuuste bedrijfsvoering

In 2019 hebben we de investeringen in IT-security en infrastructuur verhoogd. Dit heeft druk gelegd op de financiële bedrijfsvoering. We hebben dit

kunnen compenseren door de kosten te verlagen en extra omzet te genereren via aanvullende dienstverlening aan klanten. De financiële positie van PGGM is gezond en vormt een solide basis voor de toekomst.

Financiële resultaten

In 2019 was het bruto operationeel resultaat van PGGM 9,3 miljoen euro positief (2018: -0,9 miljoen euro). De verbetering van het operationeel resultaat is de resultante van expliciete aandacht om de marge te verbeteren. Meerjarig wil PGGM toegroeien naar een gezonde marge van 10-15 miljoen euro.

Het netto resultaat voor heel 2019 bedraagt 7,6 miljoen euro en is daarmee fors hoger dan in 2018 (2018: -11,2 miljoen euro). Met name een aantal incidentele posten zorgde voor het negatieve resultaat in 2018. De afwikkeling van de verlieslatende contracten na jaareinde 2019 heeft een negatief effect op de niet-operationele lasten (-3,7 miljoen euro) in 2019. Naast een negatief effect van belastingen (-1,6 miljoen euro) hebben mutaties in 'overige voorzieningen' met betrekking tot garanties vanuit de verkoop van de levensverzekeringssportefeuille een gezamenlijk positief effect van 3,6 miljoen euro (1,8 miljoen euro positief voor het verschil tussen verschuldigd en daadwerkelijk beleggingsrendement en 1,8 miljoen euro positief lagere voorziening voor toekomstige verplichtingen).

Naast het netto resultaat hebben de taxatie van het pand ultimo 2019 en de door het kabinet gewijzigde vpb-tarieven in 2019 een positieve impact op het eigen vermogen.

Solvabiliteit

De solvabiliteit van PGGM per 31 december 2019 is 62,4 procent (2018: 67,6 procent). De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. De solvabiliteit is gestegen door het goede rendement. Daarnaast hebben de herwaardering van het pand en de door het kabinet gewijzigde vpb-tarieven in 2019, een positieve impact gehad op het eigen vermogen.

Liquide middelen en geldmarktfondsen

De liquide middelen inclusief de geldmarktfondsen per 31 december 2019 bedragen 144,9 miljoen euro (31 december 2018: 133,1 miljoen euro). 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. In 2019 is 30,1 miljoen euro in geldmarktfondsen geplaatst. Dit hebben we gedaan om risico's te spreiden.

Massa-maatwerk

Binnen de pensioenbeheerketen werken we aan uniforme, gestandaardiseerde klantreizen die we voor alle institutionele klanten kunnen doorvoeren (massa). Binnen deze gestandaardiseerde klantreizen is er ruimte voor klantspecifieke inrichting (maatwerk). Elk jaar proberen we onze systemen flexibeler te maken, zodat we zowel PFZW als onze andere klanten meer mogelijkheden in de dienstverlening kunnen bieden.

Herijkte IT-strategie

Onze strategie 2023, in combinatie met pensioenstelselwijzigingen, toenemende verwachtingen van klanten, innovaties en de huidige uitdagingen met IT, vraagt om het maken van duidelijke keuzes. We hebben veel aandacht besteed aan het vernieuwen van de IT-infrastructuur, het vervangen van ons basisadministratiesysteem, de introductie van Cloud en het versterken van het IT-management. Met de geïnitieerde projecten zijn verbeteringen in het IT-landschap voor zowel de afdeling Pensioenbeheer als Vermogensbeheer gerealiseerd. Het uitvoeren van zoveel projecten in zo korte tijd, vergroot op dat moment de kans op verstoringen in de continue bedrijfsvoering. Dankzij de investeringen is onze bedrijfsvoering nu wendbaarder en robuuster.

Datamanagement

De dienstverlening van PGGM is voor een groot deel gebaseerd op data. Daarom is data een belangrijk bedrijfsmiddel voor PGGM: het is een gemeenschappelijke taal tussen business en IT dat door systemen en processen stroomt. PGGM wil data als een bedrijfsmiddel gaan besturen en investeert daarom in zijn datamanagementhuis-houding met als missie om de toegankelijkheid en beheersing van data te verbeteren en waardecreatie met data te vergroten. Daarmee heeft het zowel een defensief als een offensief karakter, die nodig zijn voor de strategische doelstellingen van PGGM. Defensief in het behouden van de 'license to operate'.

Offensief in het 'vergroten van de toegevoegde waarde en binding met de sector'. Het belang van goede datakwaliteit en goede governance op data is daarom groot. Het moderniseren van de basisadministratie (gerealiseerd in 2019) was een belangrijke maatregel voor het beperken van de IT-risico's. In 2020 heeft PGGM daarom de ambitie om flinke stappen te maken in het datakwaliteitsprogramma waarmee we een goede invulling geven aan de 'Good Practice Robuuste Pensioenadministratie' van De Nederlandsche Bank. Het programma is PGGM-breed doorgevoerd en beperkt zich niet alleen tot de basisadministratie. Op gebied van security beschermen we de data zo optimaal mogelijk door bedreigingen vanuit de buitenwereld te monitoren en hier adequaat op in te spelen.

Technologische innovaties

Innovatie @ PGGM

We werken nog meer dan voorheen samen aan gerichte experimenten rondom nieuwe thema's als cloudtechnologie, artificial intelligence en blockchain.

Dit doen we met een groeiend team van professionals bestaande uit innovatiemanagers en datascientists, elk met zijn of haar eigen specifieke competenties. In onze projecten combineren we deze creatieve en analytische competenties, wat leidt tot vernieuwende inzichten en oplossingen voor actuele vraagstukken van klanten en onze collega's.

Het PGGM Datalab

We ontwikkelen ons steeds meer richting een datagedreven organisatie. Data zitten verweven in onze strategie en in onze toekomstige dienstverlening. Binnen PGGM onderzoeken we continu hoe we beschikbare pensioen- en vermogensbeheerdata op een veilige manier kunnen inzetten om onze dienstverlening te verbeteren of nieuwe diensten te ontwikkelen. Vanuit ons Datalab werken we vraaggedreven en hebben we een faciliterende rol. We vormen tijdelijke multidisciplinaire teams en zoeken naar de beste manier om het probleem op te lossen. Technologie is daarbij een middel en geen doel op zich.

In 2019 hebben we onze aanpak verder uitgewerkt. Daarin staan concrete projecten in onze organisatie centraal. Op dit moment werken we vanuit Innovatie bijvoorbeeld samen met Vermogensbeheer aan verdere digitalisering van de beleggingsprocessen. Hierbij introduceren we technieken die onder andere het portfolio-management verder optimaliseren en toekomstbestendig maken. Tegelijkertijd onderzoeken we onder andere de impact van artificial intelligence en cloudtechnologie op onze dienstverlening en de kansen die deze technologieën bieden.

Daarnaast hebben we een intentieverklaring getekend met APG om via big datatechnologie en machine learning onze beleggingen te koppelen aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Doel is om dit vorm te geven in een SDI Asset Owner Platform van internationale pensioenfondsen en uitvoerders. Dit platform bepaalt welke bedrijven zich kwalificeren als Sustainable Development Investment. Deze data wordt vervolgens ter beschikking gesteld aan andere marktpartijen om zodoende bij te dragen aan een marktstandaard.

PGGM Data Science Bootcamp

Tijdens de PGGM Data Science Bootcamp hebben 37 collega's kennisgemaakt met data-analyse en de programmeertaal Python. Aanleiding was de wens om meer zicht te krijgen op datagedreven toepassingen in de beleggingsketen. Het gebruik van data-analyse vormt de basis voor diverse beleggingsbeslissingen en nieuwe vormen van dienstverlening. Op dit vlak zijn we goed op weg om nieuwe trends en technologieën met succes te omarmen.

Toekomstverkener

In 2019 hebben we de Toekomstverkener verder doorontwikkeld. Daarmee kunnen deelnemers eenvoudig, snel en veilig zien wat eventueel vervroegd met pensioen gaan of minder werken betekent voor hun totale financiële huishouding. We ontwikkelden deze tool voor PFZW, maar sinds 1 mei 2019 kunnen ook andere pensioenfondsen gebruik maken van de Toekomstverkener.

Het Pensioenfonds van de Metalektro (PME) heeft zich in 2019 aangesloten en andere fondsen volgen. We stimuleren hiermee de samenwerking binnen de pensioensector en stellen fondsen in staat om hun deelnemers financieel inzicht voor later te bieden. Per pensioenregeling worden de specificaties ingebouwd. Het is de ambitie om samen met de pensioensector de functionaliteit van de Toekomstverkenner verder uit te breiden.

Blockchain

Sinds 2019 werken we aan een blockchain-oplossing die een snelle en eenvoudige keuze voor (reguliere) waardeoverdracht voor de betrokken deelnemer in een pensioenregeling mogelijk moet maken.

Digitale klantinteractie

Binnen het project Digitale klantinteractie ligt de focus op het ontwikkelen van een volledig digitale financiële coach voor deelnemers.

In 2018 hebben we de Virtual Emotion Recognition Assistant (VERA)-pilot afgerond, waarmee we onderzochten welke waarde artificial intelligence kan toevoegen aan de dienstverlening aan deelnemers.

Dit jaar hebben we een pilot gedaan hoe deze technieken een rol kunnen spelen bij het automatisch administreren van gesprekken die onze klantenservicemedewerkers voeren. De pilot is succesvol afgerond en de infrastructuur die nodig is voor deze automatische registratie wordt op dit moment ingericht binnen PGGM.

Klant kiest kanaal

Aan de hand van diverse experimenten hebben we onderzocht of het mogelijk is om via (mobiele) bankapplicaties pensioengegevens te laten zien en wat de waarde en impact daarvan is voor deelnemers. Hierdoor kan mogelijk een nieuw klantcommunicatiekanaal voor de deelnemers van PFZW tot stand komen. De uitkomsten van de onderzoeken waren vooral positief: zowel pensioendeelnemers als banken geven aan behoefte te hebben aan een apart communicatiekanaal. In de vervolgfase gaan we met diverse experts bekijken hoe en met welke technologie we tot een mogelijke businessmodel kunnen komen.

Focus 2020

In 2020 ligt de focus op een meer programmatische aanpak aan de hand van enkele centrale thema's, zodat PGGM beter is voorbereid om een bedrijf van de toekomst te worden. We gaan het Artificial Intelligence-programma verder uitwerken waarbij ook aandacht is voor het breder opbouwen van specifieke competenties en vaardigheden, zoals artificial intelligence en machine learning, textdatamining en het toepassen van biometrie. Daarnaast starten we met het traject Pensioenuitvoering in 2025, waarbij we experimenten starten om in te spelen op het pensioen van de toekomst. Met deze programmatische aanpak en het oppakken van concrete uitdagingen vanuit de organisatie willen we onze organisatie verder digitaliseren.

Duurzame bedrijfsvoering

We werken hard om onze ecologische voetafdruk verder te verkleinen. Sinds 2019 beschikken we voor het PGGM-pand over een energielabel A. We voldoen daarmee ruimschoots op tijd aan de wettelijke verplichtingen. Daarnaast hebben we in 2019 het BREEAM-NL In-Use certificaat ontvangen met de kwalificatie 'very good' op de onderdelen Asset, Beheer en Gebruik. Dit is een extra bevestiging dat we niet alleen beschikken over een duurzaam gebouw, maar dat we het ook duurzaam beheren, gebruiken en verbeteren. In 2019 hebben we de capaciteit voor eigen energieopwekking door zonnepanelen verdubbeld naar circa 118 kWp. We hebben hiermee 45.567 kWh opgewekt in 2019. Zo geven we concreet invulling aan het overheidsstreven naar een energie-neutrale omgeving in 2050.

De werkgroep Mobiliteit is in december 2019 gestart om de ambitie op mobiliteit te helpen realiseren. De laadfaciliteiten voor elektrische voertuigen zijn in 2019 verbeterd en uitgebreid. Daarnaast willen een fossielvrij leasewagenpark in 2025 realiseren en de voetafdruk van vliegen verminderen.

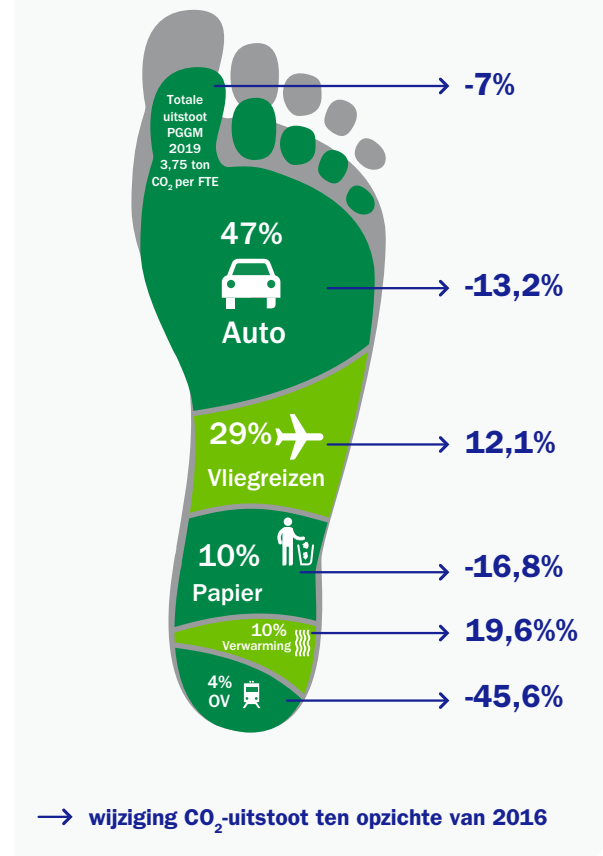
CO₂-uitstoot

We meten de uitstoot die we veroorzaken met de auto, het vliegtuig, openbaar vervoer, papierverbruik, verwarming van het pand en drinkwater. In 2019 was de CO₂-voetafdruk van PGGM 5.481 ton CO₂, dit is een toename van 2,8 procent ten opzichte van 2016. De totale CO₂-uitstoot per FTE in 2019 is 3.75 ton CO₂. Ten opzichte van 2016 is dit een daling van 7 procent. De uitstoot per FTE in 2016 is ons referentiepunt voor de ambitie op mobiliteitsuitstoot. Dit wordt voortaan gebruikt om de realisatie van de ambitie te meten en rapporteren.

De twee grootste uitstootcategorieën zijn de auto en het vliegtuig. Ten opzichte van 2016 is er een daling in de categorie 'auto' als gevolg van het elektrificeren van het leasewagenpark. In 2019 zijn er meer vliegkilometers gemaakt, wat resulteert in een hogere CO₂-uitstoot op dit gebied.

We zien daarnaast een daling in uitstoot door papier doordat we minder papier verbruiken en met CO₂-neutrale leveranciers werken. De toename in het aardgasverbruik voor de verwarming van het pand komt door technische problemen met de duurzame warmte-installaties die naar verwachting in 2020 worden opgelost.

CO₂-voetafdruk



Compensatie CO₂-uitstoot

We compenseren jaarlijks onze CO₂-voetafdruk met het Gold Standard Cookstoves project in Oeganda. In Oeganda kookt 90 procent van de huishoudens nog op open vuur, wat naast ernstige ontbossing ook voor schadelijke gezondheidseffecten zorgt. Het Cookstove project stelt efficiënte houtovens ter beschikking waardoor tot 50 procent minder hout nodig is om te koken. Naast de CO₂-besparing die dit oplevert, draagt het project bij aan de gezondheid en betere leefomstandigheden voor de lokale bevolking. We stimuleren innovatie in de luchtvaartsector door het KLM Corporate BioFuel Programma te ondersteunen. De biobrandstof stoot 75 procent minder CO₂ uit ten opzichte van fossiele kerosine. Met de inkoop van biobrandstoffen hebben we 90,86 ton CO₂-reductie gerealiseerd in 2019.

Verantwoorde producten

Waar mogelijk repareren of recyclen we materialen in ons pand. In 2019 was het reduceren van afval een belangrijk actiepunt. Zo is met het initiatief 'Zero Plastic' al het single use-plastic verbannen uit de bedrijfscatering. Daarnaast is de scheiding en recycling van afval van achter de schermen naar de werkomgeving gebracht. In het hele pand staan afvalscheidingsstations die het voor de gebruikers makkelijker maken hun afval te scheiden. Verderop in de keten wordt het gescheiden afval omgezet in nieuwe producten. Daarnaast hebben we een samenwerking met Closing the Loop (CtL), het Nederlandse bedrijf dat de recycling van mobiele telefoons in Azië en Afrika stimuleert.

Voor elke telefoon die we inkopen, wordt een telefoon in Afrika en Azië van de vuilnisbelt gehaald en de materialen hiervan gerecycled. Ook voert CTL de oude telefoons en tablets van onze medewerkers af. Deze worden waar mogelijk tweedehands doorverkocht of op een verantwoorde manier gerecycled.

Schaalbaar platform

Om in te kunnen spelen op de verschillende pensioenscenario's, moeten we ons voorbereiden op een mogelijk complexer distributievraagstuk en de levering van meerdere pensioenregelingen. Daarvoor is 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.

Basis- en deelnameadministratie

PGGM heeft de oude basisadministratie vervangen door een basisadministratie en een deelnameadministratie.

Twee systemen die het mogelijk maken om aanpassingen flexibeler en efficiënter door te voeren. Hierdoor krijgen we een wendbaardere bedrijfsarchitectuur en draagt dit bij aan het realiseren van het strategische PGGM-doel van

een flexibele en efficiënte uitvoering. Met dit systeem kunnen we bewegen naar een wendbaar en flexibel PGGM, een grote stap richting massamaatwerk en een flexibele administratie.

Toekomstbestendige systemen Vermogensbeheer

Vanuit Vermogensbeheer bieden we het hele spectrum van vermogenscategorieën aan. Daarmee hebben we expertise van en overzicht over de hele portefeuille en kennis van alle markten. We snappen de verwevenheid van de markten en beleggen voor de lange termijn. We hebben diverse beleggingsproducten ontwikkeld waarbij we én een goed rendement kunnen realiseren én rekening houden met de effecten op mens en milieu. Ook laten we sociaal beleid en goed ondernemingsbestuur zwaar wegen bij onze beleggingsbeslissingen.

Onze productgerichte bedrijfsvoering zal klaar moeten zijn voor de marktwerking, intensievere regelgeving en toezicht. Daartoe maken we optimaal gebruik van ons menselijk talent, de schaal van onze klanten en nieuwe technologieën om deze ambitie waar te maken. Een belangrijke stap is de transitie naar een nieuwe portfolio-structuur voor onze afdeling Vermogensbeheer.

Onze klanten

We willen de banden met de sector zorg en welzijn versterken én focussen op de dienstverlening aan PFZW. Tegelijkertijd bedienen we ook andere klanten. Ieder pensioenfonds dat klant bij ons is, is uniek. De manier waarop het pensioenfonds wordt aangestuurd, de achtergrond van de bestuurders en zeker ook de pensioenregelingen verschillen. Zo hebben we onder meer een beroepspensioenfonds, een premiepensioeninstelling en bedrijfstakpensioenfondsen. Zo zorgen we dat we ook straks, in een veranderend pensioenstelsel, een betaalbare en duurzame oudedagsvoorziening kunnen bieden. We willen de dienstverlening aan deze andere klanten dus graag voortzetten de komende jaren.

Voortzetting vermogensbeheer PFZW

In november 2019 is met PFZW een nieuw jaarcontract afgesloten voor het verlenen van de vermogensbeheerdiensten en –producten. In 2020 wordt nog een aantal thema's uitgewerkt, zodat een contract kan worden afgesloten waarin onze samenwerking met PFZW op het gebied van vermogensbeheer langjarig wordt vastgelegd.

Een nieuw contract voor BPF Schilders

In het kader van onze nieuwe strategie hebben we in 2018 besprekingen met Stichting Bedrijfstakingpensioenfondsen voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf opgestart om tot een nieuw contract te komen per 1 januari 2020. De gemaakte afspraken hebben we vastgelegd in een intentieverklaring, die begin 2019 is ondertekend. Voor pensioenbeheer, bestuursondersteuning en beleidsadvies hebben we contracten voor drie jaar afgesloten. Voor vermogensbeheer en financierings- & ALM-beleid, advies beleggingsbeleid en fiduciair advies hebben we contracten voor onbepaalde tijd afgesloten. We zijn verheugd over het voortzetten van onze goede relatie met deze klant.

Voortzetten dienstverlening Stichting Pensioenfondsen voor Personeelsdiensten

In 2018 zijn we gestart met de dienstverlening aan Stichting Pensioenfondsen voor Personeelsdiensten (StiPP). StiPP kent een beschikbare premieregeling (defined contribution) met meer dan een miljoen (gewezen) deelnemers. StiPP is dit jaar als eerste pensioenfonds in Nederland begonnen met het overdragen van kleine pensioenen naar andere pensioenuitvoerders met automatische waardeoverdracht. De dienstverlening van StiPP vindt plaats op een andere pensioenadministratiesysteem dan voor onze andere klanten. Hiervoor werken wij samen met een externe partij.

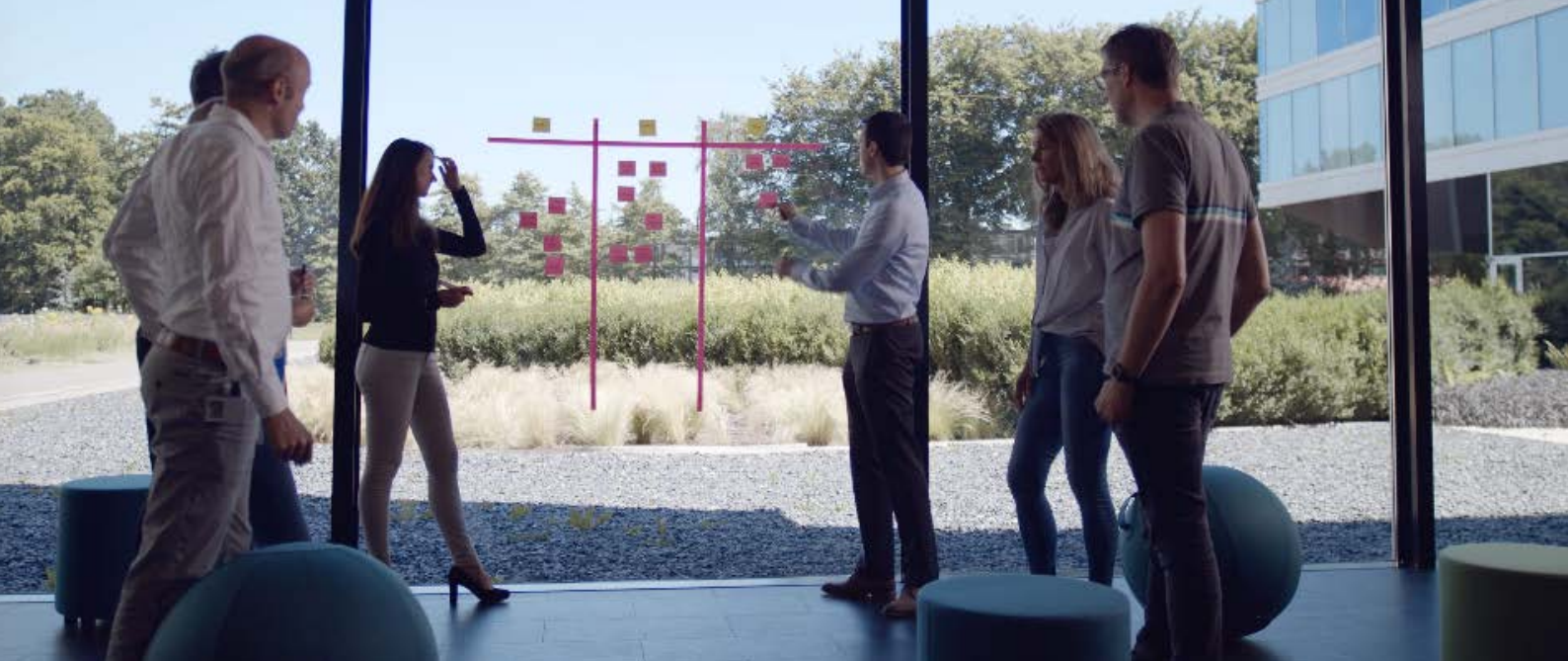
Afscheid van Stichting Philips Pensioenfondsen

Eind 2018 heeft Stichting Philips Pensioenfondsen (Philips) aangegeven dat het zich wil voorbereiden op een toekomst waarin van het fonds mogelijk een optimale flexibiliteit op het gebied van de pensioenuitvoering van verschillende pensioenovereenkomsten zal worden gevraagd. Om die reden heeft Philips besloten om via een selectieprocedure te bepalen wie vanaf 2021 de pensioenuitvoering gaat verrichten. We hebben met volle inzet meegedaan aan dit traject. Eind oktober 2019 heeft Philips helaas gemeld dat het contract niet wordt verlengd.

Transitie van Stichting Volo Pensioen en Stichting Beroepspensioenfondsen Loodsen

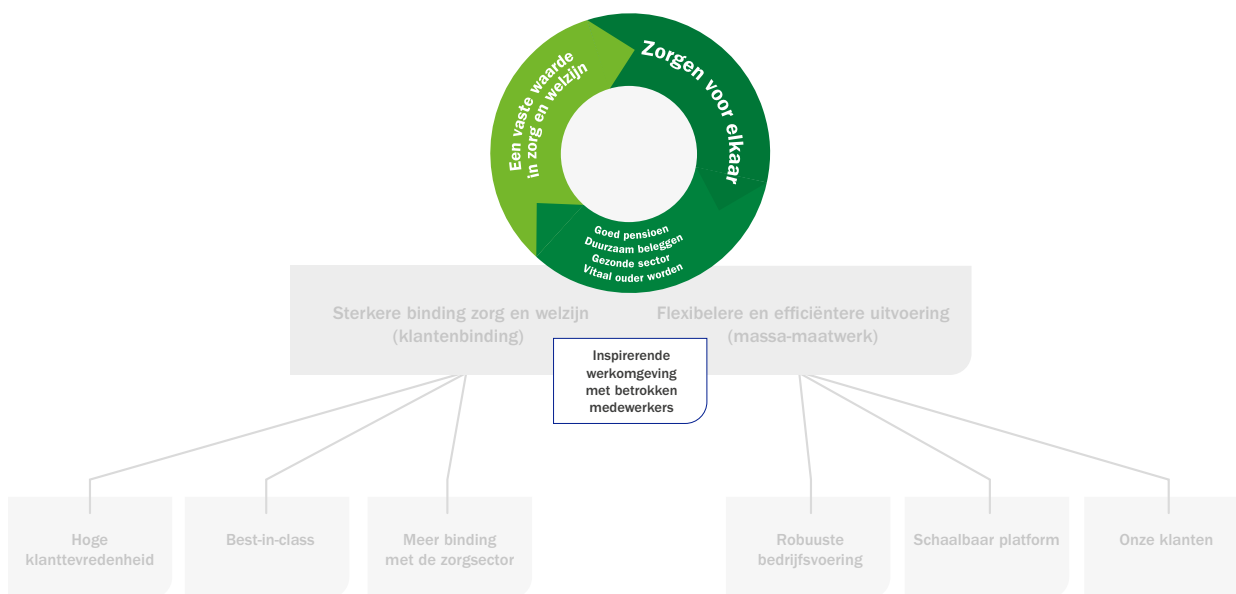
In het kader van de nieuwe strategie hebben we in 2018 besloten om de contracten met Stichting Algemeen Pensioenfond Volo pensioen (Volo pensioen) na afloop van de contractperiode niet te verlengen. In 2019 heeft het bestuur gezocht naar alternatieven voor de kringen die Volo pensioen nu heeft. De voorbereidingen voor de transities zijn in volle gang en de aanvragen bij DNB voor een verklaring van geen bezwaar voor de collectieve waardeoverdrachten zijn ingediend.

Het contract met de Stichting Beroepspensioenfondsen Loodsen (Loodsen) loopt per 31 december 2019 af en hebben we niet verlengd. Loodsen brengt de financiële en pensioenadministratie per 1 januari 2020 onder bij pensioenuitvoeringsorganisatie Blue Sky Group.



Inspirerende werkomgeving met betrokken medewerkers

We investeren in onze medewerkers en stimuleren diversiteit binnen onze organisatie. Om onze jaardoelen te realiseren, investeren we daarnaast in een verzakelijking van de cultuur. Ook bevorderen we een klimaat waarin collega's meer samenwerken in de keten en de dialoog met elkaar aangaan.



Wendbaarheid en gedrag

Een wendbare organisatie is een organisatie die veranderingen efficiënt kan doorvoeren en strategisch experimenteert en innoveert. In een wendbare organisatie bewegen de medewerkers mee met wat de situatie van ze vraagt. Zij zijn hierin onze belangrijkste succesfactor en helpen ons klantgericht, goedkoper en wendbaarder worden. Samenwerking is hierbij cruciaal. Onze

nieuwe strategie stelt nieuwe eisen aan onze medewerkers. Daarom is het belangrijk om helderheid omtrent gewenst gedrag te creëren.

De juiste mensen op de juiste plek

Bij PGGM willen we graag dat de juiste mensen met de juiste competenties en het juiste gedrag op de juiste plek terechtkomen.

We stimuleren collega's voortdurend te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Zo bevorderen we de in-, door- en uitstroom. In 2019 hebben we de bestaande bezetting in onze organisatie opnieuw afgezet tegen de gewenste situatie over een periode van enkele jaren. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Nu hebben we een beeld van het verschil tussen de huidige en gewenste bezetting, de verschillenanalyse. Op basis hiervan zullen we de komende jaren samen met collega's sturen op de bezetting.

Ontwikkeling van medewerkers

Met de PGGM Academy bieden we opleidingen die bijdragen aan de professionele groei van onze medewerkers. Deze opleidingen moeten collega's helpen hun functie goed te blijven uitvoeren, of door te groeien naar een andere functie binnen of buiten onze organisatie. Het opleidingsaanbod van de Academy wordt afgestemd op de behoefte van medewerkers en onze strategische doelstellingen. Voor het aanbod werken we samen met gerenommeerde partijen. Ook worden regelmatig interne medewerkers ingezet om zo de kennis die al in huis is te delen. In 2019 zijn er meer dan drieduizend aanvragen van medewerkers geweest om gebruik te maken van het opleidingsaanbod van de PGGM Academy. De grootste behoefte ging uit naar kennis rondom agile werken, pensioen en datamanagement.

We hebben een traineeprogramma dat twee jaar duurt. De trainees doen gedurende deze twee jaar veel kennis en werkervaring op en volgen daarnaast een persoonlijk ontwikkeltraject. 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 we in Nederland allemaal langer doorwerken? Samen met onze collectieve ziektekostenverzekeraar CZ en arbodienst Beter hebben we daarom in 2019 een campagne over vitaliteit gevoerd. Gedurende het jaar zijn diverse workshops en lezingen gegeven.

PGGM, een internationale kennisorganisatie

Dolores de Rooij, Associate Investment Manager, team Infrastructure:



'Naast het in praktijk brengen en verder opdoen van kennis, zocht ik een organisatie die zich bewust is van zijn maatschappelijke impact. Vanwege het feit dat PGGM een langetermijn-investeerder is, worden investeringen op het gebied van risico en rendement vanuit die invalshoek geanalyseerd. Daarnaast krijg ik de ruimte om mijn eigen verantwoordelijkheid te pakken, terwijl ik altijd een beroep kan doen op ervaren krachten binnen mijn team én daarbuiten op de adviseurs die worden aangesteld bij ver gevorderde investeringsmogelijkheden. Het is wat dat betreft een echte kennisorganisatie. Ik werk momenteel in een internationaal team met veel ervaren mensen die zich al een langere tijd in dit vakgebied begeven. Ideaal voor een steile leercurve, al wordt er natuurlijk wel een grote mate van zelfstandigheid van je verwacht. Onze focus ligt vooral op Amerika en Europa, waardoor je regelmatig onderweg bent. Wat PGGM dan ook in mijn ogen kenmerkt is dat het vanuit de bossen in Zeist enorm grote investeringen doet op wereldwijde schaal; iets wat je niet zou verwachten als je langs de boerderij ernaast loopt. Buiten werktijd organiseren we zo nu en dan een etentje of gaan we iets drinken met elkaar. Een belangrijk element wat mij betreft voor een goede samenwerking en positieve dynamiek.'

Open gesprekken over onze strategie

Met onze strategie 2023 hebben we de ambitie om een vaste waarde in zorg en welzijn te worden. We maken keuzes voor massa-maatwerk, willen best-in-class zijn en gaan een nauwere relatie aan met de sector zorg en welzijn. Maar wat betekent dat eigenlijk voor ons dagelijkse werk? Daarover ging het EC in 2019 met collega's en het management binnen de hele organisatie in

gesprek. Collega's waren daarbij zelf aan zet, van de uitnodiging tot het bepalen van de agenda en de wijze van het voeren van het gesprek. Met deze zogeheten 'Open gesprekken' is een nieuwe manier geïntroduceerd om met elkaar te verdiepen op de strategie. De meer dan tachtig open gesprekken kregen gemiddeld het waarderingcijfer 8. In 2020 zetten we deze open manier van met elkaar in gesprek gaan door.

Medewerkers en opleidingskosten						
Verdeling medewerkers per afdeling	31 december 2019 Aantallen	%	FTE's	31 december 2018 Aantallen	%	FTE's
Institutional Business	161	11%	156	161	11%	156
Pensioenbeheer	492	33%	450	490	33%	447
Vermogensbeheer	399	26%	412	363	24%	373
Ledenorganisatie PGGM&CO	17	1%	17	19	1%	19
Information, Finance & Control	367	24%	357	383	26%	373
Corporate Staf diensten	70	5%	67	81	5%	77
Totaal	1.506	100%	1.459	1.497	100%	1.445
Verdeling fulltime/parttime						
Fulltime	1.104	73%		1.095	73%	
Parttime	402	27%		402	27%	
Totaal	1.506	100%		1.497	100%	
Verdeling man/vrouw						
Man	934	62%		919	61%	
Vrouw	572	38%		578	39%	
Totaal	1.506	100%		1.497	100%	
Leeftijdsofbouw						
Jonger dan 25	29	2%		31	2%	
25-34	323	21%		305	20%	
35-44	398	26%		419	28%	
45-54	491	33%		505	34%	
55 jaar en ouder	265	18%		237	16%	
Totaal	1.506	100%		1.497	100%	
Verloop personeel						
Beginstand	1.497	99%		1.428	95%	
In dienst	189	13%		239	16%	
Uit dienst	-180	-12%		-170	-11%	
Eindstand	1.506	100%		1.497	100%	
Ziekteverzuim		3,1%			2,7%	
Opleidingskosten	€ 2.894.830			€ 2.656.578		

Resultaat- en relatiegericht werken

Om onze jaardoelen te realiseren, investeren we in een verzakelijking van de cultuur. Met onze strategische doelen als uitgangspunt, hebben wij een nieuwe methodiek om scherpere keuzes te kunnen maken en beter overzicht te houden. Daarnaast bevorderen we een klimaat waarin collega's in de hele keten samenwerken, de dialoog met elkaar aangaan en elkaar aanspreken op ongewenst gedrag. In 2019 hebben we de basis neergezet, om van daaruit op dit gebied samen verder te leren en groeien in 2020.

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 die is gericht op het vergroten van het aantal vrouwen op invloedrijke posities.

In 2019 is het percentage vrouwen op managementposities 29 procent. We blijven de cijfers monitoren, op unit- en PGGM-breed niveau. Ook de huidige samenstelling van het EC voldoet helaas 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). Dit is wel het streven van PGGM. In de RvC is het percentage vrouwen 50 procent.

Ook afgelopen jaar hebben we ons weer ingezet voor het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met het programma Make It Possible (MIP) bieden we werkervaringsplaatsen aan op diverse plekken in de organisatie. In 2019 zijn negentien MIP- collega's aan de slag (geweest). Recent is het MIP-programma uitvoerig

besproken met het coöperatiebestuur van PGGM. Zij heeft in haar rol van aandeelhouder aangegeven dat zij veel waarde hecht aan een doorlopende inspanning op dit programma.

Ook de vakbonden hebben in de cao-onderhandelingen voor 2020 aangegeven dat zij het MIP-programma willen uitbreiden met een aantal vaste banen voor mensen behorende tot de doelgroep van de Participatie wet. Daar willen wij ons graag voor inzetten: in 2019 hebben twee MIP-collega's een vaste aanstelling gekregen.

We hebben de facilitaire diensten uitbesteed aan Sodexo en Strukton, dat betekent dat wij daar zelf geen mensen kunnen plaatsen. Wel dringen we er bij onze leveranciers op aan MPI'ers te plaatsen, maar deze tellen dus niet mee in onze PGGM-telling. In 2020 gaan we met beide partijen om tafel om te kijken of er meer mogelijkheden te vinden zijn voor onze doelgroep.

Medezeggenschap

We streven naar optimale betrokkenheid van onze medewerkers en zijn actief op zoek naar mogelijkheden om medezeggenschap binnen onze organisatie te versterken. Medezeggenschap is binnen PGGM een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ondernemingsraad (OR), management en medewerkers.

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

Daarmee kunnen alle medewerkers, managers en het EC bij alle instemmings- en adviesaanvragen zijn. Ook in 2019 is de OR, mede in verband met onze strategische herijking, bij een groot aantal zaken betrokken geweest.

De OR heeft daarbij een nieuwe werkwijze ter hand genomen, die beter aansluit en van meer betekenis is bij de nadere uitwerking van onze strategie. De OR en de voorzitter van de RvB spreken tijdens een deel van gebruikelijke vergadering vrij met elkaar over een relevant thema binnen PGGM. Los van de formele medezeggenschapsverplichtingen dus. Dit leidt tot echte inzichten voor beide partijen: dilemma's worden besproken en hulp wordt over en weer geboden.

Grote en kleine vraagstukken zijn met inzet en input van de OR, de buitengewone leden en de PGGM-medewerkers voorzien van een gedegen advies of standpunt. Door het overnemen van aanvullende en soms afwijkende adviezen van de OR worden besluiten verbeterd. Door signalen vanuit onze medewerkers worden sommige voornemens herzien.

Voor het komende jaar verwachten wij nog een aantal advies- en instemmingsaanvragen. Optimalisatie van participatie van onze medewerkers bij medezeggenschap blijft daarbij van het grootste belang én het speerpunt van de OR en het EC. Hun betrokkenheid en feedback bij advies- en instemmingsvragen, maar ook de dagelijkse besluitvorming, is 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 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 en kernwaarden. In het beloningsbeleid stellen we het klantbelang centraal en houden we rekening met onze langetermijnbelangen en wet- en regelgeving op dit gebied. Dit beleid is van toepassing op PGGM en onze dochterondernemingen. In 2020 wordt nog een aantal thema's uitgewerkt, zodat een contract kan

worden afgesloten waarin onze samenwerking met PFZW op het gebied van vermogensbeheer langjarig wordt vastgelegd. Voor de totale beloning binnen PGGM richten we ons op de mediaan van de relevante referentiemarkten. Dit wordt periodiek extern getoetst. Op 31 december 2019 loopt de huidige cao af. Omdat er op 1 januari 2020 nog geen nieuwe cao is, blijven de bepalingen uit de huidige cao nog gewoon geldig. Voor de remuneratie van de leden van de raad van bestuur verwijzen we naar de bijlage Remuneratie raad van bestuur.

Variabele beloning

We kennen eenjarige variabele beloningen, van maximaal 20 procent van het vaste jaarsalaris, voor senior-medewerkers die werkzaam zijn in de beleggingsketen. De overige medewerkers komen niet in aanmerking voor een variabele beloning.

Deferred variable income

Naast de eenjarige variabele beloning, bestaat de mogelijkheid om aan een beperkte groep van 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. 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.

In 2019 zijn we gestart met het herzien van ons beloningsbeleid in het licht van onze strategie. Dit proces zal in 2020 doorlopen waarbij we nadrukkelijk de samenwerking met de ondernemersraad en de vakbonden op zullen zoeken. Het doel is om per 2021 te komen tot

een gedragen en herijkt groepsbreed beloningsbeleid dat ons in staat stelt onze strategie succesvol uit te voeren. Tegelijkertijd moet ons beloningsbeleid passen bij de risicobereidheid, coöperatieve doelstellingen en kernwaarden van PGGM.

Uitgekeerde variabele beloning (x €1000)

Verdeling variabele beloning per soort	2019	2018
Uitgekeerde eenjarige variabele beloningbeleggingketen *	3.780	3.539
Uitgekeerde DVI **	1.048	-
Uitgekeerde gratificatie	547	547
Uitgekeerde flexibele eindejaarsuitkering	-	838
Totaal uitgekeerde variabele beloning ***	5.375	4.924

Aantal gerechtigden

Verdeling aantal medewerkers per uitgekeerde variabele beloning	2019	2018
Eenjarige variabele beloning beleggingketen	199	192
DVI	31	-
Gratificatie	202	196
Flexibele eindejaarsuitkering	-	1.398
Totaal aantal gerechtigden	432	1.786

* Betreft uitgekeerde eenjarige variabele beloning die betrekking heeft op voorgaande boekjaar. Uitgekeerde eenjarige variabele beloning in 2019 heeft derhalve betrekking op prestatiejaar 2018 en uitgekeerde eenjarige variabele beloning 2018 heeft betrekking op prestatiejaar 2017.

** Uitgekeerde DVI in 2019 heeft betrekking op toegekende DVI in 2015. Als gevolg van een wijziging in de DVI regeling in 2015 hebben er geen uitkeringen plaats gevonden in 2018.

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

Gratificatie

Medewerkers die geen vorm van individuele variabele beloning ontvangen, kunnen een gratificatie toegekend krijgen wegens buitengewone toewijding en/of taakvervulling. Op onze website zijn de publicatievereisten conform artikel 1:120 Wft opgenomen.

Voor de pensioensector is een aantal trends en risicofactoren van belang op zowel de korte als de middellange en lange termijn. We benoemen deze hier kort en kijken naar de mogelijke impact op onze bedrijfsvoering.

Politieke ontwikkelingen

De grootste onzekerheid voor zowel onze klanten als voor onszelf is de discussie over de toekomst van het pensioenstelsel, in het bijzonder de uitwerking van het in 2019 behaalde pensioenakkoord. De keuzes voor een nieuw contract die bij onze klanten liggen, hebben niet alleen grote impact op de uitvoering. Wij adviseren en begeleiden onze klanten bij de keuzes die voorliggen in de stelseldiscussie en bereiden ons tegelijkertijd voor op verschillende scenario's.

Europese wet, regelgeving en toezicht

We zien dat de Europese wet- en regelgeving belangrijker wordt, ook de rol van financieel toezicht vanuit Europa. Een van de grote ontwikkelingen is de IBOR-transitie, de overgang naar alternatieve referentierentes. Mede door de omvangrijke pensioensector kent Nederland een grote markt voor rentederivaten die verwijzen naar EONIA of EURIBOR. EURIBOR wordt op dit moment hervormd en krijgt een nieuwe berekeningsmethode, zodat die referentierente aan de nieuwe eisen voldoet. EONIA zal per 1 januari 2022 niet meer beschikbaar zijn. Daarom moeten we voor die datum overgaan op een nieuwe referentierente die door de Europese Centrale Bank wordt uitgegeven: de Euro Short-Term Rate, ofwel €STR. Bij PGGM treffen we de noodzakelijke voorbereidingen, informeren we onze klanten en passen we de contracten op een eerlijke en transparante wijze aan.

Europees Pensioenregister

Met een internationaal consortium van APG (Nederland), VBL (Duitsland), Sigedis en Federale Pensioendienst (België), Pensionsmyndigheten en MinPension (Zweden) en de AEIP (Europese koepel van paritaire instellingen) nemen we deel aan een Europees project voor het ontwikkelen van een Europees pensioenregister (European

tracking service on pensions, ETS). Dit project wordt medegefinancierd door de Europese Commissie en loopt van 2019-2021. De ETS moet onder andere (gewezen) Europese arbeidsmigranten, waaronder grenswerkers, helpen bij het vinden van het eerste en tweede pijler pensioen dat ze in verschillende Europese landen hebben opgebouwd. Doel van de subsidieaanvraag is het invoeren van een pilot-fase van een ETS (European Tracking Service) en voorbereidende werkzaamheden voor een volledige ETS.

Brexit

We hebben afgelopen jaar speciale aandacht besteed aan Brexit en de hervorming van Libor. Voor wat betreft de uittreding van het Verenigd Koninkrijk (VK) uit de Europese Unie heeft dit jaar in het teken gestaan van het klaar zijn voor een mogelijke harde Brexit. Daarvoor hebben we binnen vermogensbeheer zeker gesteld dat transacties met in de VK gevestigde tegenpartijen kunnen worden uitgevoerd. Daarnaast hebben we risicomitigerende maatregelen genomen voor onderdelen in de beleggingsportefeuille die door een harde Brexit geraakt kunnen worden. Ook zijn klanten à tempo op de hoogte gehouden van de relevante ontwikkelingen.

Aangezien een harde Brexit na uittreding van het VK op 31 januari 2020 nog steeds niet is uitgesloten, zullen deze acties ook in 2020 worden uitgevoerd. In januari 2022 zal Libor als referentietarief worden afgeschaft. Hiertoe zijn de relevante contracten aangepast, zijn de nieuwe referentietarieven in de administratie ingevoerd en zijn waar nodig aanpassingen in de portefeuille doorgevoerd. In januari 2022 zal Libor als referentietarief worden afgeschaft. Daarvoor hebben we geïnventariseerd welke contracten moeten worden aangepast en hebben we de portefeuille impact in kaart gebracht.

Ook zijn we voorbereidingen gestart om de nieuwe referentietarieven in onze systemen op te zetten.

Sociale ontwikkelingen

De belangrijkste trends en ontwikkelingen die de hervorming van het pensioenstelsel in Nederland drijven, zijn de vergrijzing en ontgroening, maar ook individualisering en veranderingen op de arbeidsmarkt. Vergrijzing en ontgroening maken dat de houdbaarheid en betaalbaarheid van het huidige pensioencontract onder druk staat. Langer leven betekent ook langer werken en daarmee een opschuivende pensioen- en AOW-leeftijd.

Individualisering

Het vertrouwen van de deelnemers in het pensioenstelsel is sinds de financiële crisis van 2008 afgenomen. Sinds 2008 is nauwelijks of niet geïndexeerd en in 2019 deed zich zelfs de dreiging van verlaging van de pensioenaanspraken (korten) voor. Een mogelijke oplossingsrichting in de stelseldiscussie is een contractvorm die zich meer richt op een individuele in plaats van een collectieve pensioenpot. Hierbij staat de ingelegde premie (defined contribution) centraal in plaats van de ambitie (defined benefit). Solidariteit en collectiviteit zijn hierbij niet meer vanzelfsprekend. Dit zien we ook terug in de discussie rondom de doorsneesystematiek, waarbij de solidariteit tussen jong en oud mogelijk wordt afgeschaft. Die heeft grote gevolgen en consequenties voor de inrichting van de pensioenuitvoering, vooral aan de kant van de pensioenadministratie. We bereiden ons samen met onze klanten voor op deze premieovereenkomst, bijvoorbeeld met een eigen premie pensioen instelling (PPI). Om relevant te blijven voor en in de sector, is het voor ons van belang om excellente dienstverlening te blijven leveren tegen zo laag mogelijke kosten. Met innovatiekracht en ondernemerszin sorteren we ons voor op de toekomst.

Ook de arbeidsmarkt is aan veranderingen onderhevig. De opkomst van flexwerkers en de zelfstandige zonder personeel (ZZP) dwingt tot modernisering van het pensioenstelsel. We kijken

in pilots samen met PFZW naar mogelijkheden om ook ZZP'ers gebruik te laten uitmaken van het collectief pensioen in de sector zorg en welzijn.

Macro-economische ontwikkelingen

Vanwege de aanhoudend lage rente krijgen we te maken met een hogere waardering van onze toekomstige verplichtingen, waardoor de deelnemers van onze klanten in hun pensioen- en verzekeringsproducten minder kapitaal kunnen opbouwen. Daardoor blijft de dreiging van verlaging van de pensioenaanspraak voor onze klanten ('korten') boven de markt hangen, ondanks goede beleggingsresultaten. De goede rendementen zijn dan niet voldoende om te compenseren voor de toename van de verplichtingen.

Digitalisering van de financiële sector

Digitalisering is en blijft voorlopig de dominante technologische trend voor ons bedrijf en biedt bijvoorbeeld mogelijkheden op gebied van dataverzameling en bewerking en artificiële intelligentie. We verzamelen, verwerken en gebruiken data op een steeds grotere en meer geavanceerde manier. Het geautomatiseerd uitwisselen van data, zoals het automatisch verzamelen van inkomensgegevens, is een belangrijke en impactvolle innovatie bij pensioenbeheer. Een vergelijkbare ontwikkeling vindt plaats bij vermogensbeheer. Zo ontwikkelen we tools op bijvoorbeeld het gebied van artificiële intelligentie ontwikkeld, die ons ondersteunen bij het bepalen van de risicobereidheid.

Het grote voordeel is kostenbesparing. Nadelen zijn onder andere de operationele en IT-risico's van handelsplatformen. Daarnaast brengt het gebruik van externe toeleveranciers van data, software, IT-beheer en cloudopslag voor het leveren van adviessoftware, beleggings- en pensioengerelateerde software en cloudproviders, risico's met zich mee. De dreiging van cyberaanvallen blijft hoog en het aantal cyberincidenten lijkt toe te nemen.

Dit benadrukt het belang van een adequaat informatiebeveiligingsbeleid. We blijven hier onverminderd aandacht voor houden.

De data die we voor onze klanten beheren en verwerken biedt ook nieuwe kansen en mogelijkheden, bijvoorbeeld op het gebied van vitaliteit en mobiliteit. Samen met en voor de aangesloten werkgevers van PFZW geven we inzicht in kort en lang verzuim, net als in-, uit- en doorstroom in de sector zorg en welzijn. Werkgevers kunnen onderling vergelijken op deze aspecten en leren van elkaars 'best practices'. Op deze manier kunnen we nieuwe toegevoegde waarde leveren vanuit en aansluitend aan onze pensioendienstverlening.

Ecologische ontwikkelingen

Klimaat en duurzaam beleggen worden steeds belangrijker. Vanuit de Verenigde Naties zijn zogenaamde Sustainable Development Goals (SDG's) gedefinieerd waarvan er door PGGM en haar klanten een aantal zijn geadopteerd. Ook vanuit toezicht en wet- en regelgeving wordt de zorg en aandacht voor een betere wereld steeds belangrijker en wordt naar grote beleggers gekeken. Wij behoren tot de grote vermogensbeheerders met kennis en ervaring op het gebied van duurzame financiering. In Brussel wordt deze agenda proactief gevoerd en met het operationaliseren van het Action Plan on Sustainable Finance komt deze agenda in versneld tempo naar Nederland. Ook vanuit Den Haag worden de krachten vanuit het Ministerie van Financiën en Economische Zaken en Klimaat gebundeld om een coherente en consistente agenda op dit thema te voeren. Het in 2019 getekende Commitment Financiële Sector aan het Klimaatakkoord wordt internationaal uitgedragen als belangrijke mijlpaal hierin. In formeel en informeel contact zetten wij, gezamenlijk en in pensioensectorverband, onze systeemkennis in om de energietransitie te versnellen.

Ons duurzaamheidsbeleid willen we aansluiten op de strategie en doelstellingen van onze klanten, specifiek van PFZW. Daarnaast staan we als zakelijke dienstverlener middenin de samenleving en voelen we de verantwoordelijkheid voor ons handelen. In overeenstemming met onze maatschappelijke partners zijn we daarom in 2019 gestart met de herijking van onze duurzaamheidsagenda. Deze is, net zoals het beleggingsbeleid van PFZW, gebaseerd op de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties. We hebben gekozen voor een focus op de ontwikkelingsdoelstellingen 1 (geen armoede), 3 (goede gezondheid en welzijn) en 13 (klimaatactie).

Uitbreken van de corona-pandemie

Bij het schrijven van dit jaarverslag in maart 2020 kreeg PGGM te maken met een van de grootste uitdagingen in ons bestaan: het uitbreken van de corona-pandemie. Hoewel wij goed voorbereid zijn op diverse scenario's rond mogelijke verstoringen van de normale gang van zaken, werd ons in vroegtijdig stadium en ruim voordat de Wereldgezondheidsorganisatie de pandemie afkondigde duidelijk dat wij ingrijpende maatregelen zouden moeten treffen.

De pandemie heeft – zoveel is zeker – grote gevolgen voor de economie, maar ook voor het maatschappelijke en sociale leven. Met name voor de sector zorg en welzijn waarmee wij ons zo diep verbonden voelen, is een zware periode aangebroken. Van talloze zorgprofessionals voor wie wij de pensioenen uitvoeren, zal het uiterste worden geleverd.

Er was al direct grote impact op de vermogens van onze klanten en de dekkingsgraden van de pensioenfondsen kwamen onder druk te staan. Wij zetten alles op alles om hen hierin te ondersteunen en de continuïteit van PGGM en onze dienstverlening te verzekeren. We gaven daarbij ook gehoor aan de oproep van de regering om zo veel mogelijk thuis te werken, en de benodigde (IT)-support was snel ingericht.

Slechts een aantal collega's blijft op kantoor voor kritische processen die alleen daar kunnen worden uitgevoerd. Het thuiswerken bereikte binnen zeer korte tijd een nog niet eerder bij PGGM vertoond niveau, en de organisatie zet zich schrap om de belangen van klanten en hun miljoenen deelnemers te blijven dienen in een tijd van ongekende dynamiek en onzekerheid. Zonder te weten hoelang deze crisis zal duren en hoe diep deze ingrijpt, toont onze organisatie zich vastberaden om haar het hoofd te bieden.

Zeist, 15 april 2020

Raad van Bestuur:

Edwin Velzel, voorzitter

Willem Jan Brinkman

Vooralsnog zien wij geen concrete grote financiële gevolgen van de coronacrisis op de bedrijfsvoering van PGGM. Wel is het denkbaar dat bij een langere periode van coronamaatregelen een achterstand in de werkvoorraden gaat ontstaan. Die zal dan op een later moment tegen hogere kosten moeten worden ingelopen. Daarnaast zien we door het vele thuiswerken een verhoogd risico op operationele fouten. Deze zouden mogelijk ook significante negatieve financiële consequenties kunnen hebben. Om de kans op operationele fouten te minimaliseren, blijven we met een beperkte bezetting op het PGGM-kantoor werken. Ook is er verhoogde aandacht voor het blijven toepassen van de nodige operationele controlemechanismen.

Verder kan nog worden vermeld dat de werkzaamheden voor onze klanten (pensioenfondsen) onverminderd doorgaan en de contacten verder zijn geïntensiveerd. De klantvraag, en daarmee de werkgelegenheid, zijn dus gewaarborgd. Onze klanten zijn daarnaast voldoende solvabel, waardoor er geen betalingsrisico ontstaat. Ook blijven wij met onze leveranciers in nauw gesprek, om de continuïteit van hun diensten aan ons te borgen voor ná het aflopen van de coronamaatregelen.

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

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

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

Highlights 2019

De RvC hecht grote waarde aan een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze opdrachtgevers en hun deelnemers en heeft in 2019 de ontwikkelingen rond het pensioenstelsel intensief gevolgd. Deze ontwikkelingen betekenen dat PGGM in staat moet zijn om in te spelen op verschillende pensioenscenario's, waaronder een meer individueel georiënteerd pensioenstelsel. Daarom is het belangrijk dat de in 2018 vastgestelde strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' in 2019 is doorvertaald naar concrete acties en plannen. Om deze te realiseren is een flexibele en efficiënte uitvoering nodig, die waar mogelijk verzakelijkt wordt. Dit geldt zowel voor de dienstverlening en regelingen die worden uitgevoerd voor klanten als voor onze systemen en processen. Om mee te kunnen bewegen, moeten we ons voorbereiden op een complexer distributievraagstuk en de eventuele uitvoering van meerdere pensioenregelingen. In elk pensioenscenario speelt adequaat vermogens-

beheer een sleutelrol, zodat via een goed en duurzaam beleggingsbeleid wordt bijgedragen aan pensioenen. Met de strategie wordt een duidelijke keuze voor de sector zorg en welzijn gemaakt. Door onze diensten, kennis en ervaring beschikbaar te stellen, wordt bijgedragen aan een gezonde en vitale sector. De dienstverlening aan en de impact van de strategie op onze klanten zijn voor de RvC belangrijke aandachtspunten en worden in de vergaderingen en daarbuiten regelmatig met de RvB besproken. De dienstverlening is in 2019 goed verlopen.

In 2019 heeft de RvC veel aandacht gehad voor de continuïteit in de leiding van PGGM N.V., door de tijdelijke afwezigheid van bestuursvoorzitter Edwin Velzel in verband met ziekte. De RvC heeft besloten een waarnemend voorzitter van de RvB van PGGM N.V. aan te stellen om leiding te geven aan het uitwerken van de strategie. Dit besluit is begin 2019 geëffectueerd met de tijdelijke aanstelling van Kees Beuving. De RvC is bijzonder erkentelijk voor de wijze waarop Kees Beuving, CFRO Paul Boomkamp, en de leden van het executive committee (EC) in deze periode de organisatie hebben geleid. Per 1 april 2019 is Edwin Velzel weer in functie getreden als bestuursvoorzitter van PGGM N.V.

De RvC heeft afgelopen jaar met de RvB geconstateerd dat de druk op de bedrijfsvoering hoog is als gevolg van veranderende wet- en regelgeving, wensen van onze klanten, implementaties van nieuwe klanten, en lopende (IT-)programma's. Deze (IT-)programma's zijn nodig om de bedrijfsvoering toekomstvast te maken in relatie tot de nieuwe strategie en eventuele vernieuwingen in het pensioenstelsel. De RvC is verheugd dat in 2019 de nieuwe basisadministratie in productie is gegaan. Dit is een belangrijk fundament voor een meer wendbare pensioenadministratie.

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

Samenstelling raad van commissarissen

Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. Bij de benoeming van haar leden streeft de RvC naar een complementaire samenstelling van de raad. Dit is opgenomen in de profielschets van de RvC. Daarbij hoort diversiteit in cultuur, leeftijd,

opleiding, werkervaring en geslacht. Per 1 januari 2019 is het percentage vrouwen in de RvC meer dan de vereiste 30 procent. In 2019 hebben geen wisselingen plaatsgevonden in de RvC. RvC-lid Eric de Macker is per 1 oktober 2019 door de aandeelhouder herbenoemd voor de periode tot 1 oktober 2023.

Aanwezigheid reguliere vergaderingen

De RvC heeft in 2019 zes keer regulier vergaderd. Leden van de RvB zijn bij de vergaderingen van de RvC aanwezig. Leden van het EC zijn bij de vergaderingen van de RvC aanwezig voor onderwerpen waarbij hun expertise gevraagd wordt. De relatie met de RvB en het EC wordt als goed en transparant ervaren.

Er zijn extra vergaderingen ingelast vanwege de gedeeltelijke afwezigheid in 2019 van CEO Edwin Velzel door ziekte, het aftreden van CFRO Paul Boomkamp per 1 september 2019, het proces voor de werving van een nieuwe CFRO en de aanstelling van een nieuwe accountant per boekjaar 2020. Geen enkele commissaris is frequent afwezig geweest bij de vergaderingen van de RvC. Als leden afwezig waren, leverden zij voor de vergadering hun inbreng aan bij de voorzitter.

Vergaderingen RvC							
Vergaderingen 2019	Totaal	Marjanne Sint	Miriam van Dongen	Eric de Macker	Jan van Rutte	Micky Adriaansens	Henk Broeders
RvC	6	6	6	6	5	6	6
ARC	5	-	5	-	5	-	5
RSB	4	4	-	3	-	4	-

Onderwerpen reguliere vergaderingen 2019

Vaste agendapunten in elke reguliere vergadering zijn de strategie van PGGM, ontwikkelingen in de omgeving, de bedrijfsvoering, de stand van zaken wat betreft onze klanten, de relatie met PFZW, het innovatie- en verandervermogen en diverse onderdelen van vermogensbeheer. Naast de jaarlijkse bespreking en goedkeuring van het bestuursverslag worden ieder kwartaal, aan de hand van de performance- en auditrapportages, de financiële resultaten en de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering zijn verbonden, doorgenomen. Ook wordt elk kwartaal aandacht besteed aan de klanttevredenheid.

De RvC heeft ruime aandacht voor de strategie van PGGM. De ontwikkelingen in het pensioenstelsel zijn hierbij van groot belang. Dit kan met zich meebrengen dat PGGM klaar moet zijn voor andere, meer individuele pensioenregelingen of meerdere pensioenregelingen naast elkaar. De RvC bespreekt periodiek met de RvB wat de stand van zaken is ten aanzien van het pensioenstelsel, de betekenis daarvan op de bedrijfsvoering van PGGM en welke opties voor de toekomst kunnen worden ontwikkeld. Ook de cultuur en het leiderschap van PGGM spelen een grote rol in het efficiënter en wendbaarder maken van de organisatie.

In 2019 is de governance van Vermogensbeheer geëvalueerd, met inachtneming van de wensen van de toezichthouders. De RvC laat zich periodiek informeren over de ontwikkelingen op de vermogensbeheermarkt. Zo heeft zij tijdig zicht op relevante ontwikkelingen, die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en de reputatie van PGGM. Daarnaast wordt de RvC enkele malen per jaar uitgebreid en verdiepend geïnformeerd over diverse aspecten van de strategie van Vermogensbeheer, zoals het intern of extern beheren van vermogensbeheermandaten. Gestreefd wordt naar zoveel mogelijk internalisering, op deze wijze kan de juiste kennis worden opgebouwd en gewaarborgd om de ambities van Vermogensbeheer mee te realiseren. Een ander

belangrijk aspect dat wordt besproken in de RvC zijn de vereisten en voorwaarden die nodig zijn om best-in-class vermogensbeheer te kunnen leveren. Bij iedere vergadering van de RvC van PGGM Vermogensbeheer B.V. is een lid van de RvC van PGGM N.V. als toehoorder aanwezig.

In het licht van de nieuwe strategie wordt het groepsbrede beloningsbeleid van PGGM herzien. Het beloningsbeleid moet blijven passen bij de arbeidsmarkt, risicobereidheid, kernwaarden en doelstellingen van PGGM en ondersteunend zijn aan het succesvol uitvoeren van onze nieuwe strategie. Dit proces wordt door de RvC nauwlettend gevolgd.

Ook heeft de RvC zich laten informeren over de voortgang op grote (verander)projecten, zoals het succesvol moderniseren van de basisadministratie en het voornemen om (onderdelen van) IT onder te brengen bij de units Pensioenbeheer en Vermogensbeheer. Dit leidt tot verbetering van kwaliteit, efficiency en past bij de uitvoering van de strategie.

Organisatieontwikkelingen

Paul Boomkamp (CFRO en plaatsvervangend voorzitter RvB) heeft besloten per 1 september 2019 afscheid te nemen van PGGM. De RvC spreekt respect en dank uit voor al zijn prestaties voor PGGM. Paul Boomkamp is van grote waarde geweest voor PGGM en heeft grote inzet getoond als plaatsvervangend voorzitter RvB tijdens het belet van Edwin Velzel.

Op 29 november 2019 is Willem Jan Brinkman door de RvC benoemd als CFRO van PGGM. Kees Beuving was tijdens het belet van Edwin Velzel waarnemend voorzitter RvB, in de periode 4 februari 2019 tot 1 april 2019.

Audit-, risk- en compliancecommissie

De ARC bestaat uit Miriam van Dongen (voorzitter), Henk Broeders en Jan van Rutte.

De ARC heeft in 2019 vijf keer regulier vergaderd. De beoordeling van de interne accountant, het functioneren van de afdeling Internal Audit en de opdrachtverlening aan de externe accountant zijn besproken in besloten vergaderingen. In 2019 is PwC als externe accountant benoemd vanaf boekjaar 2020. De ARC heeft een rol gehad bij de selectie. De reguliere vergaderingen zijn bijgewoond door de CEO en de CFRO, de directeur Internal Audit en de externe accountant. Bij de bespreking van de kwartaalrapportages zijn de directeuren Finance & Control en Risk & Compliance aanwezig. De commissie heeft bij de bespreking van het jaarverslag afzonderlijk met de accountant gesproken. Daarbij is geconstateerd dat er geen bijzonderheden zijn die niet met de leden van de RvB gedeeld kunnen worden.

De commissie heeft de uitkomsten van de periodieke performancerapportages (inclusief risico en compliance) en de auditrapportages besproken. De acties op diverse bevindingen zijn gevolgd en waar nodig bijgestuurd. Bij de bespreking van de managementletter met de accountant eind 2019 is geconcludeerd dat de uitvoering en beheersing van reguliere klantprocessen relatief goed is verlopen. Een groot aantal projecten is opgestart als gevolg van de strategische heroriëntatie en interne en externe ontwikkelingen. Ook wordt hard gewerkt aan het versterken van de IT-infrastructuur. Daarnaast stelt de nieuwe strategie van PGGM nieuwe eisen aan haar medewerkers. Daarom is het belangrijk om helderheid omtrent gewenst gedrag te creëren.

De ARC heeft aandacht voor het risicobeeld van PGGM in relatie tot de risicobereidheid. Naar aanleiding van de nieuwe strategie is het Risk appetite statement geactualiseerd, dit is besproken in de ARC. De belangrijkste (strategische) risico's doen zich zowel extern als intern voor. Externe factoren zoals de lage rente,

de lage dekkingsgraad en wijzigingen in het pensioenstelsel kunnen invloed hebben op de bedrijfsvoering van PGGM. Interne aspecten zijn onder andere risico's die samenhangen met de gewenste transitie van de organisatie en IT-risico's (infrastructuur en security). Het moderniseren van de basisadministratie en het implementeren van Windows 10 (beide gerealiseerd in 2019) zijn belangrijke maatregelen met betrekking tot het beperken van de IT-risico's. Ook wordt in dit verband het belang van datakwaliteit- en integriteit onderkend. Data zijn een belangrijk fundament van de dienstverlening van PGGM. Het optimaal beschermen van deze data wordt gerealiseerd door ontwikkelingen in de buitenwereld te monitoren en hier adequaat op in te spelen. Dit wordt uitgebreid besproken in de ARC.

Klantrentabiliteit en -sturing zijn belangrijke onderwerpen, omdat het financiële resultaat van PGGM wordt bepaald door de mate waarin PGGM in staat is de institutionele klanten van een passende dienstverlening te voorzien.

Individuele leden van de ARC hebben vergaderingen van de corporate, risk en compliance commissie en vergaderingen van het investment committee binnen Vermogensbeheer als toehoorder bijgewoond, om zo nog meer verdieping op de onderwerpen te verkrijgen. De RvC ontvangt de verslagen en vergaderstukken van de ARC. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. Leden van de RvC hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen bij te wonen. De CFRO en de voorzitter van de ARC hebben ook in 2019 buiten de vergaderingen regelmatig contact gehad over actuele onderwerpen en de agendering voor de vergaderingen.

Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De RSB bestaat uit Eric de Macker (voorzitter), Marjanne Sint en Micky Adriaansens.

De RSB vergaderde in 2019 vier keer regulier. In januari 2019 heeft de commissie 360-graden-feedbackgesprekken gevoerd met de leden van het EC, de aandeelhouder en de ondernemingsraad (OR). Ook is stilgestaan bij de doelstellingen voor 2019. Vervolgens heeft de commissie adviezen opgesteld voor de RvC over het functioneren en de beloning van de RvB over 2019.

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

Aan de hand van de uitkomsten van de vlootshow is de kwaliteit en het potentieel van de personele bezetting binnen PGGM besproken. De commissie heeft de RvB verzocht in 2019 een meer structurele aanpak van de in-, door- en uitstroom en de talentontwikkeling op te zetten. Deze structurele aanpak wordt vormgegeven door een aanpak via vier deelgebieden met elk een eigen tijdspad. De deelgebieden zijn: vereenvoudigen (het identificeren van obstakels en deze versneld wegnemen), analyse en design van de organisatie (de organisatiestructuur afstemmen op de nieuwe strategie), leiderschapsontwikkeling en specifieke gedragsinterventies.

De directeur Mens & Organisatie is standaard aanwezig bij de remuneratiecommissie om toelichting te geven op de voortgang.

De RvC ontvangt de verslagen van RSB. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. Leden van de RvC hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen bij te wonen.

Overig

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

De afdeling Compliance toetst de nevenfuncties van iedere commissaris op (de schijn van) belangenverstrengeling. Daarvoor is een proces ingericht, waarbij een nieuwe nevenfunctie wordt voorgelegd aan de compliance officer ter toetsing en aan de voorzitter van de RvC ter goedkeuring. Naast (de schijn van) belangenverstrengeling, wordt de portefeuille van nevenfuncties per commissaris getoetst op limiteringsregels uit wet- en regelgeving.

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

Evaluatie en permanente educatie

In januari 2019 heeft de raad haar functioneren geëvalueerd. Deze evaluatie is uitgevoerd met behulp van een externe partij en is gedaan op basis van documentanalyse, een uitgebreide vragenlijst en uitgebreide interviews met de leden van de RvC, de RvB, het EC, sleutelpersonen van Internal Audit en de corporate secretaris. De resultaten van deze evaluatie zijn besproken in de RvC. Waardering is er voor de betrokkenheid, deskundigheid, diversiteit en capaciteit van de RvC-leden. Vergaderingen vinden gestructureerd en in een open sfeer plaats, gefaciliteerd door tijdige en kwalitatief goede informatievoorziening. Ook is een aantal aandachtspunten geformuleerd waar de RvC graag mee aan de slag is gegaan, zoals: het optimaliseren van de informatiestromen van en naar de RvC, het besteden van meer tijd aan de bespreking van strategische thema's en een sterke rol in het beoordelingsproces van de RvB. Tot slot heeft de RvC veel aandacht voor gedrag en cultuur, mede in het licht van de nieuwe strategie.

De RvC is van mening dat permanente educatie substantieel waarde toevoegt aan het functioneren van de raad. Zij heeft dan ook een eigen meerjarig opleidingsplan. De verdieping heeft rondom de reguliere vergaderingen plaatsgevonden. In 2019 is op een aantal onderwerpen verdiept, waaronder diverse aspecten van vermogensbeheer. Aangezien de ontwikkelingen en actualiteit in Europa invloed kunnen hebben op het pensioenstelsel in Nederland en daarmee PGGM, is door de RvC en het EC in januari 2019 een meerdaags werkbezoek afgelegd aan Brussel. Tijdens dit bezoek is gesproken met betrokkenen van diverse Europese instellingen en materiedeskundigen. Specifieke verdieping heeft plaatsgevonden op pensioenontwikkelingen in Europa, de betekenis daarvan voor Nederland en sustainable finance. Commissarissen nemen, samen met bestuurders van het coöperatiebestuur en PFZW, ook deel aan door PGGM georganiseerde bestuursmodules. Hierin staan vier keer per jaar de actuele ontwikkelingen van klanten, deelnemers of de interne organisatie binnen een bedrijfs onderdeel

van PGGM centraal. Voorbeelden zijn het PFZW-beleggingsbeleid en ontwikkelingen in het pensioenstelsel.

Relatie met de aandeelhouder

De contacten die de RvC onderhoudt met de aandeelhouder vinden primair plaats in de vergaderingen van de aandeelhouder. In 2019 heeft, naast de jaarlijkse vergadering, één extra aandeelhoudersvergadering plaatsgevonden voor de herbenoeming van een commissaris.

De RSB spreekt ten minste twee keer per jaar met (een delegatie namens) de aandeelhouder over de ontwikkelingen bij PGGM en het beloningsbeleid van de RvB. In 2019 zijn de besturen van PFZW, de coöperatie PGGM en de RvC een aantal samengekomen.

Gesproken is over het versterken van een draagvlak voor en het geven van een nadere invulling aan de nieuwe strategie, welke gericht is op een (meer) betekenisvolle rol in de sector zorg en welzijn. Ook de beschikbaarheid en het gebruik van data (binnen de grenzen van wetgeving) bieden mogelijkheden om producten en diensten te leveren ten gunste van de (vitaliteit binnen) sector zorg en welzijn. Het is belangrijk om in dialoog te blijven met werkgevers, werknemers en sociale partners.

Relatie met de ondernemingsraad

De RvC hecht groot belang aan een goede relatie met de OR. Bij vergaderingen over de algemene gang van zaken is een RvC-lid aanwezig. Daarnaast spreekt de commissaris die op voordracht van de OR is benoemd (Miriam van Dongen) een aantal keer per jaar informeel met de OR. Op een aantal dossiers (benoemingen waarnemend CEO, nieuwe CFRO en herbenoeming commissarissen) was sprake van intensieve samenwerking met (een delegatie uit) de OR. Verder neemt de RvC jaarlijks deel aan het 'drieradenoverleg'. In het drieradenoverleg wisselen de RvC, de OR en de RvB van gedachten over actuele thema's.

Relatie met de externe accountant

De RvC en de ARC ervaren de samenwerking met KPMG als positief. Ten behoeve van de jaarrekeningcontrole is goed gebruik gemaakt van een procesgerichte en interne controlegerichte benadering van werkzaamheden. De kwaliteit van de afgegeven rapportages is goed. Daarnaast is de externe accountant aanwezig bij de vergaderingen van de ARC. De inbreng van de externe accountant tijdens deze vergaderingen wordt als positief ervaren. De aanstelling van KPMG loopt tot en met boekjaar 2019. In 2019 is het proces doorlopen voor de aanstelling van een nieuwe accountant vanaf boekjaar 2020. Na een zorgvuldig selectieproces is PwC door de aandeelhouder benoemd als externe accountant vanaf boekjaar 2020.

Relatie met Internal Audit

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

Tot slot

De RvC bedankt de leden van de RvB en EC, de OR en de medewerkers van PGGM van harte voor hun inzet in het verslagjaar 2019.

Zeist, 15 april 2020

Marjanne Sint, voorzitter

Miriam van Dongen, plaatsvervangend voorzitter

Micky Adriaansens

Henk Broeders

Eric de Macker

Jan van Rutte

Risicomanagement

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.

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

Risicobereidheid

Bij elke beslissing worden bewust en onbewust risico's genomen om de doelstellingen van PGGM te bereiken. Om te bepalen of en in welke mate PGGM een specifiek risico wel of niet wil lopen, is het nodig de risicobereidheid van PGGM vast te stellen. Deze risicobereidheid vormt een kader voor besluitvorming en draagt bij aan de risicocultuur. Als de inschatting is dat een risico zich buiten de risicobereidheid bevindt, dan kunnen extra beheersmaatregelen nodig zijn om dit risico binnen de grenzen van de risicobereidheid te

brengen. De beschrijving van de risicobereidheid is opgenomen in het hoofdstuk Risk Appetite Statement.

De risico's en de daarbij behorende risicobereidheid zijn opgedeeld in drie clusters: Bedrijfsvoering, Dienstverlening en Reputatie. We hebben daarnaast bij bepaalde risico's onderscheid gemaakt in een risicobereidheid ten aanzien van 'running the business'-situaties (de uitvoering) en in een risicobereidheid ten aanzien van 'changing the business'-situaties. Dit vanuit de gedachte dat in de uitvoering van onze dienstverlening continuïteit en betrouwbaarheid het zwaarst wegen, terwijl in grote verandertrajecten soms meer ruimte benodigd is voor experiment en leren, bijvoorbeeld bij innovaties.

Het EC stelt jaarlijks de risicobereidheid vast per risicocategorie. Voor komend jaar is het aantal risico categorieën verhoogd om zo specifiekere risico's te kunnen volgen gedurende het jaar. De risicobereidheid voor 2020 is in onderstaande tabel opgenomen.

Risicobereidheid					
Risicobeeld	Laag	Laag-Midden	Midden	Midden-Hoog	Hoog
Corporate	Omgeving			●	
	Inrichting		●		
	IT Generiek		●		
	Cyber		●		
	Gedrag & Cultuur		●		
	Juridisch & Compliance	●			
	Financieel		●		
Dienstverlening	Business			●	
	Proces Run VB	●			
	Proces Run PB		●		
	Change Corporate			●	
	Change VB			●	
	Change PB			●	
	IT run VB	●			
	IT run PB		●		
	HR		●		
	Uitbesteding Corporate		●		
	Uitbesteding Extern VB		●		
	Verantwoording		●		
	Model (Corp., VB, PB)		●		
	Reputatie	Reputatie Publicitair			●
Overige stakeholders			●		
Alignment PFZW			●		

● PGGM Appetite 2020

PGGM stuurt scherp op risico's op basis van haar risicobereidheid. Ultimo 2019 is voor een beperkt aantal risico's de blootstelling boven de risicobereidheid. Het Executive Commissie (EC) heeft maatregelen genomen om planmatig toe te werken naar de beoogde niveaus van risicobereidheid.

Risicocultuur

Effectief risicomanagement gaat hand in hand met een gezonde risicocultuur. De risicocultuur die wij nastreven is gericht op risicobewust handelen in een open en eerlijke omgeving.

Daarbij spreken we elkaar aan op verantwoordelijkheden, resultaten en gedrag in relatie tot de waarden, normen en doelstellingen van PGGM. We erkennen dat incidenten nu eenmaal kunnen voorkomen en het incidentmanagementproces is erop gericht om naast het beperken van de impact er vooral van te leren teneinde dezelfde incidenten in de toekomst te helpen voorkomen.

Een belangrijke ontwikkeling bij de versterking van de risicocultuur vormt de invoering van een verscherpte vorm van sturing. Deze werkwijze leidt tot meer eigenaarschap en aanspreekbaarheid wat zich kwantitatief en kwalitatief vertaalt in concretere resultaten en meer risicobewustzijn.

Bij de risicobeheersing hanteren we naast de hard controls (inhoudelijke mitigerende maatregelen zoals procedures) ook soft controls. Deze soft controls zijn erop gericht om gedrag en zaken die het gedrag van anderen beïnvloeden, in lijn te houden met onze normen en waarden.

Monitoren en sturen op gedrag 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 gedragenheid door de medewerkers, uitstraling, betere beheersing van processen, een verminderde kans op incidenten, betere realisatie van doelstellingen, meer commitment en (op termijn) een verlaging van toezicht- en compliancekosten. Bij onderzoeken van Internal Audit en trendanalyses van Risk & Compliance wordt gekeken naar de werking van 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 risicobereidheid en 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 worden acties geïnitieerd en geeft het verantwoordelijk management ieder kwartaal een in control statement af.

Ten behoeve van het EC, de Audit-, Risk en compliance Commissie (ARC) en de Raad van Commissarissen (RvC) wordt ieder kwartaal in de PGGM-kwartaalrapportage een totaalbeeld van PGGM opgemaakt. Hierin worden de doelstellingen, het financiële beeld, het risicobeeld en de besprekpunten tot een geheel samengebracht. De auditrapportage wordt daarbij apart gepresenteerd.

Ontwikkelingen risicomanagement in 2019

In 2019 hebben we het PGGM Risicoraamwerk geactualiseerd. Deze is in lijn gebracht met de in 2018 en 2019 doorgevoerde wijzigingen in het risicomanagementproces ten gevolge van onder andere de vernieuwde risicobereidheid en PGGM risicotaal. In 2019 is de risicobereidheid gedefinieerd op basis van de vastgestelde PGGM risicotaal en zijn we gestart met het verder concretiseren van de risicobereidheid in risicokaarten per risico, met onder meer een koppeling naar de beheersmaatregelen (hard- en soft controls). In 2020 worden vervolgstappen gezet voor de structurele inbedding van dit proces.

Het jaar 2019 was het eerste volle gebruiksjaar voor de integrale GRC-applicatie (Cerrix) waarin Risk, Compliance, Internal Audit, de Privacy Office(r) en in een later stadium ook andere disciplines zoals de Corporate Information Security Officer (CISO) in één integraal systeem werken. Ultimo 2019 is een nieuwe release van het systeem in gebruik genomen met belangrijke aanpassingen en verbeteringen.

Voornaamste risico's en onzekerheden

Hieronder gaan we per cluster kort in op de voornaamste risico's en onzekerheden, de ontwikkelingen en beheersing van deze risico's in 2019.

Corporate risico's

De maatschappelijke discussie over wijzigingen in het pensioenstelsel heeft in 2019 geleid tot een nieuw Pensioenakkoord. Veel keuzes moeten nog worden ingevuld, waardoor de definitieve uitkomsten onzeker blijven. De overgang naar een ander pensioenstelsel kan impact hebben op de propositie en de bedrijfsvoering van een uitvoeringsorganisatie zoals PGGM. PGGM volgt deze ontwikkelingen op de voet, participeert in de stuurgroep die het Pensioenakkoord uitwerkt, en gaat door met de voorbereiding op meerdere mogelijke uitkomsten en de beheersing van daarmee samenhangende risico's.

De dalende rente in 2019 heeft de dekkingsgraden van pensioenfondsen verder onder druk gezet. De adviezen van de Commissie Parameters versterken deze ontwikkeling. Daarnaast kan ook de invoering van andere referentierentes een negatief effect hebben. Onder de huidige regelgeving zijn (een reeks van) kortingen voor veel pensioenfondsen waarschijnlijker geworden. Dit kan leiden tot toenemende complexiteit van de pensioenadministratie. Het door minister Koolmees verleende uitstel biedt voor 2020 respijt, maar neemt het risico niet weg. De lage rente en de dreiging van kortingen kunnen daarnaast leiden tot verlies van maatschappelijk draagvlak voor verplichte collectieve pensioenregelingen. Voornoemde risico's worden scherp gemonitord. Waar mogelijk worden maatregelen genomen om de effecten hiervan voor PGGM en haar klanten te beperken.

Naast de uitwerking van het pensioenakkoord en de toegenomen waarschijnlijkheid van pensioenkortingen zijn er andere omgevingsrisico's voor PGGM. Dit zijn, onder andere, de onzekerheden omtrent de tijdige totstandkoming van een handelsovereenkomst tussen EU en UK inzake

de Brexit, constant toenemende Cyberdreiging en de aanscherping van eisen die verschillende toezichthouders aan PGGM stellen. Deze ontwikkelingen leggen beslag op de aanwezige verandercapaciteit, en kenmerken zich ook door veel onzekerheid. Hierdoor moet PGGM zich voorbereiden op uiteenlopende scenario's die zich snel kunnen gaan voordoen. Voor de implementatie van de strategie voor Pensioenbeheer en voor Vermogensbeheer lopen verschillende programma's om de wendbaarheid en stuurbaarheid te vergroten. De implementatie van de strategie ziet toe op de realisatie van 'best in class' vermogensbeheer en op de flexibele en efficiënte uitvoering van pensioenbeheer (massa-maatwerk).

Wij onderkennen een verhoogd risico voor compliance. Om te (blijven) voldoen aan wet- en regelgeving is in 2019 onder andere veel aandacht besteed aan MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive). Verder is een programma gestart om onze bedrijfsvoering en de achterliggende ontwerpprincipes aan te passen, van een 'principle based' en op risicoweging gebaseerde invulling naar een meer 'rule based' werkwijze ('by design'). In het hoofdstuk Compliance is uitgebreide informatie terug te vinden over de activiteiten voor de beheersing van het compliance risico.

Het kunnen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent is van strategisch belang voor PGGM. In 2019 is de krapte op de arbeidsmarkt verder toegenomen. Dit noopt tot een verhoogde aandacht voor HR-risico's. Deze risico's worden onder andere met het inzetten en blijven zoeken naar alternatieve wervingsmethoden gemitigeerd. Daarnaast zijn wij met sociale partners in overleg over een herziening van het beloningsbeleid. 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.

Het beheer van de beleggingsportefeuilles die onze klanten aan PGGM hebben toevertrouwd, is het afgelopen jaar zonder noemenswaardige incidenten en op een adequate wijze uitgevoerd. Financiële risico's die voortvloeien uit het beheer van de beleggingsportefeuilles voor onze klanten hebben geen rechtstreekse impact op de financiële positie van onze organisatie, omdat wij het vermogensbeheer voor rekening en risico van klanten uitvoeren. Voor een overzicht van de financiële risico's voor PGGM, waaronder begrepen solvabiliteits-, markt-, valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's, wordt verwezen naar de jaarrekening.

Risico's dienstverlening

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. Hiertoe is in 2019 de nieuwe Product & Dienst Architectuur van PGGM ontworpen en is met de invulling daarvan gestart. In overleg met onze klanten vindt rationalisatie van producten en diensten plaats. Deze activiteit wordt in 2020 voortgezet. 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 lopen er meerdere projecten tegelijkertijd. Gezien de omvang en de impact van deze projecten op de gehele organisatie is er sprake van een verhoogd proces- en IT-risico en staat de verandercapaciteit onder druk. Om dit risico te mitigeren zijn kaders gesteld voor een adequaat, evenwichtig, effectief en transparant project- en portfoliomanagement.

Ten aanzien van informatiebeveiliging en (cyber) security leven we in een tijd waarin bedreigingen blijven toenemen en effectiviteit van maatregelen voor onszelf en onze stakeholders steeds belangrijker wordt. In 2019 zijn maatregelen genomen om de beveiliging te versterken. De implementatie hiervan loopt door in 2020. Aan de hand van het PGGM Security Control Framework bewaken we actief de volwassenheid en aantoonbaarheid van onze securityprocessen.

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 de dienstverlening voor vermogensbeheer en voor pensioenbeheer. Voor vermogensbeheer is dit een multi-client rapportage, voor pensioenbeheer wordt een rapportage per klant opgesteld. In 2019 heeft zich een incident voorgedaan in de verplichte pensioencommunicatie voor een van onze klanten. Door een fout bij de implementatie van een geautomatiseerde berekening van de aanspraak WIA-excedent zijn voor een specifieke groep deelnemers onjuiste gegevens op het uniform pensioenoverzicht gekomen, waarvoor herstel heeft plaatsgevonden. We hebben onderzoek gedaan naar de grondoorzaken van deze gebeurtenis en maatregelen genomen om dergelijke situaties in de toekomst te voorkomen. In overeenstemming met ons advies heeft de betreffende klant dit incident bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) gemeld. Het hiervoor genoemde incident leidt tot een beperking in het Standaardrapport 3402 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 werken we op basis van een partnershiprelatie nauw samen met PFZW. Verder voeren wij actief stakeholdermanagement uit, waarbij de klantrelatie doorlopend gemonitord en de klanttevredenheid doorlopend gemeten wordt. Daarnaast 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 deze 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. Hierin zijn de vereisten verwerkt die vanuit DNB worden gesteld. De afdeling Finance & Control bewaakt de toereikendheid van het aangehouden kapitaal.

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 2019 van de ICAAP met DNB zijn geen meldenswaardige bevindingen naar voren gekomen.

Risk appetite statement

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. Deze ontwikkelingen maken dat er in Nederland al geruime tijd een discussie loopt over de toekomst van ons pensioenstelsel, een discussie met een nog onzekere uitkomst.

Samen met PFZW probeert PGGM zoveel mogelijk sterke punten van het huidige stelsel overeind te houden, maar als het erop aankomt, beslissen sociale partners en uiteindelijk de politiek over de toekomst van het stelsel. PGGM opereert in een snel veranderende omgeving. Dit vereist meer van buiten naar binnen gaan kijken, technologische ontwikkelingen sneller omarmen en nog meer samenwerken met partners.

Een ding is zeker: PGGM ziet er in 2023 anders uit. Om relevant te blijven is het voor PGGM van belang om aan Nederlandse pensioenfondsen excellente dienstverlening te blijven leveren voor een marktconforme fee. Daarnaast is innovatiekracht en ondernemerszin nodig om te kunnen voorsorteren op de toekomst. De ontwikkelingen rondom het pensioenstelsel betekenen dat PGGM in staat moet zijn om in te spelen op verschillende pensioenscenario's, waaronder een meer individueel georiënteerd pensioenstelsel. Daarom is het belangrijk dat de in 2018 vastgestelde strategie 'PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn' in 2019 is doorvertaald naar concrete acties en plannen. Bij belangrijke investeringsbeslissingen wordt gekeken of deze voldoende 'robust' zijn binnen de verschillende scenario's.

PGGM is volledig 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, dient PGGM voldoende eigen vermogen aan te houden. PGGM heeft een beleid voor minimaal eigen vermogen. Gezien de omvang van het PGGM eigen vermogen in relatie tot het vermogen dat PGGM voor klanten beheert, dienen daaraan gerelateerde aansprakelijkheden te worden beperkt en/of verzekerd.

Dienstverlening

De processen zijn dusdanig ingericht dat PGGM de toekomstige vraag naar maatwerk en differentiatie (bij verschillende pensioenregelingen) beter aankan. Hiervoor heeft PGGM klantgerichte teams gevormd, die met een hogere mate van flexibiliteit tegemoet kunnen komen aan de wensen van klanten. PGGM wil de schaal van de organisatie benutten door processen zo veel mogelijk te standaardiseren.

PGGM wordt zo meer een ‘massa-maatwerkfabriek’, waarin klantspecifieke oplossingen mogelijk gemaakt worden zonder dat voor elke klant alles op maat gemaakt hoeft te worden. 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, waarbij PGGM Vermogensbeheer zich telkens moet meten met het beste kwartiel van (integraal) vermogensbeheerders. Voor de selectie van interne en externe vermogensbeheerders wordt daartoe een uniform selectie- en monitoringraamwerk toegepast.

Pensioenbeheer heeft met het vervangen van de basisadministratie een eerste stap gezet naar massamaatwerk. In de komende jaren gaat Pensioenbeheer verder met de transformatie naar een volledige ‘massa-maatwerkfabriek’.

Vanuit de reguliere dienstverlening wil PGGM aan deelnemers een goed pensioenproduct aanbieden en is er een beperkte risicobereidheid op operationeel risico.

De dienstverlening is voor een belangrijk deel data- en IT-gedreven; daarom heeft PGGM een verhoogde exposure op IT- en cyberrisico's. Daarbij is privacy van groot belang. PGGM heeft een beperkte risicobereidheid op privacy-, IT- en cyberrisico.

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 een lage risicobereidheid op reputatieschade als gevolg van onjuiste en/of onvolledige uitvoering van dienstverlening.

In het huidige, turbulente pensioenendomein waarin ontwikkelingen snel en zeer divers kunnen zijn, is de aansluiting tussen PGGM en haar belangrijkste klant PFZW inzake visie, strategie en doelstellingen van essentieel belang. Verstoringen in deze afstemming door gebrekkige communicatie of andere oorzaken kunnen grote impact hebben op de effectiviteit en efficiency van PGGM en kan haar reputatie bij PFZW en bij andere stakeholders onder druk zetten.

Klanten en de maatschappij verwachten van PGGM een integere en beheerste bedrijfsvoering. Daartoe voert PGGM een (pro)actief compliance- en integriteitsbeleid teneinde te voldoen aan integriteitsnormen, wet- en regelgeving en vereisten van toezichthouders. PGGM heeft hieraan ook in 2019 invulling gegeven met behulp van activiteiten op het gebied van kaderstelling en beleidsvorming, advisering, monitoring en rapportage alsmede training en bewustzijn.

Interne organisatie

Compliance is van en voor iedereen, dus het gaat de hele organisatie aan. Compliance bij PGGM is gebaseerd op een model met drie verdedigingslijnes ('three lines of defence'-model).

Het verantwoordelijke management is primair verantwoordelijk. Compliance bewaakt, controleert en adviseert gevraagd en ongevraagd het management en de medewerkers over compliance-aangelegenheden. Verder heeft de compliancefunctie als doel de kennis en bewustzijn over ethiek, wet- en regelgeving en andere compliance gerelateerde onderwerpen te vergroten.

De afdeling Compliance bestaat uit 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 (vakmatig) specialisten binnen het compliance team adviseren en ondersteunen de accountverantwoordelijken in het uitvoeren van hun taak.

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

De directeur Compliance is tevens de compliance officer van PGGM en is onderdeel van het top management ('top 30') van PGGM waarbij hij de verschillende unit directies en het executive committee (EC) van PGGM adviseert.

Integriteit

PGGM dient als organisatie het vertrouwen te verdienen en te behouden van belanghebbenden en partijen waarmee zij zaken doet. Dit gaat verder dan het louter naleven van wet- en regelgeving. Door PGGM zelf, haar klanten en de samenleving worden steeds hogere eisen gesteld aan een deugdelijke governance, een integere cultuur en integer gedrag. Dit vereist een integere en beheerste bedrijfsvoering op een hoog niveau. PGGM is zich ervan bewust dat cultuur een steeds belangrijkere rol speelt in de beheersing van risico's. Daarom richt zij zich in de beheersing van risico's en het realiseren van doelen naast 'hard controls' (aantoonbare maatregelen in processen en systemen) ook op zogenoemde 'soft controls' (gedragsbeïnvloedende factoren) die elkaar aanvullen en in samenhang het gedrag van mensen beïnvloeden. Door middel van integriteitssessies wordt medewerkers geleerd hoe om te gaan met integriteitsissues.

De PGGM Gedragscode, de PGGM Klokkenluidersregeling, het PGGM Beleid Incidenten en de regeling Sociale Integriteit zijn voorbeelden van regelingen en standaarden die PGGM hanteert ten behoeve van een integere en beheerste bedrijfsvoering.

Ook past zij de Corporate Governance Code, waarin gedragsregels staan waaraan beursgenoteerde vennootschappen moeten voldoen, (2016) vrijwillig toe op het niveau van PGGM. Hoewel PGGM geen beursgenoteerde vennootschap is, onderschrijft zij de gedachte achter deze Governance Code.

Bovendien vindt PGGM het belangrijk dat bedrijven waarin zij namens haar klanten belegt de Corporate Governance Code naleven.

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 2019 zijn er geen meldingen onder de Klokkenluidersregeling gedaan.

Compliance toetst een aantal aspecten op het terrein van integriteit. Voorbeelden daarvan zijn het 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 richt Compliance zich op het waarborgen van een adequaat bewustzijn op het gebied van wet- en regelgeving, compliance-procedures en maatregelen ter voorkoming van onder meer anti-witwassen en fraude. Ook verzorgt Compliance voor nieuwe medewerkers trainingen, waaronder e-learning, over belangrijke onderwerpen, zoals de Gedragscode en informatiebeveiliging.

Compliance met wet- en regelgeving

PGGM wil op integere wijze invulling geven aan haar dienstverlening. Daartoe hanteert zij interne beleidsregels en procedures om aantoonbaar naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot haarzelf en haar klanten te waarborgen. PGGM wil daarbij zo transparant mogelijk zijn richting alle belanghebbenden en de partijen waarmee zij zaken doet.

Compliance monitort de wijzigingen in wet- en regelgeving op proactieve wijze. Dit gebeurt door in samenwerking met andere relevante afdelingen 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. De compliance officer geeft een verklaring af en rapporteert regulier aan klanten van PGGM en aan toezichthouders.

Gedurende het verslagjaar heeft Compliance samen met het verantwoordelijk management gewerkt aan het verder professionaliseren van de naleving van de vereisten uit hoofde van MiFID II. Daarnaast is het AVG-programma in 2019 afgesloten. Er is veel werk verzet in de ondersteuning van de organisatie bij het inbedden daarvan.

De Benchmarkverordening (BMR) is in werking getreden om binnen de EU de nauwkeurigheid en integriteit te waarborgen van indices die worden gebruikt als benchmarks.

PGGM had zich daarop voorbereid. Daarnaast bereidt PGGM zich voor op de IBOR Reform. De EONIA en EURIBOR benchmarks worden uiterlijk in 2021 vervangen door €ster en een aangepaste vorm van Euribor.

In juni is de EMIR verordening, European Market Infrastructure Regulation, in werking getreden. De vrijstelling van de verplichte clearing voor pensioenfondsen is verlengd met twee jaar, met de mogelijkheid om dit nog tweemaal met een jaar te verlengen, indien er geen passende oplossing is gevonden. Desalniettemin bereidt PGGM zich al wel voor op de situatie na dit uitstel en zijn de eerste derivaten reeds verhandeld op dit nieuwe central clearing platform.

In 2019 is de IORP II richtlijn, Institutions for Occupational Retirement Provision, in de Nederlandse wetgeving geïmplementeerd. Compliance heeft met name de advisering bij de klanten verzorgd inzake de inrichting van de sleutelfuncties: risicobeheer, interne audit en actuariële functie.

In het verslagjaar heeft Compliance deelgenomen aan periodiek intern overleg inzake de mogelijke implicaties van de Brexit op het ordentelijk kunnen blijven handelen en zaken doen met onze vermogensbeheerders en brokers.

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft in 2018 en 2019 een MiFID II-onderzoek uitgevoerd bij tien ondernemingen, waaronder Vermogensbeheer, die beleggingsdiensten verlenen aan professionele beleggers en in aanmerking komende tegenpartijen. Daarbij is gekeken naar de naleving van de verplichtingen op het gebied van kostentransparantie, productgovernance en provisies. Volgens de AFM heeft Vermogensbeheer tussen januari en juli 2018 niet voldaan aan alle kostentransparantie-, productgovernance- en provisieverplichtingen, en heeft zij in verband daarmee Vermogensbeheer een waarschuwing gegeven. Naar aanleiding van de reactie van Vermogensbeheer zijn enkele bevindingen van de AFM komen te vervallen. De bevindingen van de AFM en het door de AFM gepubliceerde rapport met generieke uitkomsten van het sectorbrede onderzoek zijn door Vermogensbeheer aangegrepen om een grondige beoordeling uit te voeren naar noodzakelijke wijzigingen in de interne procedures en maatregelen gericht op de naleving van MiFID II.

PGGM heeft in 2019 geen significante incidenten gehad op het gebied van compliance en integriteit en is niet betrokken geweest bij noemenswaardige gerechtelijke procedures of sancties die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving.

Onderzoeken toezichthouders

PGGM valt met haar klanten onder meerdere toezichtregimes. PGGM heeft te maken met toezicht van DNB, AFM, ACM en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). PGGM wordt als pensioenuitvoeringsorganisatie door DNB aangemerkt als richtlijn groep, waardoor DNB in 2019 rechtstreeks toezicht uitoefent op PGGM. Daarnaast voeren DNB en AFM rechtstreeks toezicht uit op Vermogensbeheer. PGGM ervaart

toezicht als professioneel en van grote toegevoegde waarde, maar constateert ook dat het toezicht intensiever en specifiekter wordt waardoor de kosten (intern en extern) van toezicht ook dit jaar weer zijn toegenomen.

PGGM heeft dit jaar verschillende thematische en specifieke onderzoeken van DNB gehad, onder meer op het gebied van vermogensbeheer, ICT en datakwaliteit.

In 2019 is er intensief en constructief contact geweest met de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Met de AFM is onder meer gesproken over de wijze waarop vermogensscheiding binnen PGGM Treasury B.V. (PTBV) wordt toegepast. Tevens zijn verschillende scenario's besproken voor de toekomstige inrichting van PTBV. Vermogensbeheer heeft besloten dat de treasury op klant- en fondsniveau ingericht gaat worden.

Privacy

In een tijdperk waarin (persoons)gegevens steeds gemakkelijker gedeeld en opgeslagen worden, is adequate bescherming van groot belang.

In deze context vervult PGGM twee rollen:

1. PGGM is als werkgever en coöperatie verwerkingsverantwoordelijke; en
2. PGGM is verwerker voor haar institutionele klanten.

De institutionele klanten zijn voor de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) verwerkingsverantwoordelijke voor:

- uitvoering van pensioenovereenkomsten op basis van een uitvoeringsovereenkomst of uitvoeringsreglement;
- marktonderzoek en statistische analyses over pensioenaangelegenheden;
- informatieverstrekking over pensioenaangelegenheden;
- vaststelling van hoogte en uitbetaling van pensioenaanspraken en – uitkering; en
- berekening, vastlegging en inning van premies bij werkgevers en ondernemers.

We vullen de verwerking van persoonsgegevens op zorgvuldige wijze in en zijn van mening dat we hierbij, ter voldoening aan de bepalingen van de AVG, passende technische en organisatorische maatregelen ter bescherming van de persoonsgegevens hebben genomen.

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

Functionaris voor gegevensbescherming

PGGM is niet wettelijk verplicht een functionaris voor gegevensbescherming (FG) aan te stellen. Gezien de grote hoeveelheid persoonsgegevens, inclusief bijzondere persoonsgegevens, die PGGM verwerkt, meent PGGM er echter goed aan te doen een dergelijke onafhankelijke functie in te vullen. Daarmee willen we de toegang tot ons bedrijf door belanghebbenden, inclusief de AP, vergemakkelijken.

De FG is aangesteld door de raad van bestuur en is verantwoordelijk voor het nakomen van diens wettelijke verplichtingen uit hoofde van de AVG. De belangrijkste taken van de FG zijn het vanuit onafhankelijke perspectief toezien op naleving van de AVG en het geven van advies bij nieuwe en gewijzigde processen en systemen, waarbij persoonsgegevens zijn betrokken. 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 zijn. De verklaring van de FG is elders in dit jaarverslag opgenomen.

Datalekken

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

PGGM heeft maatregelen genomen om datalekken te documenteren en tijdig te rapporteren, hetzij zelf of door de verwerkingsverantwoordelijken die we bedienen, om de AP in staat te stellen te kunnen controleren of PGGM en haar klanten aan de meldplicht datalekken hebben voldaan. Er wordt daarnaast continue gekeken naar processen om het aantal datalekken zoveel mogelijk te reduceren en herhaling van soortgelijke datalekken te voorkomen.

PGGM heeft in 2019 verder invulling gegeven aan de beheersing van de verwerking en bescherming van persoonsgegevens. Het Privacy Control Framework was daarbij een belangrijke tool waarmee de organisatie in staat werd gesteld risico's te identificeren en vervolgens beheersmaatregelen te implementeren. Hiermee is de technische en organisatorische inbedding ter bescherming van persoonsgegevens van PGGM en haar klanten naar een hoger niveau getild.

Verzoeken van betrokkenen

De AVG kent verschillende rechten toe aan de betrokkenen van wie persoonsgegevens worden verwerkt. We geven als verwerkingsverantwoordelijke invulling aan deze rechten. We ondersteunen pensioenfondsen waarvoor we optreden als verwerkingsverantwoordelijke 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 klanten gedaan.

Statement functionaris gegevensbescherming

PGGM heeft in 2019 verder invulling gegeven aan de beheersing van de verwerking en bescherming van persoonsgegevens. Het Privacy Control Framework was daarbij een belangrijke tool waarmee de organisatie in staat werd gesteld risico's te identificeren en vervolgens beheersmaatregelen te implementeren. Hiermee is de technische en organisatorische inbedding ter bescherming van persoonsgegevens van PGGM en haar klanten naar een hoger niveau getild.

De FG ondersteunt waar nodig en zal blijven monitoren vanuit de onafhankelijke tweede lijn. Ten opzichte van 2019 zal de FG in 2020 beter in staat worden gesteld om zijn toezichhoudende taken uit te voeren en verantwoordelijkheden te nemen doordat het ondersteunende Privacy Office wordt ondergebracht bij de eerste lijn. Voor zowel de FG als de gehele PGGM-organisatie geldt dat ook in 2020 ondersteuning door geautomatiseerde tooling verder zal worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

In control statement

Doel

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

Verantwoordelijkheid

Als raad van bestuur van PGGM zijn wij verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen van PGGM N.V. Deze systemen hebben tot doel de risico's van het niet realiseren van de strategische, governance, operationele en financiële doelstellingen optimaal te beheersen. Zij kunnen echter nooit absolute zekerheid bieden dat deze doelstellingen worden bereikt. De werkelijkheid is dat bij het nemen van beslissingen menselijke beoordelingsfouten kunnen optreden en dat er steeds kostenbaten- afwegingen worden gemaakt bij het aanvaarden van risico's en het treffen van beheersmaatregelen.

Werkzaamheden

Om onze verantwoordelijkheden te kunnen dragen, hebben wij gedurende het verslagjaar zelfstandig en op systematische wijze de risico's gerelateerd aan het behalen van onze doelstellingen en de van toepassing zijnde interne risicobeheersing- en controlesystemen van onze organisatie geanalyseerd en beoordeeld. Wij hebben daarbij onder andere het PGGM Risico Raamwerk gehanteerd, dat gebaseerd is op de COSO Enterprise Risk Management-methodiek. Per bedrijfsonderdeel zijn aan de hand van de PGGM Risicotaal de significante risico's bepaald.

Het management van ieder bedrijfsonderdeel heeft zelfstandig deze risico's en de van toepassing zijnde interne risicobeheersings- en controlesystemen geanalyseerd, beoordeeld en hierover aan ons gerapporteerd. Deze rapportages zijn door ons geëvalueerd, samen met de uitkomsten van interne en externe audits. Het geheel van werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door ons regelmatig besproken met de audit-, risk- en compliance-commissie en de raad van commissarissen. Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van onze werkzaamheden in dit verband verwijzen wij naar het hoofdstuk over risicomangement.

Verklaring

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

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

Zeist, 15 april 2020

Raad van Bestuur:

Edwin Velzel, voorzitter

Willem Jan Brinkman

Jaarrekening PGGM N.V. 2019

Geconsolideerde balans per 31 december 2019

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

	Ref.	31 december 2019	31 december 2018
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	3	2.071	16.846
Materiële vaste activa	4	88.330	83.833
Financiële vaste activa	5	21.301	19.797
Totaal vaste activa		111.702	120.476
Vlottende activa			
Vorderingen	6	111.495	39.280
Liquide middelen	7	114.800	133.072
Totaal vlottende activa		226.295	172.352
Totaal activa		337.997	292.828
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	8	200	200
Wettelijke reserve		11.289	6.641
Agioreserve		158.712	158.712
Overige reserves		33.080	43.681
Onverdeeld resultaat		7.593	-11.194
Totaal eigen vermogen		210.874	198.040
Voorzieningen			
Voorzieningen	9	20.611	18.215
Totaal voorzieningen		20.611	18.215
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden	10	106.512	76.573
Totaal kortlopende schulden		106.512	76.573
Totaal passiva		337.997	292.828

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2019	2018
Beheervergoedingen	12	297.263	278.103
Overige opbrengsten	12	594	615
Totaal bedrijfsopbrengsten		297.857	278.718
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	43.025	49.005
Personeelskosten	14	170.976	159.163
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	15	21.460	21.511
Overige bedrijfskosten	16	52.664	60.905
Totaal bedrijfslasten		288.125	290.584
Subtotaal		9.732	-11.866
Financiële baten		87	4
Financiële lasten		-616	-407
Resultaat voor belastingen		9.203	-12.269
Belastingen	17	1.610	-1.075
Resultaat na belastingen		7.593	-11.194

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		9.732	-11.866
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	3,15	21.460	21.511
Mutaties materiële vaste activa: herwaardering	4	-6.197	-1.302
Mutaties financiële vaste activa	5	-1.504	-553
Mutaties voorzieningen	9	2.396	6.206
Mutaties in geldmarktfondsen	6	-30.095	-
Mutaties in werkkapitaal: vorderingen en kortlopende schulden	6,10	-12.181	42.990
Mutaties in eigen vermogen	8	5.241	-529
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-11.148	56.457
Ontvangen interest		87	4
Betaalde interest		-616	-407
Ontvangen/(betaalde) winstbelasting		-1.610	1.075
		-2.139	672
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		-13.287	57.129
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Investerings en aankopen in:			
immateriële vaste activa	3	-1.161	-843
materiële vaste activa	4	-3.861	-1.513
Desinvesteringen en verkopen van:			
materiële vaste activa	4	37	29
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-4.985	-2.327
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Netto kasstroom		-18.272	54.802
Mutatie geldmiddelen			
Liquide middelen begin periode		133.072	78.270
Liquide middelen einde periode		114.800	133.072
Mutatie in geldmiddelen		-18.272	54.802

Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2019

1 Algemene toelichting

Informatie over PGGM N.V.

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

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met artikel 2 van de statuten als doel:

- a. het verrichten of doen verrichten van (i) het administratieve beheer van reglementaire pensioen-aanspraken en ingegane pensioenen en (ii) de uitvoering van reglementaire pensioenaanspraken en ingegane pensioenen, beide in de meest ruime zin;
- b. het verrichten of doen verrichten van vermogensbeheer in de meest ruime zin;
- c. het ten behoeve van de sector waarin werkzaamheden worden verricht op het gebied van de gezondheid, geestelijke en maatschappelijke belangen, daaronder begrepen dienstverlening in de vorm van de lichamelijke, geestelijke of sociale zorg- of hulpverlening, verrichten van werkzaamheden welke zijn gericht op de ontwikkeling, verkoop of uitvoering van aanvullende inkomensvoorzieningen, voor zover deze niet reeds in een collectieve pensioenregeling zijn opgenomen, de informatievoorziening, advisering en dienstverlening daaromtrent daaronder begrepen, alles in de meest ruime zin;
- d. het aanbieden of doen aanbieden van diensten, waaronder begrepen, maar niet beperkt tot, diensten met betrekking tot premie-inning, financiële administratie, bestuursondersteuning en inhoudelijk advies, aan sociale fondsen die zijn gelieerd aan klanten van de vennootschap;
- e. het deelnemen in, het op andere wijze een belang nemen in en het voeren van beheer over andere ondernemingen, van welke aard ook, het financieren van anderen en het stellen van zekerheid, het geven van garanties en het zich op andere wijze verbinden voor schulden van anderen, en ten slotte al hetgeen met het vorenstaande in de meest ruime zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Overeenstemmingsverklaring

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

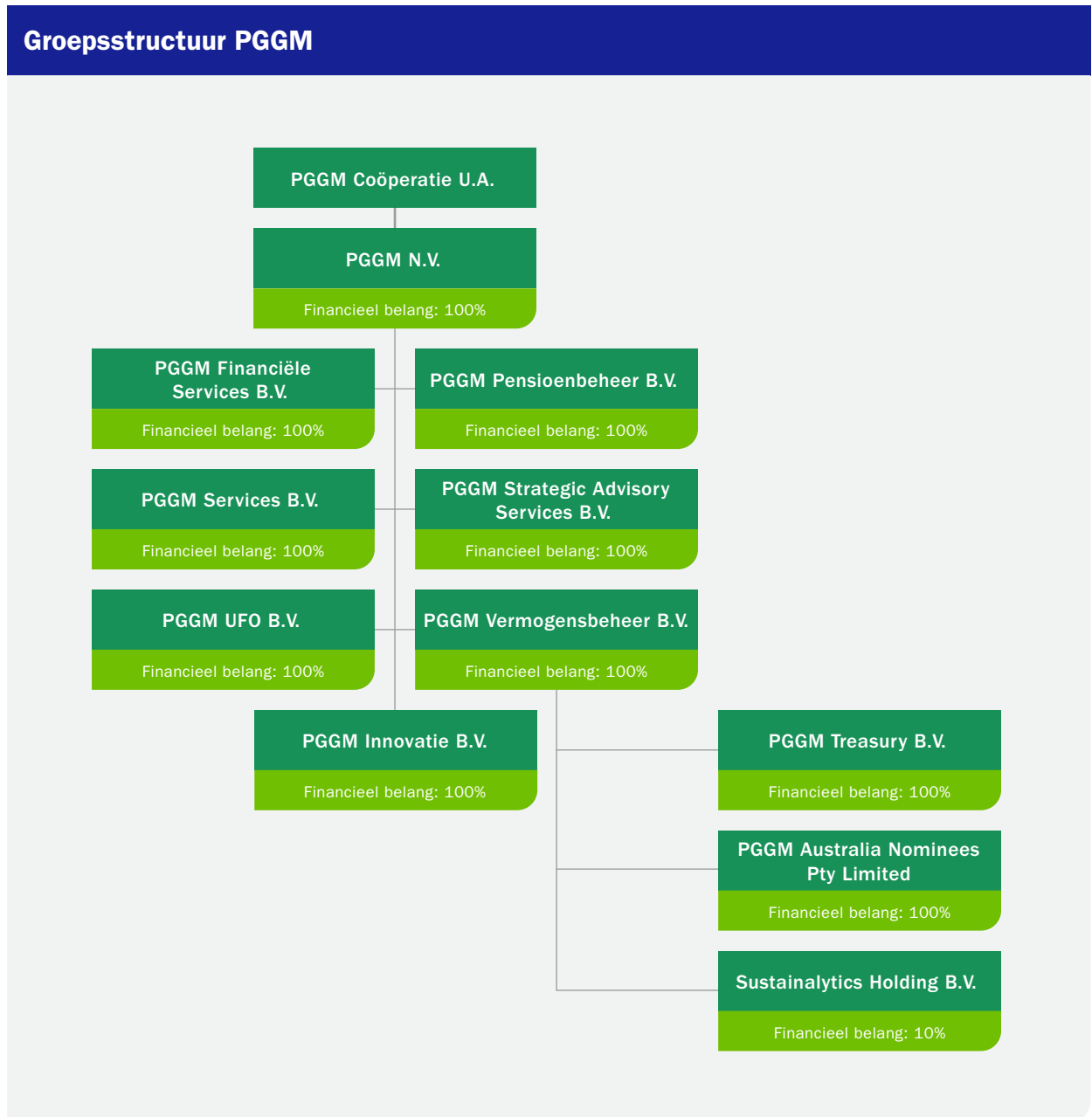
Groepsstructuur

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

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

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

Het overzicht hierna geeft de juridische structuur van PGGM Coöperatie, PGGM N.V. en haar dochters en deelnemingen ('PGGM groep') per 31 december 2019 weer.



PGGM Vermogensbeheer B.V.

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

AFM vergunning

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

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

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

PGGM Treasury B.V.

Vermogensbeheer heeft op 6 maart 2009 Treasury opgericht. Treasury is een 100% dochteronderneming van Vermogensbeheer. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag van Vermogensbeheer. Vanwege de wijzigingen in de AIFM-richtlijn is het houden van zowel een AIFM- als een MiFID-vergunning door één entiteit wettelijk niet toegestaan. Daarom beschikt Treasury sinds 5 april 2014 over de MiFID-vergunning op grond van artikel 2:96, onderdeel b Wft.

PGGM Australia Nominees Pty Limited

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

Sustainalytics Holding B.V.

Vermogensbeheer houdt een belang van 10% (2018: 11%) in Sustainalytics Holding B.V. Deze deelneming wordt niet geconsolideerd, aangezien geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Het kapitaalbelang van Vermogensbeheer in Sustainalytics is gedaald door een kapitaalsuitbreiding van Sustainalytics op 4 januari 2019.

PGGM Pensioenbeheer B.V.

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

- pensioenverzekeringen;
- premiepensioenvorderingen; en
- vermogen.

PGGM Strategic Advisory Services B.V.

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

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

PGGM Financiële Services B.V.

PGGM Financiële Services B.V. (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 Innovatie B.V.

PGGM Innovatie B.V. (Innovatie) heeft ten doel:

- a. het ten behoeve van dochtermaatschappijen, groepsmaatschappijen en derden uitvoering geven aan trajecten waaronder in elk geval op het gebied van innovatie;
- b. het direct of indirect verrichten of doen verrichten van werkzaamheden gericht op het aanbieden van producten en diensten aan deelnemers en gewezen deelnemers van pensioenfondsen in Nederland en aan hun partners, die bijdragen aan het verstevigen van hun persoonlijke en financiële balans en die de onderlinge contacten tussen hen kunnen bevorderen, de dienstverlening daaromtrent hieronder begrepen;
- c. het ten behoeve van werkgevers, organisaties of instellingen aangesloten bij pensioenfondsen in Nederland verrichten of doen verrichten van werkzaamheden gericht op de ontwikkeling van of uitvoering van producten en diensten op het gebied van onder andere verzuim, (re)integratie en arbeidsongeschiktheid;
- d. het adviseren van, uitvoeren van onderzoek voor of ondersteuning bieden aan werkgevers, samenwerkingsverbanden van werkgevers, werkgevers- en werknemersorganisaties en andere organisaties betreffende arbeidsgerelateerde vraagstukken;
- e. het aangaan van overeenkomsten met derden voor de onder (a), (b), (c) en (d) bedoelde producten en diensten;
- f. 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, alsmede al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de meest ruime zin van het woord.

Innovatie is op 21 februari 2019 opgericht.

PGGM Services B.V.

PGGM Services B.V. (Services) richt zich op het verrichten of doen verrichten van werkzaamheden gericht op het aanbieden van producten en diensten aan werknemers en gewezen werknemers, die werkzaam zijn of werkzaam geweest zijn binnen de sector zorg en welzijn en aan hun partners, die bijdragen aan het verstevigen van hun persoonlijke en financiële balans en die de onderlinge contacten tussen hen kunnen bevorderen.

PGGM UFO B.V.

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

Overige deelnemingen

Nederlandse Investeringsinstelling N.V.

Vermogensbeheer houdt geen belang meer in de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (NLII) (2018: 3%).

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019.

Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 van Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Verbonden partijen

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

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

2. Grondslagen

2.1 Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vreemde valuta

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

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

Gebruik van schattingen

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

Grondslagen voor consolidatie

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

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

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

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

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

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen vennootschap vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De vennootschappen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

2.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Opname van een actief of een verplichtingen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar PGGM N.V. zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de 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 verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Immateriële vaste activa worden bij de eerste opname verwerkt tegen verkrijgingsprijs. Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar paragraaf 'Bijzondere waardevermindering van vaste activa'.

Goodwill

De goodwill is het positieve verschil tussen de verkrijgingprijs en de reële waarde (eerste waardering) van de verkregen activa en passiva op moment van overname. Goodwill wordt lineair, op basis van de economische levensduur, afgeschreven.

Software

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

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

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

De gebouwen worden afgeschreven over de geschatte economische levensduur met een restwaarde van 20% van de actuele inkoopprijs. De gebouwen worden onderverdeeld in de categorieën ruwbouw, afbouw en installaties, die respectievelijk in 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; en
- effectieve btw-druk.

Waardevermeerderingen van materiële vaste activa worden rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen in een herwaarderingsreserve. De waardevermeerdering dient echter in de winst-en-verliesrekening te worden verwerkt, voor zover deze een terugneming van een waardevermindering van hetzelfde actief is die voorheen als last was verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Herwaarderingsreserves worden gevormd en aangehouden per actief. Waardeverminderingen worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor zover zij niet ten laste van een eerder gevormde herwaarderingsreserve kunnen worden gebracht. Een waardevermindering ontstaat indien de actuele waarde van een materieel vast actief lager is dan de oorspronkelijke verkrijgings- of vervaardigingsprijs (onder aftrek van afschrijvingen).

Kosten voor groot onderhoud aan en vervanging van (onderdelen van) bedrijfsgebouwen worden geactiveerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. De kosten van regulier onderhoud en reparaties worden jaarlijks direct in de winst- en verliesrekening als lasten verwerkt.

Bedrijfsinstallaties

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

Overige bedrijfsmiddelen

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin sprake is van invloed van betekenis

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

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van PGGM N.V. gehanteerd. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen PGGM N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer PGGM N.V. geheel of ten dele garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd.

Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door PGGM N.V. ten behoeve van deze deelneming.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

Deelnemingen waarin geen sprake is van invloed van betekenis

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

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

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

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

Vorderingen

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.

De investeringen in geldmarktfondsen worden onder vorderingen opgenomen en worden gewaardeerd tegen reële waarde. Voor de reële waarde wordt de nettovermogenswaarde gehanteerd die de fondsbeheerder heeft gepubliceerd. De nettovermogenswaarde is de waarde die het desbetreffende beleggingsfonds hanteert bij toe- of uittreding. Investeringen in geldmarktfondsen dienen na eerste verwerking te worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij waardeveranderingen direct in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt. Rente ontvangen gedurende het jaar wordt in de winst en verlies rekening als opbrengst verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd.

Voorzieningen

Algemeen

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

Voorziening reorganisatie

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

Voorziening 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.

Voorziening jubilea

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

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

Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door PGGM N.V. na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen. Voor verlieslatende contracten wordt een voorziening gevormd indien het waarschijnlijk is dat de onvermijdelijke kosten van het nakomen van de verplichtingen hoger zijn dan de economische voordelen van die contracten.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Achtergestelde leningen

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

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd op reële waarde. Na eerste verwerking worden schulden gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs (gelijk aan de nominale waarde indien geen sprake is van transactiekosten).

2.3 Grondslagen voor resultaatbepaling

Verantwoording van baten en lasten

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

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

Beheervergoedingen

Dit zijn de vergoedingen van derden welke uit hoofde van de uitvoeringswerkzaamheden voor bestuurs-ondersteuning, beleidsadvies, pensioenbeheer, fiduciair advies en vermogensbeheer worden verkregen. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten projecten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

Personeelskosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terug betaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap. Als een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeids-ongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeids-ongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen.

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Financiële baten en lasten

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

Aandeel in resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen

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

Pensioenregeling

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

Leasing

PGGM N.V. en haar dochters kunnen financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een lease-overeenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Belastingen

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

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

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

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekening mogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Voor belastbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, buitenlandse niet-zelfstandige eenheden, deelnemingen en joint ventures wordt een latente belastingverplichting opgenomen tenzij de onderneming in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal aflopen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen en deelnemingen wordt een latente belastingvordering opgenomen uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst afloopt en er fiscale winst beschikbaar zal zijn ter compensatie van het tijdelijk verschil. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Binnen de PGGM groep wordt per entiteit de vennootschapsbelasting over het fiscale resultaat berekend. PGGM Coöperatie rekent uiteindelijk af met de belastingdienst.

Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestort en opgevraagd kapitaal omvat de gestorte, nominale bedragen op uitgegeven aandelen.

Wettelijke reserve

De wettelijke reserve betreft de mutatie van de herwaarderingsreserve van de gebouwen en terreinen.

Agioreserve

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio.

Overige reserves

De overige reserves bestaan uit het vastgestelde resultaat en de mutaties als gevolg van intern ontwikkelde software en een vpb-tariefswijziging.

Onverdeelde resultaat

Het onverdeelde resultaat betreft een cumulatie van het jaarlijkse nettoresultaat.

2.4 Grondslagen voor het kasstroom overzicht

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 2018			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	49.886	189.757
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-110.080	-47.791	-157.871
Stand 31 december 2018	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
Mutaties 2019			
Investerings	-	1.161	1.161
Afschrijvingen	-14.896	-1.040	-15.936
Saldo	-14.896	121	-14.775
Stand 31 december 2019			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	51.890	191.761
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-139.871	-49.819	-189.690
Boekwaarde 31 december 2019	-	2.071	2.071
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- installaties	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Stand 1 januari 2018				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	93.472	3.281	22.544	119.297
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-11.578	-2.588	-18.456	-32.622
Boekwaarde 1 januari 2018	81.894	693	4.088	86.675
Mutaties 2018				
Investerings	24	198	1.291	1.513
Herwaarderingen	1.302	-	-	1.302
Desinvesteringen	-	-	-170	-170
Afschrijvingen	-3.986	-200	-1.442	-5.628
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	141	141
Aanpassing bruto boekwaarde				
- herwaardering	24	-	-	24
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijven				
- herwaardering	-24	-	-	-24
Saldo	-2.660	-2	-180	-2.842
Stand 31 december 2018				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	94.822	3.479	23.665	121.966
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-15.588	-2.788	-19.757	-38.133
Boekwaarde 31 december 2018	79.234	691	3.908	83.833
Stand 1 januari 2019				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	94.822	3.479	23.665	121.966
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-15.588	-2.788	-19.757	-38.133
Boekwaarde 1 januari 2019	79.234	691	3.908	83.833
Mutaties 2019				
Investerings	1.400	183	2.278	3.861
Herwaardering	8.524	-	-	8.524
Desinvesteringen	-	-	-169	-169
Afschrijvingen	-3.996	-220	-1.308	-5.524
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	132	132
Aanpassing bruto boekwaarde				
- herwaardering	-	-	-	-
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijven				
- herwaardering	-2.327	-	-	-2.327
Saldo	3.601	-37	933	4.497

Stand 31 december 2019

Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	104.746	3.662	25.774	134.182
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-21.911	-3.008	-20.933	-45.852
Boekwaarde 31 december 2019	82.835	654	4.841	88.330

Afschrijvingstermijnen

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

PGGM N.V. is economisch eigenaar van terreinen en gebouwen. PGGM Coöperatie is de juridische eigenaar van zowel de gebouwen als de terreinen. In overeenstemming met het beleid is eind 2019 een volledig taxatie door de externe taxateur uitgevoerd. Op basis hiervan is de waardering aangepast met € 6,2mln. Eind 2019 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 2018	1.599	15.305	2.340	19.244
Mutaties 2018				
Waardeveranderingen	-	553	-	553
Stand 31 december 2018	1.599	15.858	2.340	19.797
Mutaties 2019				
Waardeveranderingen	-	1.504	-	1.504
Stand 31 december 2019	1.599	17.362	2.340	21.301

Deelnemingen

Ultimo boekjaar betreft de deelneming het kapitaalbelang van 10% (2018: 11%) in Sustainalytics.

Vermogensbeheer houdt geen belang meer in de NLII. De NLII is met ingang van 1 oktober 2018 ontbonden; aandeelhouders hebben besloten de vennootschap te ontbinden. Vermogensbeheer heeft een uitkering ontvangen in december 2019 uitgaande van het plan van verdeling.

Belastinglatenties

De belastinglatenties of de vordering latente belasting heeft in zijn geheel betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële verschillen in de fiscale en commerciële waardering. Het totaal bedrag voor 2019 € 13,2mln (2018: € 15,9mln) heeft een looptijd van langer dan 1 jaar.

Lening Volo pensioen

PGGM N.V. heeft eind 2016 additioneel vermogen ter financiering van de aanloopkosten van Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen Volo pensioen beschikbaar gesteld in de vorm van een achtergestelde lening met onbepaalde looptijd. Het bedrag van de achtergestelde lening bedraagt € 2,34mln (2018: € 2,34mln). Voor deze lening betaalt Volo pensioen een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en wordt berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen.

Door de beëindiging van het contract met Volo pensioen en het niet meer kunnen realiseren van de business case, classificeert PGGM N.V. het contract met Volo pensioen als een verlieslatend contract. Hiervoor neemt PGGM N.V. een voorziening in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen voor de onvermijdbare kosten. De vaststellingsovereenkomst voorziet in een additionele financiering, zodat de lening bij liquidatie van Volo pensioen kan worden terugbetaald. PGGM N.V. past daarom geen bijzondere waardevermindering toe.

6. Vorderingen

	31 december 2019	31 december 2018
Debiteuren	64.464	26.439
Overige vorderingen	30.095	-
Nog te factureren	9.925	6.662
Overlopende activa	7.011	6.179
Totaal	111.495	39.280

Hiervan heeft een bedrag van € 1,1mln (2018: € 1,8mln) een looptijd van langer dan 1 jaar.

Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit gefactureerde bedragen aan institutionele klanten met betrekking tot pensioenbeheer, beleidsadviesing en vermogensbeheer activiteiten. Een bedrag van € 4,5mln (2018: € 9,0mln) heeft betrekking op de afwikkeling van de Deferred Performance Interest (DPI) regeling en bestaat uit een vordering op de Private Equity-fondsen van PGGM. Hiervan heeft een bedrag van € 2,8mln (2018: € 4,5mln) een looptijd van langer dan 1 jaar. Nader inzicht in de contracten leidt tot aanpassingen in de vergelijkende cijfers voor 2018. Dit heeft geen effect op het vermogen en resultaat in zowel 2018 als 2019. Vanaf 2019 worden vooruit gefactureerde bedragen opgenomen onder de debiteuren en wordt tegelijkertijd een overlopende passief geboekt om aan te sluiten met het operationele facturatieproces. Hierop zijn de vergelijkende cijfers niet aangepast.

Overige vorderingen

PGGM heeft in 2019 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. In december is € 30,1mln in geldmarktfondsen belegd.

Nog te factureren

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

Overlopende activa

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten aan leveranciers.

7. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken.

De eigen liquide middelen maken onderdeel uit van het saldo- en rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatiesysteem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,2mln (ultimo 2018: € 8,2mln) niet ter vrije beschikking. Dit betreft saldo op een geblokkeerde rekening die wordt aangehouden in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

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

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

PGGM N.V. int € 0,2mln van de liquide middelen ten behoeve van de premie-inning van een klant.

De liquide middelen zijn gedaald met name door investeringen van € 30,1mln in geldmarktfondsen. Investerings in geldmarktfondsen zijn onder overige vorderingen opgenomen.

8. Eigen vermogen

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

9. Voorzieningen

	Reorganisatie	Leven	Jubilea	Verlieslatende contracten	DVI	Totaal
Stand 1 januari 2018	4.789	-	3.710	-	3.510	12.009
Mutaties 2018						
Dotaties	1.058	2.900	-	6.300	2.314	12.572
Onttrekkingen	-3.672	-	-513	-	-	-4.185
Vrijval	-350	-	-1.831	-	-	-2.181
Stand 31 december 2018	1.825	2.900	1.366	6.300	5.824	18.215
Mutaties 2019						
Dotaties	995	-	-	3.700	2.829	7.524
Onttrekkingen	-1.652	-	-523	-1.000	-	-3.175
Vrijval	-111	-1.800	-42	-	-	-1.953
Stand 31 december 2019	1.057	1.100	801	9.000	8.653	20.611

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 Leven

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

Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening is op basis van de berekening volgens de cao 2018.

Voorziening verlieslatend contracten

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen een voorziening opgenomen voor de onvermijdbare kosten voor verlieslatend contracten van Stichting Pensioenfonds Philips (Philips), Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen (Loodsen) en Volo pensioen.

Voorziening DVI

PGGM N.V. heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income (DVI) opgenomen. DVI is bestemd om key-medewerkers te belonen. Deze beloningsvorm komt naast de regeling variabele beloning.

10. Kortlopende schulden

	31 december 2019	31 december 2018
Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten	68.200	30.709
Overlopende passiva	22.204	26.864
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.157	12.728
Schulden aan groepsmaatschappijen	409	3.381
Crediteuren	3.542	2.754
Af te dragen pensioenen	-	137
Totaal	106.512	76.573

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

Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruit ontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de vooruit ontvangen klanten fee in het eerste kwartaal in 2020 en de facturatie van werkzaamheden inzake bestuurlijke advisering, pensioen beheren 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. Een bedrag van € 4,5mln (2018: € 9,0mln) heeft betrekking op de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Hiervan heeft een bedrag van € 2,8mln (2018: € 4,5mln) een looptijd van langer dan 1 jaar. Nader inzicht in de contracten leidt tot aanpassingen in de vergelijkende cijfers voor 2018. Dit heeft geen effect op het vermogen en resultaat in zowel 2018 als 2019. Vanaf 2019 worden vooruit gefactureerde bedragen opgenomen onder de debiteuren en wordt tegelijkertijd een overlopende passief geboekt om aan te sluiten met het operationele facturatieproces. Hierop zijn de vergelijkende cijfers niet aangepast.

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

Ultimo 2019 zijn geen openstaande claims.

Kredietfaciliteit PFZW

PGGM N.V. heeft een kredietfaciliteit bij Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Voor de bedragen die door PGGM N.V. worden getrokken onder de kredietfaciliteit betaalt PGGM N.V. een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De totale kredietfaciliteit is gemaximeerd tot € 150mln. De kredietfaciliteit is beschikbaar vanaf 1 januari 2008 voor onbepaalde tijd. Er is geen aflossingsregeling afgesproken. In 2019 heeft PGGM N.V. geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit bij PFZW.

Saldo- en rentecompensatiesysteem

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

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

PGGM N.V. vormt met haar dochters en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen.

Daarnaast maakt PGGM N.V. met haar dochters, onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting waardoor zij hoofdelijk aansprakelijk is voor eventuele omzetbelastingsschulden van tot de fiscale eenheid behorende entiteiten.

Operationele leaseverplichtingen

De operationele leaseverplichtingen hebben betrekking op leaseauto's van personeel. De verplichting loopt tot 2024. De totale verplichting per 31 december 2019 bedraagt € 4,0mln (2018: € 4,3mln). Een bedrag van € 1,6mln (2018: € 1,6mln) vervalt binnen een jaar.

Verplichting gebouwen

De totale verplichting per 31 december 2019 bedraagt € 3,0mln (2018: € 3,1mln). De verplichting loopt tot 2022.

Verplichting hard- en software

De totale verplichting per 31 december 2019 bedraagt € 29,5mln (2018: € 9,6mln). De verplichting loopt tot 2024. Een bedrag van € 4,4mln vervalt binnen een jaar. Nader inzicht in de contracten leidt tot aanpassingen in de vergelijkende cijfers voor 2018.

Afgegeven garantie Rabo PGGM PPI

PGGM N.V. heeft een garantie afgegeven van € 875k (2018: € 875k) 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. Als onderdeel van de verkoop zijn door PGGM N.V. de volgende garanties afgegeven:

- vergoeden overschot of tekort op lijfrente;
- vergoeden van claims van polishouders en
- vergoeden van het verschil tussen het benchmark rendement en het PFZW rendement.

Afgegeven garantie Volo pensioen

PGGM N.V. en Volo pensioen hebben in 2018 over de afwikkeling en liquidatie van Volo pensioen onderhandeld en de uitkomsten in een vaststellingsovereenkomst vastgelegd. In 2019 heeft Volo pensioen de garantie ingeroepen die ervoor zorgt dat Volo pensioen te alle tijde kan beschikken over het door de Pensioenwet vereiste minimum weerstandsvermogen. PGGM N.V. heeft in 2019 in totaal € 1,0mln aan garantie uitbetaald en heeft daarmee voldaan aan de verplichting in de vaststellingsovereenkomst. In 2019 verantwoordt PGGM N.V. deze last uit hoofde van de opgevraagde garantie in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen in het jaar waarin ze zich hebben voorgedaan (zie toelichting 9 en 28 onder dotatie).

12. Opbrengsten

Beheervergoedingen

	2019	2018
Beheervergoedingen vermogensbeheer	137.750	126.627
Beheervergoeding pensioenbeheer	123.013	114.948
Beheervergoedingen adviesdiensten en bestuursondersteuning	36.500	36.528
Totaal	297.263	278.103

Beheervergoedingen vermogensbeheer

De vergoeding voor vermogensbeheer heeft betrekking op de vermogensbeheeractiviteiten voor institutionele klanten en de PGGM fondsen. Hiervoor wordt een beheervergoeding in rekening gebracht. Deze vergoeding wordt jaarlijks overeengekomen. De stijging in de opbrengsten is met name veroorzaakt door nieuwe fee-afspraken in 2019 en incidentele opbrengst.

Beheervergoedingen pensioenbeheer

De vergoeding voor pensioenbeheer betreft administratie- en beheerdiensten voor pensioenfondsen. De stijging in de opbrengsten is met name veroorzaakt door nieuwe fee-afspraken in 2019.

Beheervergoedingen adviesdiensten bestuursondersteuning

De vergoeding voor beleidsadvisering en bestuursondersteuning heeft betrekking op de adviesdiensten en bestuursondersteuningsactiviteiten aan institutionele klanten. Hiertoe behoren eveneens de adviesdiensten op het gebied van beleggingsbeleid en fiduciair advies.

Overige opbrengsten

	2019	2018
Opbrengsten leden	594	597
Overige opbrengsten	-	18
Totaal	594	615

Opbrengsten leden

De opbrengsten uit ledenactiviteiten bestaan uit vergoedingen voor het organiseren van betaalde activiteiten voor de leden van PGGM Coöperatie. Daarnaast is er in 2019 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

	2019	2018
Extern personeel	42.040	47.733
Advieskosten	985	1.272
Totaal	43.025	49.005

14. Personeelskosten

	2019	2018
Salarissen	127.268	117.195
Pensioenlasten	14.779	14.295
Sociale lasten	14.277	13.441
Overige personeelskosten	14.652	14.232
Totaal	170.976	159.163

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

	2019	2018
Pensioenbeheer	492	490
Vermogensbeheer	399	363
Information, Finance, Control	367	383
Institutional Business	161	161
Corporate Staf diensten	70	81
Ledenorganisatie PGGM&CO	17	19
Totaal	1.506	1.497

Het gemiddelde aantal FTE voor 2019 is 1.498 (2018: 1.424).

Pensioenregeling medewerkers PGGM N.V.

De pensioenregeling van de PGGM N.V. medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PFZW. Het ouderdomspensioen is een toegezegd-pensioen regeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie waarin het pensioenfonds zich bevindt.

De aan het pensioenfonds te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan het pensioenfonds te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen.

PGGM N.V. heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen.

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

2019	Periodiek betaalde beloning	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal
	Bruto salaris en vakantiegeld	Pensioen lasten	
Edwin Velzel	502	30	531
Willem Jan Brinkman ¹	69	5	74
Paul Boomkamp ²	364	24	389
Totaal	935	59	994

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

1. CFRO vanaf 29 november 2019

2. CFRO tot 1 september 2019

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

Pensioenlasten vallen onder de 'beloningen betaalbaar op termijn'.

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform artikel 2:383c BW toegelicht.

Voor een nadere uitleg van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar het bestuursverslag.

Elk lid van de raad van commissarissen (RvC) ontvangt een jaarlijkse vergoeding van € 29.253 (2018: € 28.819). De vergoeding van de voorzitter bedraagt € 33.836 (2018: € 33.335). Deze vergoedingen zijn inclusief werkzaamheden die worden verricht voor de audit-, risk- en compliance commissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie en exclusief reiskosten en btw. In 2019 bedraagt de totale bezoldiging van de RvC € 182.856 exclusief btw (2018: € 168.434). De bezoldiging van de RvC is in 2019 geïndexeerd met 1%.

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

15. Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

	2019	2018
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	15.936	15.883
Afschrijvingen op materiële vaste activa	5.524	5.628
Totaal	21.460	21.511

16. Overige bedrijfskosten

	2019	2018
Automatiseringskosten	36.658	33.010
Overige kosten	10.048	22.743
Huisvestingskosten	5.576	4.770
Marketingkosten	382	382
Totaal	52.664	60.905

Overige kosten

De overige kosten bestaan uit de mutaties in de voorzieningen en overige kosten.

17. Belastingen

	2019	2018
Acute belastinglast	4.048	3.186
Wijziging latente belastingvorderingen	-1.662	-2.384
Aanpassing belastinglatentie door vpb tariefsverlaging	-776	-1.877
Totaal	1.610	-1.075

Nominale belastingdruk	25,00%	25,00%
Aanpassing belastinglatentie door vpb-tariefsverlaging	-8,43%	-15,3%
Niet-belastbare opbrengsten en kosten	0,92%	-0,94%
Effectieve belastingdruk	17,49%	8,76%

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

18. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag. Inzake de beloning van bestuurders wordt verwezen naar de personeelskosten toelichting.

19. Honoraria van de accountant

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

20. Gebeurtenissen na balansdatum

PGGM Innovatie B.V. (Innovatie) heeft in januari 2020 VERNET verzuimnetwerk B.V. (VERNET) overgenomen. Vanaf januari 2020 is VERNET een 100% dochteronderneming van Innovatie. VERNET heeft ten doel het vervaardigen en verschaffen van landelijke verzuim- en financiële risico-informatie alsmede het aanbieden van een netwerk en/of platform ter voorziening van kennis en advies en het delen hiervan alsmede het verlenen van advies op het gebied van verzuim, verzuimpreventie en duurzame inzetbaarheid.

Corona pandemie

Bij het opmaken van de jaarrekening kreeg PGGM te maken met een van de grootste uitdagingen in ons bestaan: het uitbreken van de corona-pandemie. Hoewel wij goed voorbereid zijn op diverse scenario's rond mogelijke verstoringen van de normale gang van zaken, werd ons in vroegtijdig stadium en ruim voordat de Wereldgezondheidsorganisatie de pandemie afkondigde duidelijk dat wij ingrijpende maatregelen zouden moeten treffen.

De pandemie heeft – zoveel is zeker – grote gevolgen voor de economie, maar ook voor het maatschappelijke en sociale leven. Met name voor de sector zorg en welzijn waarmee wij ons zo diep verbonden voelen, is een zware periode aangebroken. Van talloze zorgprofessionals voor wie wij de pensioenen uitvoeren, zal het uiterste worden gevergd.

Er was al direct grote impact op de vermogens van onze klanten en de dekkingsgraden van de pensioenfondsen kwamen onder druk te staan. Wij zetten alles op alles om hen hierin te ondersteunen en de continuïteit van PGGM en onze dienstverlening te verzekeren. We gaven daarbij ook gehoor aan de oproep van de regering om zo veel mogelijk thuis te werken, en de benodigde (IT)-support was snel ingericht. Slechts een aantal collega's blijft op kantoor voor kritische processen die alleen daar kunnen worden uitgevoerd. Het thuiswerken bereikte binnen zeer korte tijd een nog niet eerder bij PGGM vertoond niveau, en de organisatie zet zich schrap om de belangen van klanten en hun miljoenen deelnemers te blijven dienen in een tijd van ongekende dynamiek en onzekerheid. Zonder te weten hoelang deze crisis zal duren en hoe diep deze ingrijpt, toont onze organisatie zich vastberaden om haar het hoofd te bieden.

Vooralsnog zien wij geen concrete grote financiële gevolgen van de coronacrisis op de bedrijfsvoering van PGGM. Wel is het denkbaar dat bij een langere periode van coronamaatregelen een achterstand in de werkvoorraden gaat ontstaan. Die zal dan op een later moment tegen hogere kosten moeten worden ingelopen. Daarnaast zien we door het vele thuiswerken een verhoogd risico op operationele fouten. Deze zouden mogelijk ook significante negatieve financiële consequenties kunnen hebben. Om de kans op operationele fouten te minimaliseren, blijven we met een beperkte bezetting op het PGGM-kantoor werken. Ook is er verhoogde aandacht voor het blijven toepassen van de nodige operationele controlemechanismen.

Verder kan nog worden vermeld dat de werkzaamheden voor onze klanten (pensioenfondsen) onverminderd doorgaan en de contacten verder zijn geïntensiveerd. De klantvraag, en daarmee de werkgelegenheid, zijn dus gewaarborgd. Onze klanten zijn daarnaast voldoende solvabel, waardoor er geen betalingsrisico ontstaat. Ook blijven wij met onze leveranciers in nauw gesprek, om de continuïteit van hun diensten aan ons te borgen voor ná het aflopen van de coronamaatregelen.

21. Risicobeheer

PGGM Risicoraamwerk

Voor de invulling van het risicomanagement gebruikt PGGM N.V. het PGGM Risicoraamwerk om risico's op gestructureerde wijze inzichtelijk te maken, te bewaken en te rapporteren. Het PGGM-ricoraamwerk is gebaseerd op de internationaal als standaard geaccepteerde COSO Enterprise Risk Management methodiek. Toepassing van het PGGM Risicoraamwerk zorgt ervoor dat risico's op eenduidige wijze en zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. De risicobeheersing bij PGGM N.V. is georganiseerd langs het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. De verantwoordelijkheid en het primaire risicomanagement ligt hierbij bij het lijnmanagement (eerste lijn). De afdelingen Finance & Control en Risk & Compliance houden toezicht en rapporteren over de risico's (tweede lijn) en Internal Audit (derde lijn) toetst of de beheersing aantoonbaar voldoet aan de verschillende gestelde eisen.

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

Solvabiliteitsrisico

PGGM N.V. en haar dochterondernemingen die kwalificeren als financiële ondernemingen als bedoeld in de Wft, worden aangemerkt als richtlijngroep. Dit betekent dat er sprake is van prudentieel toezicht door DNB. Uit hoofde van deze wet gelden eisen ten aanzien van de kapitaaltoereikendheid.

PGGM kiest ervoor uit te gaan van de methode waarbij de toereikendheid van het kapitaal berekend wordt op basis van het verschil tussen het eigen vermogen van de Richtlijngroep en de som van de solvabiliteitsvoorschriften voor de groepsonderdelen. Op basis hiervan voldoet PGGM N.V. aan de wettelijke vereisten.

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

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

Solvabiliteit	31 december 2019	31 december 2018
Totaal eigen vermogen	210.874	198.040
Wettelijk vereist	52.093	49.590
Surplus	158.781	148.450

Marktrisico

Marktrisico is het prijsrisico van een waardedaling van de beleggingen door een verandering van marktfactoren. PGGM heeft in 2019 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. In december is € 30,1mln in geldmarktfondsen belegd. Geldmarktfondsen hebben een zeer liquide karakter. Als onderdeel van de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille loopt marktrisico bij PGGM N.V.

Valutarisico

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

Renterisico

Renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van obligaties en/of leningen verandert als gevolg van veranderingen in marktrentes.

PGGM N.V. heeft eind 2016 additioneel vermogen ter financiering van de aanloopkosten van Volo pensioen beschikbaar gesteld in de vorm van een achtergestelde lening met onbepaalde looptijd. Het bedrag van de achtergestelde lening bedraagt € 2,34mln (2018: € 2,34mln). Voor deze lening betaalt Volo pensioen een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en wordt berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen.

Bij de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille is een aantal garanties aan de koper afgegeven. De polishouders van de beleggingsverzekeringen hebben recht op een gegarandeerd PFZW rendement. Na de verkoop blijft deze garantie voor de polishouders van kracht. In de verkoopovereenkomst heeft PGGM N.V. een garantie gegeven aan de koper ten aanzien van het PFZW rendement. De 'mismatch' verrekening betreft dan ook de verrekening van het verschil tussen het PFZW rendement en het rendement op de benchmark (nabootsing werkelijke rendement op de replicated asset mix (RAM)). PGGM bepaalt de RAM, zodat deze zo goed mogelijk aansluit bij de beleggingsmix van PFZW.

PGGM N.V. heeft geen obligaties.

Kredietrisico

Het kredietrisico wordt gedefinieerd als het risico dat tegenpartijen niet aan de contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Het betreft overige deelnemingen, leningen, vorderingen waaronder debiteuren en liquide middelen. Ten aanzien van het debiteurenrisico gaat het voornamelijk om de te ontvangen beheer-vergoeding 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.

PGGM N.V. heeft een beleid ten aanzien het aanhouden liquide middelen. PGGM N.V. evalueert dit beleid voortdurend en heeft dit kredietrisico als klein geclassificeerd.

Liquiditeitsrisico

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

Concentratierisico

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

Enkelvoudige jaarrekening 2019

Enkelvoudige balans per 31 december 2019

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

	Ref.	31 december 2019	31 december 2018
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	22	763	15.349
Materiële vaste activa	23	88.289	83.782
Financiële vaste activa	24	118.780	109.989
Totaal vaste activa		207.832	209.120
Vlottende activa			
Vorderingen	25	53.964	26.560
Liquide middelen	26	8.615	38.610
Totaal vlottende activa		62.579	65.170
Totaal activa		270.411	274.290
Passiva			
Eigen vermogen			
	27		
Gestort en opgevraagd kapitaal		200	200
Wettelijke reserve		11.289	6.641
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		33.080	43.681
Onverdeeld resultaat		7.593	-11.194
Totaal eigen vermogen		210.874	198.040
Vorzieningen	28	18.011	18.215
Totaal voorzieningen		18.011	18.215
Kortlopende schulden	29	41.526	58.035
Totaal kortlopende schulden		41.526	58.035
Totaal passiva		270.411	274.290

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2019	2018
Resultaat deelnemingen		16.692	8.891
Overige resultaat na belastingen	31	-9.099	-20.085
Resultaat na belastingen		7.593	-11.194

Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2019

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2019 van PGGM N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van de vennootschap is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

22. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa wordt in de toelichting op de balans in de geconsolideerde jaarrekening nader toegelicht. Hiervan heeft de categorie software een boekwaarde per 31 december 2019 van € 0,8mln (31 december 2018: € 15,3mln) betrekking op PGGM N.V.

23. Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Bedrijfs- installatie	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Stand 1 januari 2018				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	93.428	3.281	20.154	116.863
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-11.534	-2.588	-16.119	-30.241
Boekwaarde 1 januari 2018	81.894	693	4.035	86.622
Mutaties 2018				
Investeringen	24	198	1.239	1.461
Herwaarderingen	1.302	-	-	1.302
Desinvesteringen	-	-	-136	-136
Afschrijvingen	-3.986	-200	-1.396	-5.582
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	115	115
Aanpassing bruto boekwaarde - herwaardering	24	-	-	24
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijven - herwaardering	-24	-	-	-24
Saldo	-2.660	-2	-178	-2.840
Stand 31 december 2018				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	94.778	3.479	21.257	119.514
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-15.544	-2.788	-17.400	-35.732
Boekwaarde 31 december 2018	79.234	691	3.857	83.782
Mutaties 2019				
Investeringen	1.400	183	2.273	3.856
Herwaarderingen	8.524	-	-	8.524
Desinvesteringen	-	-	-167	-167
Afschrijvingen	-3.996	-220	-1.295	-5.511
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	132	132
Aanpassing bruto boekwaarde - herwaardering	-	-	-	-
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijven - herwaardering	-2.327	-	-	-2.327
Saldo	3.601	-37	943	4.507
Stand 31 december 2019				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	104.702	3.662	23.363	131.727
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-21.867	-3.008	-18.563	-43.438
Boekwaarde 31 december 2019	82.835	654	4.800	88.289

Afschrijvingstermijnen

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

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

24. Financiële vaste activa

	31 december 2019	31 december 2018
Deelnemingen	100.443	92.733
Actieve belastinglatenties	15.997	14.916
Achtergestelde lening Volo pensioen	2.340	2.340
	118.780	109.989

Deelnemingen

Stand 1 januari	92.733	86.092
------------------------	---------------	---------------

Investerings	18	-
Agio'stortingen	11.000	12.750
Dividend uitkering	-20.000	-15.000
Resultaat deelnemingen	16.692	8.891

Stand 31 december	100.443	92.733
--------------------------	----------------	---------------

Resultaat deelnemingen

Het saldo heeft betrekking op de volgende deelnemingen:

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

Actieve belastinglatenties

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

25. Vorderingen

	31 december 2019	31 december 2018
Vorderingen op groepsmaatschappijen	19.007	23.270
Debiteuren	530	123
Overige vorderingen en overlopende activa	34.427	3.167
Totaal	53.964	26.560

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

Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2019	31 december 2018
PGGM Vermogensbeheer B.V.	11.062	22.109
PGGM UFO B.V.	6.212	367
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	1.181	-
PGGM Financiële Services B.V.	271	-
PGGM Innovatie B.V.	203	-
PGGM Coöperatie U.A.	63	780
PGGM Treasury B.V.	15	14
Totaal	19.007	23.270

Een bedrag van € 4,5mln (2018: € 9,0mln) heeft betrekking op de afwikkeling van de Deferred Performance Interest (DPI) regeling en bestaat uit een vordering op de Private Equity-fondsen van PGGM. Hiervan heeft een bedrag van € 2,8mln (2018: € 4,5mln) een looptijd van langer dan 1 jaar. Nader inzicht in de contracten leidt tot aanpassingen in de vergelijkende cijfers voor 2018. Dit heeft geen effect op het vermogen en resultaat in zowel 2018 als 2019.

Overige vorderingen en overlopende activa

In 2019 is € 30,1mln in geldmarktfondsen geplaatst. De overige vorderingen en overlopende activa bestaan ook uit vooruitbetaalde kosten.

26 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken.

De eigen liquide middelen maken onderdeel uit van het saldo- en rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatiesysteem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen.

Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,2mln (ultimo 2018: € 8,2mln) niet ter vrije beschikking. Dit betreft saldo op een geblokkeerde rekening, die wordt aangehouden in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

De liquide middelen zijn gedaald met name door investeringen van € 30,1mln in geldmarktfondsen. Investerings in geldmarktfondsen zijn onder overige vorderingen opgenomen.

27. Eigen vermogen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Wettelijke reserve	Agio reserves	Overige reserves	Onverdeelde resultaat	Totaal
Stand 1 januari 2018	200	5.664	158.712	42.274	2.913	209.763
Resultaatbestemming 2017	-	-	-	2.913	-2.913	-
Herwaarderingsreserve materiële vaste activa	-	977	-	-	-	977
Mutatie als gevolg van vpb-tariefsverlaging	-	-	-	-1.506	-	-1.506
Resultaat 2018	-	-	-	-	-11.194	-11.194
Stand 31 december 2018	200	6.641	158.712	43.681	-11.194	198.040
Resultaatbestemming 2018	-	-	-	-11.194	11.194	-
Herwaarderingsreserve materiële vaste activa	-	4.648	-	-	-	4.648
Mutatie als gevolg van vpb-tariefsverlaging	-	-	-	593	-	593
Resultaat 2019	-	-	-	-	7.593	7.593
Stand 31 december 2019	200	11.289	158.712	33.080	7.593	210.874

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1mln (2018: € 1mln), bestaande uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1.000 elk. Per 31 december 2019 zijn 200 aandelen geplaatst en volgestort.

Wettelijke reserve

De mutatie wettelijke reserve in 2019 betreft de mutatie van de herwaarderingsreserve van de gebouwen en terreinen als gevolg van nieuwe uitgevoerde toets door de externe taxateur eind 2019.

Tariefsverlaging vennootschapsbelasting

Op 17 december 2019 heeft de Eerste Kamer het Belastingplan 2020 goedgekeurd. Een belangrijke wijziging in het Belastingplan 2020 is dat de tarieven bij de vennootschapsbelasting zijn gewijzigd t.o.v. het Belastingplan 2019. Het reguliere tarief van 25% blijft in 2020 en gaat uiteindelijk naar 21,7% in 2021. De impact als gevolg van deze wijziging is een opwaardering in het boekjaar 2019 van € 1,4mln. Hiervan wordt € 0,6mln aan belastinglatenties met betrekking tot het pand direct in het eigen vermogen verwerkt aangezien deze latentie in 2012 en in 2016 ook direct via het eigen vermogen zijn geboekt. Het resterende deel ad € 0,8mln wordt ten gunste van de belastingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Onverdeelde resultaat

Het resultaat na belastingen over 2019 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2019 toe te voegen aan de overige reserves.

28. Voorzieningen

	Reorganisatie	Leven	Jubilea	Verlieslatend contracten	DVI	Totaal
Stand 1 januari 2018	4.789	-	3.710	-	3.510	12.009
Mutaties 2018						
Dotaties	1.058	2.900	-	6.300	2.314	12.572
Onttrekkingen	-3.672	-	-513	-	-	-4.185
Vrijval	-350	-	-1.831	-	-	-2.181
Stand 31 december 2018	1.825	2.900	1.366	6.300	5.824	18.215
Mutaties 2019						
Dotaties	995	-	-	1.100	2.829	4.924
Onttrekkingen	-1.652	-	-523	-1.000	-	-3.175
Vrijval	-111	-1.800	-42	-	-	-1.953
Stand 31 december 2019	1.057	1.100	801	6.400	8.653	18.011

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 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.

Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening is op basis van de berekening volgens de cao 2018.

Voorziening verlieslatend contracten

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen een voorziening opgenomen voor de onvermijdbare kosten voor verlieslatend contracten van Philips, Loodsen en Volo pensioen.

Voorziening DVI

PGGM N.V. heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income (DVI) opgenomen. DVI is bestemd om key-medewerkers te belonen. Deze beloningsvorm komt naast de regeling variabele beloning.

29. Kortlopende schulden

	31 december 2019	31 december 2018
Schulden aan kredietinstellingen	7.111	14.575
Schulden aan groepsmaatschappijen	2.819	6.849
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.157	12.728
Schulden ter zake van pensioenen	-	137
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringsnemers	56	125
Vooruitgefactureerde bedragen	109	-
Overlopende passiva	17.098	22.281
Crediteuren	2.176	1.340
Totaal	41.526	58.035

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

Schulden aan groepsmaatschappijen

	31 december 2019	31 december 2018
PGGM Pensioenbeheer B.V.	2.561	5.277
PGGM Services B.V.	258	82
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	-	1.467
PGGM Financiële Services B.V.	-	23
Totaal	2.819	6.849

Over de schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

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

Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen, reservering vakantiedagen, bonussen personeel en vergoeding rente. Een bedrag van € 4,5mln (2018: € 9,0mln) heeft betrekking op de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Hiervan heeft een bedrag van € 2,8mln (2018: € 4,5mln) een looptijd van langer dan 1 jaar. Nader inzicht in de contracten leidt tot aanpassingen in de vergelijkende cijfers voor 2018. Dit heeft geen effect op het vermogen en resultaat in zowel 2018 als 2019.

30. 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.

31. Overig resultaat na belastingen

Overig resultaat na belastingen heeft betrekking op:

	2019	2018
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	-14.895	-14.895
Overige opbrengsten en kosten	-65.238	-81.319
Doorbelaste kosten	74.930	71.928
Belastingen resultaat	-3.896	4.201
Totaal	-9.099	-20.085

32 Gebeurtenissen na balans datum

Corona pandemie

Bij het schrijven van dit jaarverslag in maart 2020 kreeg PGGM te maken met een van de grootste uitdagingen in ons bestaan: het uitbreken van de corona-pandemie. Hoewel wij goed voorbereid zijn op diverse scenario's rond mogelijke verstoringen van de normale gang van zaken, werd ons in vroegtijdig stadium en ruim voordat de Wereldgezondheidsorganisatie de pandemie afkondigde duidelijk dat wij ingrijpende maatregelen zouden moeten treffen.

De pandemie heeft – zoveel is zeker – grote gevolgen voor de economie, maar ook voor het maatschappelijke en sociale leven. Met name voor de sector zorg en welzijn waarmee wij ons zo diep verbonden voelen, is een zware periode aangebroken. Van talloze zorgprofessionals voor wie wij de pensioenen uitvoeren, zal het uiterste worden gevergd.

Er was al direct grote impact op de vermogens van onze klanten en de dekkingsgraden van de pensioenfondsen kwamen onder druk te staan. Wij zetten alles op alles om hen hierin te ondersteunen en de continuïteit van PGGM en onze dienstverlening te verzekeren. We gaven daarbij ook gehoor aan de oproep van de regering om zo veel mogelijk thuis te werken, en de benodigde (IT)-support was snel ingericht. Slechts een aantal collega's blijft op kantoor voor kritische processen die alleen daar kunnen worden uitgevoerd. Het thuiswerken bereikte binnen zeer korte tijd een nog niet eerder bij PGGM vertoond niveau, en de organisatie zet zich schrap om de belangen van klanten en hun miljoenen deelnemers te blijven dienen in een tijd van ongekende dynamiek en onzekerheid. Zonder te weten hoelang deze crisis zal duren en hoe diep deze ingrijpt, toont onze organisatie zich vastberaden om haar het hoofd te bieden.

Vooralsnog zien wij geen concrete grote financiële gevolgen van de coronacrisis op de bedrijfsvoering van PGGM. Wel is het denkbaar dat bij een langere periode van coronamaatregelen een achterstand in de werkvoorraden gaat ontstaan. Die zal dan op een later moment tegen hogere kosten moeten worden ingelopen. Daarnaast zien we door het vele thuiswerken een verhoogd risico op operationele fouten. Deze zouden mogelijk ook significante negatieve financiële consequenties kunnen hebben. Om de kans op operationele fouten te minimaliseren, blijven we met een beperkte bezetting op het PGGM-kantoor werken. Ook is er verhoogde aandacht voor het blijven toepassen van de nodige operationele controlemechanismen.

Verder kan nog worden vermeld dat de werkzaamheden voor onze klanten (pensioenfondsen) onverminderd doorgaan en de contacten verder zijn geïntensiveerd. De klantvraag, en daarmee de werkgelegenheid, zijn dus gewaarborgd. Onze klanten zijn daarnaast voldoende solvabel, waardoor er geen betalingsrisico ontstaat. Ook blijven wij met onze leveranciers in nauw gesprek, om de continuïteit van hun diensten aan ons te borgen voor ná het aflopen van de coronamaatregelen.

Zeist, 15 april 2020

Raad van Bestuur:

Edwin Velzel, voorzitter

Willem Jan Brinkman

Raad van Commissarissen:

Marjanne Sint, voorzitter

Miriam van Dongen, plaatsvervangend voorzitter

Micky Adriaansens

Henk Broeders

Eric de Macker

Jan van Rutte

Overige gegevens



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van PGGM N.V. per 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2019 van PGGM N.V. ('de vennootschap') te Zeist gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van PGGM N.V. zoals vereist in de 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 2,5 miljoen
- 0,8% van de beheervergoedingen

Groepscontrole

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

Kernpunten

- Waardering pand
- 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 2,5 miljoen (2018: EUR 2,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de beheervergoedingen (0,8%). Wij beschouwen de beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark, gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten en omdat het een stabiele indicator is voor de omvang van de onderneming. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 125 duizend (2018: EUR 100 duizend) rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen op basis van aard en omvang van de groepsonderdelen, te weten PGGM Vermogensbeheer B.V., PGGM

Pensioenbeheer B.V., PGGM Strategic Advisory Services B.V. en PGGM Treasury B.V. Bij de groepsonderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

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 audit coverage zoals opgenomen in de sectie samenvatting bedraagt 99% op basis van het totaal aan activa en 99% op basis van omzet.

Reikwijdte van onze controle inzake fraude

In overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid (maar geen absolute) dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevatten die het gevolg zijn van fraude of fouten.

Als onderdeel van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij gebeurtenissen en omstandigheden geëvalueerd die wijzen op een prikkel of druk om fraude te plegen of een mogelijkheid bieden om fraude te plegen ('frauderisicofactoren') om op basis daarvan frauderisico's te identificeren, indien relevant. In deze evaluatie hebben we gebruik gemaakt van een forensisch specialist.

Het geïdentificeerde frauderisico is besproken binnen het controleteam en wij zijn alert op aanwijzingen van fraude gedurende de controle. Deze communicatie heeft ook plaatsgevonden vanuit het groepscontroleteam met accountants van groepsonderdelen met betrekking tot het frauderisico dat op groepsniveau is geïdentificeerd.

Op basis van de controlestandaard hebben we het frauderisico met betrekking tot doorbreking van interne beheersingsmaatregelen door management (een veronderstelde risico) geëvalueerd.

Onze controlewerkzaamheden omvatten een evaluatie van de opzet en het bestaan alsmede de effectieve werking van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van dit risico en gegevensgerichte controlewerkzaamheden, inclusief gedetailleerd testen van (administratieve) journaalposten en het evalueren van management bias.

Bij het bepalen van onze controlewerkzaamheden maken wij gebruik van de inschatting en evaluatie van de onderneming met betrekking tot het interne beleid omtrent frauderisico-beheersing (preventie, detectie en respons), inclusief de opzet van ethische standaarden om een open en eerlijke cultuur na te streven.

Als onderdeel van onze evaluatie van eventuele fraudegevallen hebben we het klokkenluidersrapporten geïnspecteerd en opvolging van management geëvalueerd.

We hebben onze risico-inschatting en controlewerkzaamheden gecommuniceerd aan het management en de Raad van Commissarissen. Onze controlewerkzaamheden verschillen

van een specifiek forensisch fraudeonderzoek, welk onderzoek vaak een meer diepgaand karakter heeft.

Onze controlewerkzaamheden om frauderisico's te adresseren hebben niet geleid tot de identificatie van een kernpunt van de controle.

We merken op dat onze controle is gebaseerd op de procedures die zijn beschreven in overeenstemming met de toepasselijke controlestandaarden en niet primair zijn ontworpen om fraude te detecteren.

Reikwijdte van onze controle inzake het niet voldoen aan Wet- en regelgeving

Wij hebben feiten en omstandigheden geëvalueerd om wet- en regelgeving te identificeren die relevant zijn voor de onderneming.

We hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd die redelijkerwijs een materieel effect op de jaarrekening kan hebben op basis van onze risico-inschatting en sector kennis, door middel van het bevragen van management en evaluatie van beleid en procedures geïmplementeerd ten aanzien van het voldoen aan wet- en regelgeving.

Geïdentificeerde wet- en regelgeving zijn besproken binnen het controleteam en wij zijn alert op aanwijzingen van het niet voldoen aan wet- en of regelgeving gedurende de controle. Deze communicatie heeft ook plaatsgevonden vanuit het groepscontroleteam met accountants van groepsonderdelen met betrekking tot 'relevante wet- en regelgeving die op groepsniveau zijn geïdentificeerd. De potentiële impact van wet- en regelgeving varieert sterk:

- De onderneming is onderhevig aan wet- en regelgeving die direct van invloed zijn op de jaarrekening, inclusief belastingwetgeving en verslaggevingstandaarden (inclusief onderneming specifieke wet- en regelgeving). Wij hebben het voldoen aan deze wet- en regelgeving vastgesteld als onderdeel van onze controlewerkzaamheden voor de relevante elementen in de jaarrekening.
- Daarnaast is de onderneming onderhevig aan diverse wet- en regelgeving waarbij niet voldoen aan deze wet- en regelgeving indirect van invloed op de jaarrekening kan zijn ten aanzien van elementen verantwoord of toegelicht in de jaarrekening, of beide, bijvoorbeeld als gevolg van het ontvangen van boetes of claims.

Wij hebben de volgende wet- en regelgeving geïdentificeerd die indirect, redelijkerwijs een materiele impact op de jaarrekening zouden kunnen hebben:

- Toezichtwetgeving binnen de groep, waaronder de Wet op het financieel toezicht (Wft), MiFID II, AIFMD en CRD IV/CRR.
- Algemene Verordening Gegevensbescherming.

De Nederlandse controlestandaarden beperken onze controlewerkzaamheden met betrekking tot het identificeren van het niet voldoen aan wet- en regelgeving met een indirecte invloed tot het bevragen van relevante management en inspectie van correspondentie met toezichthoudende instanties alsmede andere juridische correspondentie. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot het identificeren van gevallen

of vermoedens van niet voldoen aan wet- en regelgeving anders dan wat reeds door de entiteit is geïdentificeerd.

De impact van bekende gevallen of vermoedens van niet voldoen aan wet- en regelgeving hebben wij geadresseerd in de controlewerkzaamheden met betrekking tot de relevante elementen zoals verantwoord in de jaarrekening.

De uitgevoerde werkzaamheden inzake het adresseren van het risico op het niet voldoen aan wet- en regelgeving hebben niet geleid tot het identificeren van een kernpunt in onze controleverklaring.

Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch onderzoek naar het voldoen aan wet- en regelgeving. Management is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening en voor de opzet van een zodanige interne beheersing die zij noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, waaronder het voldoen aan wet- en regelgeving.

Indien de gevolgen voor de jaarrekening van het niet voldoen aan indirecte wet- en regelgeving (onregelmatigheden) minder (direct) van invloed zijn op gebeurtenissen en transacties die in de jaarrekening tot uitdrukking komen, hoe minder waarschijnlijk het is dat de inherent beperkte controlewerkzaamheden, zoals vereist door de controlestandaarden, dit zouden identificeren. Bovendien bestaat er, zoals bij elke controle, een hoger risico op het niet detecteren van onregelmatigheden indien deze het gevolg zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke onjuistheden, verkeerde representaties of de doorbreking van interne beheersmaatregelen kunnen inhouden.

De kernpunten van onze controle

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

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

Waardering pand

Omschrijving

PGGM N.V. waardeert haar pand op basis van de grondslag actuele waarde, zijnde de laagste van de actuele kostprijs en de realiseerbare waarde. Gezien de wijze waarop het actief is verkregen hanteert PGGM N.V. de actuele inkoopprijs als invulling voor de actuele kostprijs. Het bepalen van de actuele inkoopprijs is sterk afhankelijk van variabelen uit de markt, waaronder het geschatte aanvangsrendement, grondprijzen en van toepassing zijnde correctiefactoren. PGGM N.V. heeft een onafhankelijke externe taxateur ingeschakeld om te ondersteunen bij het bepalen van de actuele inkoopprijs van het pand.

In de toelichting op pagina 73 en pagina 81 (noot 4 'Materiële vaste activa) worden de gehanteerde waarderingsgrondslagen en het verloopoverzicht van het pand weergegeven.

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

Onze aanpak

Wij hebben de onderbouwing van de waardering door PGGM N.V. beoordeeld en hierbij de taxatie van de onafhankelijke taxateur betrokken. Wij hebben de onafhankelijkheid van de door PGGM N.V. ingeschakelde externe taxateur beoordeeld, kennisgenomen van de door PGGM N.V. gehanteerde assumpties, het taxatierapport geïnspecteerd en een eigen waarderingsspecialist ingeschakeld om de door PGGM N.V. toegepaste waarderingsmethodiek 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 N.V. toegepaste waarderingsmethodiek aanvaardbaar is en dat de toegepaste waarderingsparameters binnen de door ons verwachte bandbreedtes vallen.

Juiste verwerking van de beheervergoedingen

Omschrijving

PGGM N.V. ontvangt beheervergoedingen voor de verschillende vermogensbeheer- en pensioenadministratieactiviteiten en adviesdiensten welke PGGM N.V. uitvoert ten behoeve van haar klanten. Deze beheervergoedingen betreffen over 2019 een bedrag van EUR 297 miljoen (2018: EUR 278 miljoen) en vormen de grootste jaarrekeningpost op PGGM N.V. geconsolideerd niveau.

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

Onze aanpak

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

- het aansluiten van de verantwoorde omzet op de onderliggende contracten. Voor elk contract hebben wij de authenticiteit geëvalueerd en middels inspectie van de contracten vastgesteld dat deze door alle partijen ondertekend is;
- het aansluiten van de beheervergoedingen uit hoofde van de vermogensbeheeractiviteiten zoals opgenomen in de jaarrekening op de beleggingsadministratie en 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 2019 beschikbaar zijn, hebben wij zelfstandig gegevensgerichte werkzaamheden verricht.

Onze observatie

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

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Omschrijving

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

Onze aanpak

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

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

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden ten aanzien van de opzet, het bestaan en de werking van de IT-systemen in het kader van de jaarrekeningcontrole van PGGM N.V.

hebben wij geen significante bevindingen geconstateerd ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

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 een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage genaamd 'Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening' bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 15 april 2020

KPMG Accountants N.V.

F.M. van den Wildenberg RA

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar activiteiten 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 ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

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

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

Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat

Artikel 35 van de statuten luidt als volgt:

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

Algemeen

Adresgegevens

PGGM N.V.
Noordweg Noord 150

3704 JG Zeist
Postbus 117

3700 AC Zeist
Telefoon 030 - 277 99 11
www.pggm.nl
KvK-nummer 30228472

Raad van bestuur

Edwin Velzel (voorzitter)
Chief executive officer (CEO)
Willem Jan Brinkman
Chief financial & risk officer (CFRO)

Accountant

KPMG Accountants N.V.
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

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

Informatie

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

Rooster van aftreden van de raad van commissarissen

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

Statutaire regeling:

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

Nevenfuncties van de raad van commissarissen

Marjanne Sint (1949)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Marjanne Sint Consultancy B.V.*
(Advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering)

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van commissarissen en lid renumeralie-, selectie- en benoemingscommissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Bank Nederlandse Gemeenten
- Lid raad van commissarissen Bergman Clinics B.V.
- Voorzitter IBO (internationalisering van het onderwijs)(tot 1 juni 2019)
- Voorzitter VNG Financiële Beheersbaarheid Sociaal Domein
- Voorzitter stuurgroep AMF van de ministeries van BZK en Defensie

Miriam van Dongen (1969)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen (plaatsvervangend voorzitter) en voorzitter audit-, risk- en compliancecommissie PGGM N.V.
- Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Kadaster
- Lid raad van commissarissen, voorzitter auditcommissie, lid riskcommissie en lid renumeralie- en benoemingscommissie Vivat N.V.
- Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Optiver Holding B.V.
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Aandelen KASBANK

Micky Adriaansens (1964)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Directievoorzitter Twijnstra Gudde*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid renumeralie-, selectie- en benoemingscommissie PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen Insinger Gilissen Bankiers N.V.
- Lid raad van toezicht Stichting Amsta
- Lid Eerste Kamer VVD (per juni 2019)

Henk Broeders (1964)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit-, risk- en compliancecommissie PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Alexander Monro borstkanker ziekenhuis
- Voorzitter bestuur Stichting Hanarth Fonds
- Voorzitter raad van commissarissen Stater N.V.
- Bestuurslid Stichting Steun VUmc Alzheimercentrum
- Bestuurder Broeders Board Services
- Lid adviesraad SMS Oncology

Eric de Macker (1960)

Nationaliteit: Nederlandse

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

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

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

Jan van Rutte (1950)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit-, risk- en compliancecommissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen en lid commissie Mens & Organisatie de Volksbank N.V.
- Lid raad van commissarissen en lid auditcommissie BNG Bank N.V.
- Lid raad van commissarissen ORMIT Holding B.V.
- Lid raad van commissarissen Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (tot midden november 2019)
- Lid raad van toezicht Stichting Health Center Hoenderdaal
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor KasBank
- Lid bestuur ABN AMRO Foundation

Remuneratie van de raad van bestuur

Dit document gaat over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur (RvB). Allereerst wordt ingegaan op de visie van het beloningsbeleid voor de leden van de RvB. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het beloningspakket van de leden van de RvB in 2019.

Visie beloningsbeleid

Het beloningsbeleid voor de RvB wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld, op voorstel van de raad van commissarissen (RvC). Het beloningsbeleid heeft als doel om gekwalificeerde leden voor de RvB aan te trekken, te behouden en te motiveren. Onze ambitie is een transparant en verantwoord beloningsbeleid: een faire beloning voor een meetbare prestatie. Naast realisatie van de doelstellingen, weegt ook de wijze waarop deze prestaties tot stand komen (competenties en waarden) mee in de beoordeling en daarmee in de beloning. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan op onze cultuur en onze waarden (dienstbaar, verantwoordelijk en standvastig).

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

De voorzitter van de RvB (CEO), Edwin Velzel, is per 1 november 2017 benoemd. Kees Beuving heeft voor Edwin waargenomen van 1 februari 2019 tot 1 april 2019. Willem Jan Brinkman is per 29 november 2019 benoemd als lid van de RvC in de functie van chief financial & risk officer (CFRO). Paul Boomkamp is per 1 september 2019 afgetreden als chief financial & risk officer.

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

Beloningspakket raad van bestuur

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

Salaris

Het salaris van de leden van de RvB is gebaseerd op het marktbeeld van de beloningen voor bestuurders van vergelijkbaar niveau, rekening houdend met de positionering van PGGM. Het salaris wordt jaarlijks aangepast overeenkomstig het gemiddelde van de percentages en bedragen waarmee de salarissen in het voorafgaande kalenderjaar zijn aangepast op grond van drie cao's (Ziekenhuiswezen, Verzekeringswezen, Bankbedrijf). Met ingang van 1 januari 2019 is het salaris met 1,8 procent gestegen ten opzichte van 2018.

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

Nevenfuncties van de raad van bestuur

Edwin Velzel (1963)

Nationaliteit: Nederlandse

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

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid raad van commissarissen Klaverblad Verzekeringen
- Lid raad van toezicht Omring (Verzorging en Verpleging)
- Lid raad van toezicht Gelre ziekenhuizen (per 1 september 2019)

Willem Jan Brinkman (1973)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Chief financial & risk officer PGGM N.V. (per 29 november 2019)*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid beleggingsadviescommissie FNV
- Vereffenaar voor de Nederlandse Investeringsinstelling N.V.

Kees Beuving (1951)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Waarnemend voorzitter raad van bestuur PGGM N.V. (tot 1 april 2019)*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Waarnemend voorzitter raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen BNG Bank
- Lid raad van toezicht VSB Fonds
- Voorzitter bestuur VSB-vermogensfonds
- Voorzitter bestuur VOx Impuls (NGO)
- Voorzitter bestuur Aleda Foundation (NGO)
- Voorzitter raad van toezicht Museum Catharijneconvent
- Voorzitter raad van toezicht Bartiméus Fonds
- Adviseur Larive International B.V.
- Penningmeester bestuur Stichting Kasteel Amerongen

Paul Boomkamp (1969)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Chief financial & risk officer PGGM N.V. (tot 1 september 2019)*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid raad van advies Sociale Verzekeringsbank en voorzitter IT-adviescommissie
- Lid raad van toezicht Stichting Emergis, centrum voor geestelijke gezondheidszorg te Goes en voorzitter van de auditcommissie (tot 1 september 2019)