

Jaarverslag PGGM N.V.



2025



Voorwoord

Begin januari 2026 zijn we met vijf pensioenfondsen succesvol overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel. Een historische prestatie met impact op 6,0 miljoen deelnemers. Naast de intensieve voorbereidingen hierop, hebben we in 2025 onze beleggingsorganisatie opnieuw ingericht en werkten we onverminderd door aan een goed en begrijpelijk pensioen voor de deelnemers van onze klanten.

Samenwerking en vertrouwen

De stelselovergang op basis van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) is de grootste verandering in de Nederlandse pensioensector in de laatste decennia. We legden de lat hoog door met alle fondsen waarvoor wij de pensioenregeling uitvoeren, tegelijk over te gaan. Een belangrijke succesfactor hierbij was de goede samenwerking en vertrouwensrelatie met de fondsen. Dankzij wederzijdse openheid en een intensieve dialoog konden we samen koers houden en de transitie beheerst en zorgvuldig realiseren.

Toekomstbestendige beleggingsorganisatie

Het nieuwe stelsel was mede aanleiding voor het 3D-beleggingsbeleid van onze klant Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), dat al ruim voor de transitie is vormgegeven. De Wtp vraagt om meer transparantie over hoe, waar en waarom wordt belegd en welke rendementsdoelen daarbij worden nagestreefd. Ons beleggingsproces, waarin rendement, risico en duurzaamheid (3D) integraal worden afgewogen op het niveau van de totale portefeuille, sluit hierop aan. In 2025 hebben we het datafundament verder versterkt en onze organisatie en werkwijze aangepast aan het 3D-beleggingsbeleid en de vereisten uit de Wtp.

Verbeterde klantbediening

Om het pensioen voor deelnemers begrijpelijker en persoonlijker te maken, hebben we het digitale bereik verder vergroot.

Tijdige en heldere informatie over de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel en de gevolgen hiervan hielpen het vertrouwen van deelnemers, werkgevers en sociale partners te behouden en te vergroten.

Vitaal zorg en welzijn

Onze activiteiten op het gebied van zorg en welzijn hebben we gebundeld in één unit. Door de combinatie van data, kennis en dienstverlening van PGGM&CO, PFZW Datadiensten, Vernet en het Preventieplan kunnen we PFZW helpen werkgevers nog beter te ondersteunen bij het versterken van vitaliteit en het terugdringen van verzuim en verloop.

Duurzaamheidsverslaggeving

Duurzaamheid is onderdeel van onze strategische koers richting 2030 en we bekijken waar we dit kunnen doorvoeren in onze dagelijkse bedrijfsvoering. Over onze ambities en prestaties op dit gebied leggen we verantwoording af in het bijgesloten duurzaamheidsverslag. Ook nu de Europese rapportageverplichtingen zijn uitgesteld, blijven we investeren in een fundament dat aansluit bij toekomstige vereisten en ons nu al helpt transparanter te maken waar en hoe we waarde creëren voor mens, milieu en bestuur (ESG).

Vertrouwen, teamwork en innovatie

In de Wtp-transitie hebben we samen laten zien waartoe wij in staat zijn. Daar mogen we trots op zijn. Het vertrouwen dat we elkaar geven, het teamwork binnen onze organisatie en onze voortdurende focus op innovatie vormen een stevige basis om ook de laatste fase van deze transitie succesvol af te ronden en het dagelijkse werk met dezelfde aandacht en kwaliteit voort te zetten.

De raad van bestuur

Edwin Velzel, chief executive officer (CEO)

Willem Jan Brinkman, chief finance & risk officer (CFRO)

Inhoudsopgave

1. BESTUURSVERSLAG	4
1.1 Hoe en voor wie wij waarde creëren	5
1.2 Wat we hebben bereikt in 2025	9
1.3 Hoe we onze organisatie besturen	27
1.4 Vooruitblik 2026	41
2. DUURZAAMHEIDSVERSLAG	43
2.1 Algemene informatie	45
2.2 ESG: Milieu-informatie	55
2.3 ESG: Sociale informatie	64
2.4 ESG: Bestuursinformatie	88
3. VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	91
4. JAARREKENING	101
4.1 Geconsolideerde jaarrekening	102
4.2 Enkelvoudige jaarrekening	139
5. OVERIGE GEGEVENS	149
5.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	150
5.2 Statutaire bepaling omtrent het resultaat	160
5.3 Algemeen	161
5.4 Rooster van aftreden van de raad van commissarissen	162
5.5 Nevenfuncties van de raad van commissarissen	163
5.6 Nevenfuncties van de raad van bestuur	165
Bijlage bij het duurzaamheidsverslag	166



1. Bestuursverslag

1.1 Hoe en voor wie wij waarde creëren

1.1.1 Hoe wij waarde creëren

Vanuit onze strategische visie 2030 werken we aan een goed pensioen voor de deelnemers van onze klanten, een vitale sector zorg en welzijn en een leefbare wereld. Dit doen we vanuit ons pensioenbeheer, ons vermogensbeheer en onze diensten voor zorg en welzijn. De deelnemers van onze klanten staan centraal in alles wat wij doen; zij kunnen op ons vertrouwen.

We vinden het belangrijk dat onze strategie goed aansluit op de eisen en wensen van onze belangrijkste stakeholders, waaronder onze klanten, hun deelnemers, werkgevers en sociale partners, en onze medewerkers en leveranciers. Daarom hebben we relevante thema's geïdentificeerd, deze voorgelegd aan onze stakeholders en gevraagd naar het belang dat zij hieraan hechten. Dit proces hanteren we ook voor het bepalen van onze duurzaamheidsthema's.

De gezamenlijk gekozen thema's hebben we vervolgens verwerkt in onze strategische koers richting 2030, weergegeven op de pagina hiernaast.

Vertrouwen van de deelnemers (van onze klanten)

- We zetten ons in voor een goed pensioenstelsel en voeren de nieuwe pensioenregeling zorgvuldig uit
- We zijn transparant over de effecten en werking van de nieuwe pensioenregeling
- We helpen bij de bewustwording van de (toekomstige) financiële situatie



Pensioenbeheer

Een goed en persoonlijk pensioen tegen passende kosten

- We leveren excellente klantbediening met afweging tussen prestaties, kosten, tevredenheid en gebruiksgemak
- We houden onze pensioenuitvoering toekomstbestendig door meerdere klanten te bedienen en zo schaalvoordelen te realiseren



Vermogensbeheer

Een goed pensioen in balans met duurzaamheid

- We werken met een nieuw beleggingsproces waarin rendement, risico en duurzaamheid integraal worden afgewogen op het niveau van de totale PFZW-portefeuille
- We investeren een deel van het beheerde vermogen in thema's met focus op mens & gezondheid, klimaat en natuur & biodiversiteit



Diensten voor zorg en welzijn

Een vitale sector zorg en welzijn

- We spelen in op de arbeidsmarkt-vraagstukken in zorg en welzijn met onze kennis, data en ervaring
- We dragen bij aan het verhogen van de vitaliteit van werknemers, werkgevers en de sector zorg en welzijn als geheel

Bedrijfsvoering en medewerkers

Een toekomstbestendige bedrijfsvoering in een inspirerend en inclusief werkklimaat

- We kunnen vanuit onze gezonde financiële positie voldoen aan onze verplichtingen en de benodigde investeringen doen
- We voeren een beheerste bedrijfsvoering die voldoet aan wet- en regelgeving en ruimte biedt voor innovaties en digitalisering
- We werken aan een duurzame bedrijfsvoering met aandacht voor integrale sturing, de energietransitie en de reductie van CO₂-uitstoot
- We vergroten onze toekomstbestendigheid met een wendbare organisatie, een doordachte organisatiestructuur en een sterke reputatie
- We zorgen voor een innovatieve, diverse en inclusieve werkomgeving vanuit maatschappelijk belang en om talent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen

1.1.2 Voor wie wij waarde creëren

Voor Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW,) Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP), Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf (BPF Schilders) en Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) voeren we de pensioenregelingen uit en zorgen we voor heldere communicatie met hun werkgevers en deelnemers. Voor PFZW en StiPP verzorgen we daarnaast bestuursondersteuning. Voor PFZW ondersteunen we bovendien de sociale partners.

Onze strategie is om het vermogensbeheer uitsluitend voor PFZW uit te voeren. In de publieke markten is dit al gerealiseerd. Dit is ook de beoogde eindsituatie voor de private markten. Omdat beleggingen in de private markten vaak langdurige verplichtingen met zich meebrengen, participeren BPF Schilders, Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland (Smurfit Kappa), Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen (SPH) en Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging (Particuliere Beveiliging) nu nog in de fondsen Private Real Estate en Infrastructure, in lijn met eerder gemaakte afspraken.

Met onze kennis, data en ervaring ontwikkelen we oplossingen die onze klant PFZW helpen bij de arbeidsmarkt vraagstukken in de sector zorg en welzijn. Hiermee kunnen we PFZW ook helpen bijdragen aan het verhogen van de vitaliteit van werknemers, werkgevers en de sector zorg en welzijn als geheel.

Pensioenbeheer	
	Aantal deelnemers
	3.037.700
	1.547.500
	1.259.500
	103.000
	47.400
Totaal	
	5.995.100 deelnemers
Pensioenbeheer	

14,2 miljard ontvangen premies
9,1 miljard betaalde uitkeringen

Vermogensbeheer	
	Belegd vermogen in publieke en private markten
	€ 252,0 miljard
	€ 0,5 miljard
	€ 1,5 miljard
	€ 0,3 miljard
Totaal	
	€ 254,3 miljard belegd vermogen
Vermogensbeheer	

Diensten voor zorg en welzijn	
	Aantal
 Medewerkers in zorg en welzijn	1.463.600 medewerkers
	Aantal
 Ledenorganisatie PGGM&CO	567.000 leden

1.1.3 Welke waarde wij creëren

Ons waardecreatiemodel laat zien hoe wij financiële en niet-financiële waarde willen leveren voor onze klanten, hun deelnemers, werkgevers en sociale partners, onze medewerkers, de sector zorg en welzijn en maatschappij en milieu.

Bedrijfsmodel

Ons bedrijfsmodel vormt de kern van ons waardecreatiemodel. Het laat zien waar we voor staan en hoe we vanuit onze kernwaarden Vertrouwen, Teamwork en Innovatie betekenisvol willen zijn in onze drie waardeketens: pensioenbeheer, vermogensbeheer en diensten voor zorg en welzijn.

Vanuit onze organisatie en binnen deze drie waardeketens sturen we integraal op onze strategische doelen (zie de [strategische koers 2030](#)) en op de ambities van onze zeven duurzaamheidsthema's: Klimaatimpact en energietransitie, Een kostenefficiënte pensioenuitvoering, Een begrijpelijk pensioen, Aantrekkelijk werkgeverschap, Vitaliteit in de sector zorg en welzijn, Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering en Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy.

Input

Om ons bedrijfsmodel optimaal te laten functioneren, hebben we onze medewerkers en hun specialistische kennis nodig. Ook andere elementen spelen een rol, zoals onze financiële basis, datamanagement, en kantoor- en thuiswerkfaciliteiten.

Trends, risico's en kansen

We houden rekening met de invloed van onze omgeving op ons proces van waardecreatie door relevante trends, risico's en kansen in beeld te brengen. Actuele voorbeelden zijn het effect van het nieuwe pensioenstelsel en geopolitieke ontwikkelingen.

Prestaties en beoogde waarde

We willen waarde creëren voor onze stakeholders door onze strategische doelen en de ambities op onze duurzaamheidsthema's in samenhang te benaderen. Zoals in de kolom Prestaties te zien is, overlappen de prestaties op de behaalde doelen en ambities elkaar grotendeels. Zo draagt onze inzet op thema's zoals Klimaatimpact en energietransitie, Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy, en Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering bij aan het behalen van de strategische doelen. Tegelijkertijd ondersteunen onze prestaties op de strategische doelen de voortgang op deze duurzaamheidsthema's.

In ons [duurzaamheidsverslag](#) gaan we uitgebreider in op de positieve en negatieve impact die onze activiteiten binnen de thema's hebben op milieu, mens en goed bestuur (environmental, social, governance, ESG).

Bijdrage aan de SDG's

Naast de duurzaamheidsthema's waarop we sturen, maken we de koppeling met de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Met onze kernactiviteiten en strategische agenda dragen we bij aan: SDG 1 (geen armoede), SDG 3 (goede gezondheid en welzijn) en SDG 13 (klimaatactie).

Input

Bedrijfsmodel PGGM

Prestaties

Beoogde waarde

Financieel kapitaal

- € 242,9 miljoen eigen vermogen
- € 517,9 miljoen bedrijfsopbrengsten

Intellectueel kapitaal

- Datamanagement
- IT-systemen en processen
- AI
- 24/7 netwerk
- Licenties/vergunningen van toezichthouders en andere instituties

Menselijk kapitaal

- Ruim 1.900 interne medewerkers
- Ruim 350 externe medewerkers
- Kennis, ervaring en motivatie

Sociaal kapitaal

- Deelnemersvertrouwen
- Klantrelaties
- Netwerk externe leveranciers

Natuurlijk en geproduceerd kapitaal

- Elektriciteit, water, aardgas en overige energiebronnen
- Papier
- Kantoorfaciliteiten

Vanuit onze gezamenlijke strategische visie 2030 met PFZW werken we aan een goed pensioen voor de deelnemers van onze klanten, een vitale sector zorg en welzijn en een leefbare wereld.



Toekomstbestendige bedrijfsvoering binnen een inspirerend en inclusief werkklimaat

Trends, risico's en kansen

Toenemende tekorten in de arbeidsmarkt, een nieuwe pensioenregeling, sociale ontwikkelingen, veranderende wensen en eisen van verschillende klanten en generaties, veranderende normen en waarden ten aanzien van duurzaamheid, ontwikkelingen op het gebied van AI, verschuiving van machten en markten door toenemende geopolitieke fragmentatie en wijzigende concurrentieverhoudingen in de pensioensector.

Vertrouwen van de deelnemers

- ☆☆☆ Een begrijpelijk pensioen

- Eerste brieven met persoonlijke pensioenberekening verstuurd aan 6,0 miljoen deelnemers
- Ontvangst van de officiële invaarschikking van DNB voor 5 pensioenfondsen
- Succesvolle overgang van 6,0 miljoen deelnemers naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wtp
- Stabiel deelnemersvertrouwen bij de uitvoering van de PFZW-pensioenregeling: 54% heeft (zeer) veel vertrouwen (2024: 57%)

Een goed en persoonlijk pensioen tegen passende kosten

-  Een kostenefficiënte pensioenuitvoering

- Maximale score (5 sterren) voor het Gouden Oor voor de dienstverlening aan PFZW-deelnemers
- Digitaal bereik onder deelnemers voor PFZW met 3% verbeterd
- Werkgevers van PMT zijn ook over naar de efficiëntere aanlevering volgens de uniforme pensioenaangifte (UPA)

Een goed pensioen in balans met duurzaamheid

- Geïntegreerde beleggingsketen met alle vermogensbeheerdiensten
- Volledige integratie van het 3D-raamwerk binnen de asset classes Aandelen en Krediet
- Versterkt datafundament en gebruik van data, analytics en AI in beleggingsbeslissingen

Een vitale sector zorg en welzijn

-  **Vitaliteit in de sector zorg en welzijn**

- Oprichting van de business unit Vitaliteit Zorg en Welzijn door integratie van PFZW Datadiensten, Vernet, PGGM&CO en het Preventieplan
- Introductie en uitbreiding van datagedreven vitaliteitsdiensten: nieuwe monitoringsmodules, versterking van het HR-dataportaal (klanttevredenheid 7,7) en groei van het Preventieplan naar 18 organisaties

Een toekomstbestendige bedrijfsvoering binnen een inspirerend en inclusief werkklimaat

-  **Klimaatimpact en energietransitie**
 **Ethische, integrale en verantwoorde bedrijfsvoering**
 **Aantrekkelijk werkgeverschap**
 **Deveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy**

- Introductie van de AI-accelerator: versnelling in adoptie van AI-toepassingen
- Modernisering van data-governance, datakwaliteit en rapportage, inclusief invoering van metadata-management en nieuwe datakwaliteit-tooling
- Stabiele medewerkersbevlogenheidsscore van 74%
- Doorontwikkeling van onze klimaatreductieplannen loopt op schema om in 2030 een 55% reductie in onze scope 3 te realiseren

Voor de deelnemers van onze klanten

- Vertrouwen in pensioenfondsen en het nieuwe pensioenstelsel
- Een goed en persoonlijk pensioen
- Financiële zelfredzaamheid

Voor onze klanten, hun
werkgevers en sociale partners

- Vertrouwen in het nieuwe pensioenstelsel
- Een toekomstbestendige pensioenuitvoering
- Stabiele financiële resultaten en lange-termijnwaarde voor de deelnemers door een integrale afweging van rendement, risico en duurzaamheid (3D), binnen de risicotolerantie van PFZW

Voor de zorg en welzijn sector

- Lagere zorgdruk
- Fysiek, mentaal en financieel gezondere deelnemers van onze klanten
- Vitale werkgevers

Voor onze medewerkers

- Fysiek, mentaal en financieel welzijn
- Bevlogenheid, werkplezier en duurzame inzetbaarheid
- (Sociale) veiligheid

**Voor maatschappij en milieu:
via onze bedrijfsvoering en
onze waardeketens**

- Minder armoede onder ouderen
- Bijdrage aan een net zero wereld via het verduurzamen van onze bedrijfsvoering en in de waardeketen

1.2 Wat we hebben bereikt in 2025

1.2.1 Een succesvolle overgang naar het nieuwe pensioenstelsel

Begin januari 2026 zijn alle fondsen waarvoor we de pensioenregelingen uitvoeren succesvol overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel op basis van de Wtp. Daarmee hebben we samen voor 6,0 miljoen deelnemers een historische stap gezet naar een persoonlijker en toekomstbestendig pensioen.

Historische prestatie

De overgang markeert de grootste transformatie in de Nederlandse pensioensector in de afgelopen decennia en vroeg een uitzonderlijke mate van deskundigheid, executiekracht, innovatie en veerkracht van zowel onze organisatie als onze klanten. We hebben daarbij de lat hoog gelegd door met alle fondsen tegelijk over te gaan en twee verschillende pensioenregelingen parallel te implementeren: een solidaire premieregeling voor PFZW, Bpf Koopvaardij, PMT en BPF Schilders en een flexibele premieregeling voor StiPP.

Samenwerking en vertrouwen

Een belangrijke succesfactor in dit traject was en is de intensieve en open samenwerking met de pensioenfondsen en de sociale partners. In de beleidsfase zijn in nauwe afstemming samenhangende keuzes gemaakt over de inrichting van de nieuwe pensioenregelingen en de financiële opzet daarvan.

Ook tijdens de aanpassingen aan de pensioen- en vermogensbeheerprocessen en -systemen, de implementatie van de regelingen en de start van de uitvoering is deze samenwerking voortgezet.

Gedurende het hele transitietraject vond doorlopend intensieve afstemming plaats met toezichthouders en andere relevante belanghebbenden. Dit heeft onder meer geleid tot de vereiste invaarschikkingen van De Nederlandsche Bank voor alle fondsen.

Daarnaast is veel aandacht besteed aan de communicatie richting werkgevers en deelnemers. In 2025 ontvingen 6,0 miljoen deelnemers een brief met hun eerste persoonlijke pensioenberekening onder het nieuwe stelsel. Een kleine groep van ongeveer 30.000 mensen, verdeeld over vier pensioenfondsen, konden nog niet worden geïnformeerd. Zij ontvangen deze informatie op een later moment. Inmiddels loopt ook het verzenden van de brieven met definitieve berekeningen. Naar verwachting is dit voor 1 juni 2026 afgerond. Deze gezamenlijke aanpak heeft bijgedragen aan vertrouwen in zowel het proces als de uitkomsten van de overgang.

6,0
miljoen deelnemers

- Ontvangst van de eerste berekening van het persoonlijk pensioenvermogen in de nieuwe pensioenregeling
- Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel op basis van de Wet toekomst pensioenen
- Ontvangst van de eerste uitkering in de nieuwe pensioenregeling

5
klanten

- Groen licht van De Nederlandsche Bank voor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel
- Succesvolle overgang naar de nieuwe pensioenregeling

Pensioenfonds
Zorg & Welzijn

StiPP
pensioenfonds

PMT
pensioenfonds
Metaal & Techniek

BPF
Schilders

Koopvaardij

De technische livegang vormde het sluitstuk van een intensieve IT-implementatiefase en het beginpunt van de afrondende werkzaamheden richting een volledige overgang in 2026.

Per 1 januari 2026 gingen we live voor vijf fondsen, waarvan vier gebruikmaken van ons eigen pensioenadministratiesysteem dat is doorontwikkeld voor het nieuwe stelsel. Op basis van de keuzes van onze klanten zijn de benodigde Wtp-functionaliteiten gerealiseerd. Honderden IT-specialisten waren betrokken bij de technische migratie, het inrichten van nieuwe kernsystemen en de bijbehorende functionele en datakwaliteitscontroles.

De overstap naar persoonlijke pensioenvermogens, leeftijdscohorten en maandelijkse rendementstoerekening betekende daarnaast ingrijpende aanpassingen aan de pensioen- en vermogensbeheerprocessen in de uitvoering. Deze veranderingen vroegen om een intensieve en goed afgestemde samenwerking in de keten, zowel intern als met externe partijen die betrokken zijn bij de uitvoering voor onze pensioenfondsen. Om een succesvolle overgang mogelijk te maken, zijn medewerkers in 2025 breed opgeleid in de nieuwe regelingen, processen en systemen. Daarnaast moet de datakwaliteit op orde zijn. Hier is de afgelopen jaren hard aan gewerkt. Hoewel volledige datakwaliteit onmogelijk is, is het datafundament van PGGM robuust en de datakwaliteit zeer hoog.

De betrokkenheid, inzet en samenwerking van alle betrokken partijen in de afgelopen periode geven vertrouwen dat ook de nu nog openstaande werkzaamheden in de komende periode zorgvuldig en succesvol zullen worden voltooid.

1.2.2 Pensioenbeheer

Vanuit onze maatschappelijke rol als een van de grootste pensioenuitvoeringsorganisaties van Nederland streven we naar een pensioenuitvoering van hoge kwaliteit tegen verantwoorde kosten. Naast de uitvoering bieden wij onze klanten beleidsadvisering op het gebied van pensioenregeling, financiële opzet en stelseltransitie. Daarbij belichten we alle relevante perspectieven en ondersteunen daarmee pensioenfondsbesturen bij het maken van goed onderbouwde (beleids)keuzes passend bij hun deelnemers.

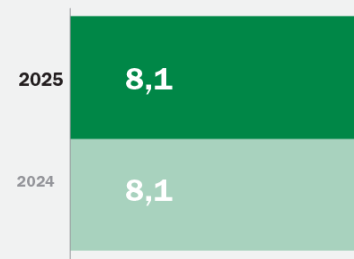
Onze dienstverlening is zo ingericht dat we kunnen meebewegen met ingrijpende veranderingen, zoals de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel en ontwikkelingen in data en AI. Dit stelt ons in staat excellente klantbediening te blijven bieden tegen passende kosten en te werken aan het behouden en vergroten van het vertrouwen van onze klanten en hun deelnemers, werkgevers en sociale partners.

Excellente en persoonlijke klantbediening

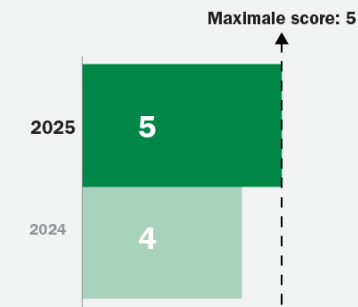
Verbeterde klantbediening aan de deelnemers van onze klanten

In 2025 hebben we de dienstverlening aan de deelnemers van onze klanten opnieuw verder verbeterd. Ondanks de intensieve voorbereidingen voor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel bleef de **klanttevredenheid bij de deelnemers** van PFZW, PMT en Bpf Koopvaardij ruim boven de 8. Bij de hercertificering van het **Gouden Oor** voor de dienstverlening aan de deelnemers van PFZW behaalden we als eerste organisatie in Nederland de maximale 5 sterren.

Klanttevredenheid deelnemers PFZW

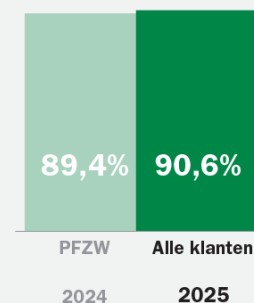


Gouden Oor-score PFZW



Digitaal bereik

Voor 2025 het gemiddelde over alle klanten



Relevante duurzaamheidsthema's



Een kostenefficiënte pensioenuitvoering



Een begrijpelijk pensioen

De kerncijfers worden op de linkerpagina en de daaropvolgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

We hebben opnieuw ingezet op het vergroten van ons digitale bereik om het contact met de deelnemers makkelijker en efficiënter te laten verlopen. De resultaten meten we vanaf 2025 niet meer alleen voor PFZW, maar voor al onze klanten. Het gemiddelde **digitale bereik** in 2025 bedroeg voor alle klanten 90,6%. Steeds meer deelnemers ontvangen hun post digitaal, afgestemd op hun voorkeuren, en maken gebruik van beeldbellen voor persoonlijke ondersteuning.

Daarnaast ontwikkelden we digitale hulpmiddelen, zoals planners, aangepaste teksten en uitlegvideo's, om complexe keuzes, bijvoorbeeld rond pensionering of waardeoverdracht, begrijpelijker te maken en deelnemers te ondersteunen bij het maken van passende keuzes. Daarbij richten we ons op het bieden van de juiste informatie op het juiste moment, afgestemd op de persoonlijke situatie en levensfase van deelnemers.

Inclusiviteit blijft een belangrijk aandachtspunt. Kwetsbare doelgroepen, zoals laaggeletterden en deelnemers met schuldenproblematiek, kregen extra begeleiding. Ook verbeterden we de dienstverlening in emotioneel zware situaties, zoals bij overlijden, met aandacht voor snelheid, zorgvuldigheid en persoonlijke ondersteuning.

In aanloop naar de transitie zijn alle deelnemers actief en herhaaldelijk geïnformeerd en meegenomen in de veranderingen. Door deze combinatie van innovatie, empathie en procesverbetering bieden we deelnemers een dienstverlening die aansluit bij hun persoonlijke situatie en klaar is voor de toekomst.

[Verbeterde klantbediening aan de werkgevers van onze klanten](#)

Ook in 2025 hebben we stappen gezet om de klantbediening voor werkgevers verder te verbeteren. Werkgevers kunnen administratieve handelingen steeds eenvoudiger uitvoeren en informatie raadplegen via verbeterde selfserviceprocessen.

Voor PFZW is de klantreis 'Ik wil aan mijn financiële verplichtingen voldoen' veiliger en klantvriendelijker ingericht, met betere bescherming tegen phishing, duidelijkere informatie en meer inzicht.

Daarnaast kiezen steeds meer werkgevers voor automatische incasso's. Hierdoor worden maandfacturen sneller verwerkt en komen betalingen eerder binnen. Deze verbeteringen zorgen voor meer gemak en een hogere klanttevredenheid.

Vanaf januari 2025 leveren ook werkgevers van PMT maandelijks gegevens aan via de uniforme pensioenaangifte (UPA).

Dankzij een goede voorbereiding verloopt dit proces succesvol: het tijdigheidspercentage ligt gemiddeld op 97%, met uitschieters tot 99%. Werkgevers die niet op tijd aanleveren worden actief ondersteund, zodat zij alsnog aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Dit draagt bij aan efficiëntere processen en minder fouten.

[Klantbediening aan de sociale partners van PFZW](#)

Sociale partners spelen een belangrijke rol in het draagvlak voor de nieuwe collectieve pensioenregeling. Namens PFZW bieden we sociale partners diensten op het gebied van pensioeninformatie, verbinding met de achterban en ondersteuning bij verplichtstelling en cao- of arbeidsmarktvraagstukken.

In 2025 hebben wij het contact met sociale partners over pensioeninformatie verder verdiept, met specifieke aandacht voor de nieuwe pensioenregeling. Dit deden we door teksten en presentaties beschikbaar te stellen voor hun achterban en door sociale partners vooraf te betrekken bij de communicatie richting deelnemers en werkgevers.

Kostenefficiënte pensioenuitvoering

Voortbouwend op de overname van de pensioenbeheeractiviteiten van MN in 2024 hebben we verdere stappen gezet richting een kostenefficiënte pensioenuitvoering voor al onze klanten door IT-applicaties te delen, maar ook bijvoorbeeld door het bundelen van inkoopcontracten en het breder inzetten van robots.

Dit gebeurde binnen de randvoorwaarden van de implementatie van de nieuwe pensioenregelingen, die logischerwijs veel tijd en capaciteit vroeg.

Daarnaast hebben we het verbeterprogramma voortgezet, gericht op structurele kostenbesparingen en het benutten van schaalvoordelen. Dit programma richt zich onder meer op verdere standaardisatie van processen en werkwijzen, het verminderen van complexiteit in systemen en leveranciers en het gefaseerd integreren van applicaties die met de overname van MN zijn meegekomen.

In 2025 is daarnaast gewerkt aan de voorbereiding van de overgang van advies- en actuaariaatactiviteiten van MN naar PGGM, die in 2026 zal plaatsvinden. De besparingsambities zijn in 2025 verder geconcretiseerd en gekoppeld aan een vernieuwde organisatiestructuur binnen Pensioenbeheer. Deze sluit aan bij onze ambities richting 2030, onze multiclientstrategie en de wensen en ambities van onze fondsen.

Naast deze organisatorische ontwikkelingen hebben we technologie verder ingezet om onze dienstverlening efficiënter te maken en de deelnemers van onze klanten beter inzicht te geven in hun financiële situatie, zodat zij weloverwogen keuzes over hun pensioen kunnen maken.

Processen zijn verder gedigitaliseerd en gerobotiseerd. Ook maken we gebruik van AI-toepassingen, zoals chat- en voicebots en digitale ondersteuning bij klantcontact.

Deze inzet maakt onderdeel uit van de AI-Accelerator, een samenhangend geheel van initiatieven gericht op het versnellen van de adoptie en toepassing van AI binnen PGGM. Dit draagt bij aan lagere uitvoeringskosten, consistente processen en een betere bereikbaarheid voor deelnemers van onze klanten.

1.2.3 Vermogensbeheer

Vanuit onze gezamenlijke strategie met PFZW willen we uitsluitend beleggen voor PFZW. In de publieke markten is dit al gerealiseerd. Het is ook de beoogde eindsituatie voor de private markten. Ons nieuwe beleggingsproces is gericht op het integraal afwegen van rendement, risico en duurzaamheid (3D) op het niveau van de totale portefeuille van PFZW, met als doel stabiele financiële resultaten en lange-termijnwaarde voor de deelnemers, rekening houdend met de risicotolerantie van PFZW.

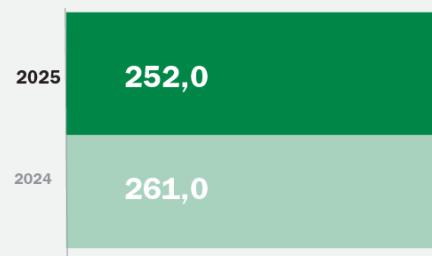
In 2025 zorgden we opnieuw voor een gecontroleerd beheer van het vermogen van PFZW en de private markten fondsen Private Real Estate en Infrastructuur, zonder noemenswaardige incidenten.

Het **beheerd vermogen** van PFZW daalde naar € 252 miljard (2024: € 261 miljard). Het **rendement** op de beleggingen bedroeg -3,6% in 2025 (2024: 7,7%). Het **resultaat van de beleggingen** over 2025 kwam uit op € -9,3 miljard (2024: € 18,6 miljard). Hoewel verschillende beleggingscategorieën goede resultaten lieten zien, zoals aandelen (8%) en infrastructuur (7,2%), bleven andere categorieën achter, waaronder private equity (3,2%) en vastgoed (-3,6%).

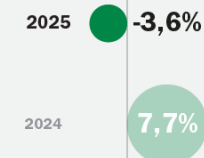
Het negatieve rendement hangt grotendeels samen met de stijgende rente en de effecten daarvan op de renteafdekking, die een resultaat van € -18,5 miljard (-22,4%) liet zien. Tegelijkertijd droeg deze renteontwikkeling bij aan een stijging van de dekkingsgraad van PFZW in 2025 van 109% naar 126%, waarmee onze strategische doelstelling is gerealiseerd. Het totaal beheerd vermogen voor PFZW en de andere participerende fondsen bedroeg € 254,3 miljard in 2025.

Beheerd vermogen PFZW

miljard EUR

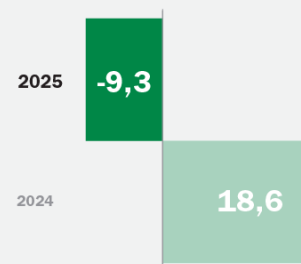


Behaald rendement PFZW



Resultaat van de beleggingen PFZW

miljard EUR



De kerncijfers worden op de linkerpagina **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

Vorbereiding nieuwe pensioenregeling

2025 was het laatste volledige jaar van voorbereiding op de nieuwe pensioenregeling.

We hebben beleggingsprocessen, systemen en rapportages zo ingericht dat pensioenvermogens binnen een integrale portefeuillebenadering kunnen worden beheerd en toegedeeld, met transparantie op deelnemersniveau. Binnen deze inrichting geven we vorm aan de 3D-ambitie.

Strategie 2030 in de praktijk

Onze gezamenlijke strategie met PFZW vormt het uitgangspunt voor de manier waarop we het beheerd vermogen beleggen. Deze strategie is gebaseerd op de overtuiging dat lange-termijnwaarde voor deelnemers alleen kan worden gerealiseerd door rendement, risico en duurzaamheid te integreren op het niveau van de totale portefeuille en in elke stap van ons beleggingsproces. Daarbij sluiten we nauw aan bij de risicopreferentie van de PFZW-deelnemers.

De totale portefeuille moet deze preferentie weerspiegelen en is daarom niet gefocust op maximaal rendement, maar op stabiel lange termijnrendement dat een koopkrachtig pensioen nastreeft. Daarbij wordt rekenschap gegeven van de mate van duurzaamheid die deelnemers willen terugzien in het beheer van hun kapitaal. Dit vormt de kern van de 3D-beleggingsstrategie, waarin een balans wordt gezocht tussen rendement, risico en duurzaamheid. De beschikbare beleggingscategorieën dragen in verschillende mate bij aan deze drie dimensies en aan de doelen die daaraan zijn gesteld. In 2025 is deze aanpak operationeel geworden en zijn we overgegaan naar een portefeuillebrede benadering. Een eerste 'Total Portfolio Mandaat' is geïmplementeerd. De beleggingscategorieën Aandelen en Krediet zijn volledig in lijn gebracht met dit 3D-raamwerk, terwijl Infrastructuur, Vastgoed en de Beschermingsportefeuille zijn voorbereid op transitie.

De nieuwe portefeuilles stellen ons in staat om te sturen op bewust eigenaarschap. We hebben beter zicht op waarin we beleggen, waarom we daarin beleggen en hoe individuele beleggingen bijdragen aan financieel resultaat, risicobeheersing en duurzaamheid. Parallel hieraan groeiden de thematische en impactbeleggingen verder, onder meer op het gebied van klimaat en energietransitie, zorg en welzijn, en biodiversiteit en natuur. Alle beleggingen zullen toekomstgericht moeten opereren.

Organisatie en manier van werken

Om deze manier van beleggen te ondersteunen en om aan de Wtp-vereisten te kunnen voldoen, hebben we de beleggingsorganisatie verder aangepast. We hebben een nieuw beleggingsproces geïmplementeerd waarbij alle onderdelen van vermogensbeheer, waaronder advies en uitvoering, deel uitmaken van één keten.

Zowel risico-overwegingen als uitvoeringsaspecten worden eerder in het beleids- en beleggingsproces betrokken. Multidisciplinaire samenwerking over de gehele beleggingsketen is de norm geworden, waardoor de weg van beleid naar portefeuille directer, transparanter en effectiever is ingericht.

Leiderschap, gedrag en cultuur staan daarbij centraal. We introduceerden een nieuwe manier van werken die eigenaarschap, verantwoordelijkheid en professioneel oordeel versterkt. Dit is van groot belang in een 3D-omgeving, waarin afwegingen tussen rendement, risico en duurzaamheid bijna nooit eenduidig zijn.

Data, AI en analytics

Data, AI en analytics vormen een belangrijk fundament onder 3D-beleggen. Naarmate duurzaamheidsdata gedetailleerder en meer vooruitkijkend worden, neemt het belang van betrouwbare, consistente en bruikbare informatie toe.

In 2025 hebben we de datafundamenten verder versterkt, geïnvesteerd in datavaardigheden binnen de organisatie en het gebruik van analytics en AI uitgebreid. Zo zetten we data steeds beter om in inzichten die beleggingsbeslissingen ondersteunen.

Als basis hiervoor hebben we ons dataplatform verder ontwikkeld als de centrale plek waar we data met elkaar delen, met geïntegreerde governance van onze datastromen. Met ons data-meshprogramma hebben we de organisatie-inrichting rond dataverantwoordelijkheden verder gedecentraliseerd, om het business-eigenaarschap van data te vergroten, de datakwaliteit te verbeteren en een snellere oplevering van datagestuurde use cases mogelijk te maken.

Conform ons AI-beleid worden de AI-modellen die we gebruiken vastgelegd in een centraal AI-register en naar risico geclassificeerd. Afhankelijk van het risiconiveau en de verwachte modelimpact worden AI-systemen gevalideerd via modelvalidatie. Deze verbeterde data-architectuur is ook van groot belang voor toekomstige transparantie op deelnemersniveau.

Beheersing en financiële positie

De beleggingsoperatie bleef in 2025 stabiel en goed beheerst. Hoewel de financiële markten werden beïnvloed door geopolitieke spanningen en verhoogde volatiliteit, leidde dit niet tot materiële verstoringen in onze risicopositie of beheersingsmaatregelen. We hebben onze processen beheerst en gecontroleerd kunnen uitvoeren.

We hebben het control framework aangepast aan de nieuwe manier van werken, waarbij risicobeheersing nadrukkelijker in de eerste lijn is verankerd. Financieel bleef PGGM Vermogensbeheer solide, terwijl we gericht investeerden in mensen, technologie en data.

Regelgeving

Naast de implementatie van de Wtp, zoals toegelicht op [pagina 9](#), stond 2025 ook in het teken van ontwikkelingen in Europese financiële regelgeving die van invloed zijn op PGGM Vermogensbeheer.

Vanuit PGGM Vermogensbeheer opereerden we in 2025 onder de vergunning op grond van de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD), met een zogenoemde top-up op basis van de Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II). Hierdoor zijn wij verplicht zowel de AIFMD- als de MiFID II-regelgeving na te leven.

Daarnaast was er aandacht voor implementatie van European Market Infrastructure Regulation III (EMIR III), de Europese verordening voor de infrastructuur van de Europese financiële markten. PFZW, cliënt van PGGM Vermogensbeheer, valt binnen de reikwijdte van de Active Account Requirement. Aangezien PGGM Vermogensbeheer voor PFZW al een actieve clearingrekening aanhoudt bij een EU-CCP, ligt de focus op de operationele en rapportagevolgen.

Verder ging aandacht uit naar de implementatie van de Alternative Investment Fund Managers Directive II (AIFMD II), voor wijzigingen op het gebied van duurzaamheidstransparantie-regelgeving in verband met onder meer de publicatie van het Omnibuspakket en voor verwachte wijzigingen in de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR).

1.2.4 Diensten voor zorg en welzijn

We ondersteunen onze klant PFZW bij het werken aan een sterke en gezonde zorg- en welzijnssector, waarin professionals vitaal kunnen werken tot aan hun pensioen en ook vitaal blijven daarna. Dit doen we door data, kennis, expertise en een relevant netwerk te delen en PFZW te helpen organisaties te ondersteunen bij het maken van gerichte keuzes op het gebied van vitaliteit, inzetbaarheid en verzuim.

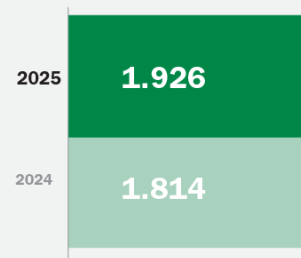
Per 1 juli 2025 is de business unit Vitaliteit Zorg en Welzijn (VZW) opgericht. In deze business unit zijn de krachten van Vernet, PFZW Datadiensten, PGGM&CO en het Preventieplan gebundeld. Het in 2025 opgestelde businessplan van VZW gaf richting aan het samenbrengen van bestaande activiteiten op het gebied van data, kennis en dienstverlening rond vitaliteit, inzetbaarheid en verzuim. Ook vormde het de basis voor meer samenhang in het aanbod en voor een verdere verdieping van de datagedreven ondersteuning van werkgevers en sociale partners. In lijn met dit businessplan is ingezet op het combineren van kwantitatieve inzichten en praktijkervaringen, onder meer via het HR-dataportaal, workshops en de Vitaliteitsmonitor.

Met de benoeming van het management per 1 september is de organisatie volledig operationeel. Het hele jaar lag de focus op het samenbrengen van de onderdelen binnen VZW en op het verder ontwikkelen van datagedreven oplossingen voor de zorg- en welzijnssector.

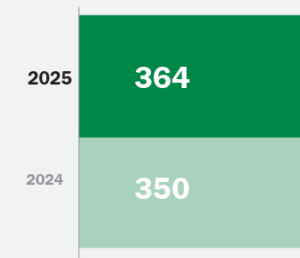
Toename verzuim

Deze focus sluit aan bij de ontwikkelingen in de sector, waar het ziekteverzuim in 2025 verder toenam. Volgens cijfers van Vernet steeg het totale verzuimpercentage naar 7,97% (7,81% in 2024).

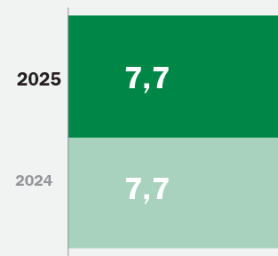
Aantal PFZW-datadiensten-abonnementen



Aantal Vernet-abonnementen



Klanttevredenheidsscore HR-dataportaal



Relevante duurzaamheidsthema's



Vitaliteit in de sector
zorg en welzijn

De kerncijfers worden op de volgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

Deze stijging is volledig toe te schrijven aan een toename van het langdurig verzuim. Met name verzuim met een duur van 92 tot 365 dagen nam toe, terwijl kortdurend verzuim stabiel bleef.

Ook het extra langdurig verzuim, met een duur van 366 tot en met 730 dagen, liet een stijgende trend zien. Deze ontwikkeling onderstreept het belang van het ondersteunen van werkgevers bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en het bieden van gerichte ondersteuning aan medewerkers.

Datagedreven ondersteuning

We ondersteunden werkgevers met **PFZW-datadiensten-abonnementen** en **Vernet-abonnementen** en hielpen hen via het HR-dataportaal te sturen op instroom, uitstroom, behoud en verzuim. Om het gebruik van data te verdiepen, organiseerden we workshops, klantgesprekken, webinars en masterclasses. Daarnaast introduceerden we nieuwe modules voor de Vitaliteitsmonitor en breidden we het Preventieplan uit. Samen met partners zoals Stichting IZZ en FWG ondersteunden we bestuurders bij het aanscherpen van beleid en het terugdringen van verzuim. Ook leverden we data aan sociale partners en andere stakeholders, waaronder het leernetwerk, en stelden we brancherapporten op. Via verschillende campagnes, waaronder de Prinsjesdagcampagne, bereikten we een breed publiek. Deze campagne trok ruim vierentwintigduizend unieke bezoekers.

Organisaties geven aan via het HR-dataportaal meer inzicht te hebben gekregen in vitaliteit en werkplezier. Het terugkerende gebruik van onze diensten, het aantal abonnementen en de langdurige samenwerking met klanten beschouwen we als belangrijke indicatoren voor onze impact. De eerste resultaten zijn positief. Het **HR-dataportaal** behaalde een **klanttevredenheidsscore** van 7,7.

Door het combineren van data en praktijkverhalen maken we de impact van onze aanpak zichtbaar, zowel op organisatieniveau als sectorbreed.

Samenwerking en governance

VZW werkt nauw samen met de ledenraad en het coöperatiebestuur van PGGM. Deze gremia zorgen voor legitimatie, draagvlak en continue afstemming met de sector. PFZW en PGGM werken daarnaast gezamenlijk aan een lerende organisatie, waarin kennis en ervaring centraal staan.

Uitdagingen en leerpunten

Het afgelopen jaar heeft laten zien dat het bundelen van data en expertise essentieel is voor het realiseren van impact. Om deze impact structureel te kunnen meten, is verdere ontwikkeling van methoden voor impactmeting nodig. Daarnaast vraagt het werken als één business unit om nieuwe vormen van samenwerking en communicatie. Privacy en gegevensbescherming blijven belangrijke aandachtspunten.

Hoewel het inzicht in de mate waarin organisaties daadwerkelijk handelen op basis van onze data nog beperkt is, combineren we kwantitatieve inzichten steeds vaker met praktijkverhalen. Zo sprak Vernet met organisaties die succesvol zijn in het terugdringen van verzuim, om andere werkgevers te inspireren en te laten zien hoe onze dienstverlening daaraan heeft bijgedragen. Deze inzichten, samen met data-analyses en klantsignalen, gebruiken we om onze proposities en het webinarprogramma verder te ontwikkelen.

1.2.5 Onze bedrijfsvoering

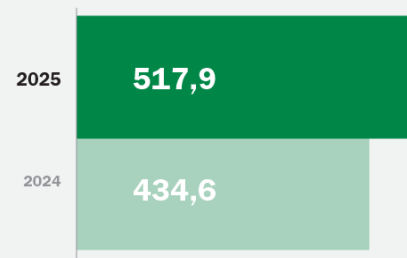
Bij PGGM zetten we in op innovaties, AI, data en analytics om nog meer waarde te kunnen toevoegen voor onze klanten, werkgevers en deelnemers. Ook zorgen we dat onze organisatie dynamisch en adaptief is en blijft. Bij alles wat we doen, weten we dat het impact heeft op de wereld. Daarom streven we ernaar duurzaamheid mee te nemen in al ons handelen.

Financieel resultaat

In 2025 behaalden we een operationeel resultaat van € 5,6 miljoen en we realiseerden € 518 miljoen aan **bedrijfsopbrengsten** met de dienstverlening aan onze klanten (verrichten van pensioen- en/of vermogensbeheerdiensten) en onze diensten voor de sector zorg en welzijn. De **bedrijfslasten** bedroegen € 512 miljoen en bestonden voornamelijk uit personeelskosten (interne en externe medewerkers), kosten voor uitbesteed werk en automatiseringskosten. In 2025 kwamen de financiële baten en lasten uit op € 5,6 miljoen, resulterend in een resultaat voor belastingen van € 11,2 miljoen. De vennootschapsbelasting wordt berekend op basis van het nominale tarief van 25,8%. De (feitelijke) belastinglast wijkt hiervan af als gevolg van fiscaal niet belastbare opbrengsten en niet-afrekbare kosten. Na verwerking van het negatief financieel resultaat van € 1,2 miljoen op ons belang in Design Authority B.V. en de eenmalige vervreemding van dit belang in het kader van een aandelenruil, kwam het resultaat na belastingen uit op € 6,9 miljoen.

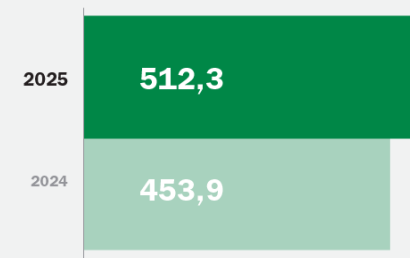
Bedrijfsopbrengsten

miljoen EUR

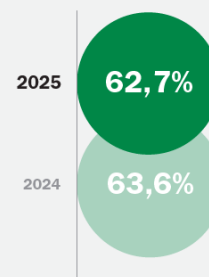


Bedrijfslasten

miljoen EUR



Solvabiliteit



Relevante duurzaamheidsthema's



Klimaatimpact
en
energietransitie



Ethische, integere
en verantwoorde
bedrijfsvoering



Dataveiligheid,
datakwaliteit
en dataprivacy

De kerncijfers worden op de linkerpagina en de daaropvolgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

Overzicht winst en verliesrekening			
Financieel resultaten			
Bedragen in tabel x € 1.000.000	2025	2024	Vershil
Som der bedrijfsopbrengsten	517,9	434,6	83,3
Som der bedrijfslasten	-512,3	-453,9	-58,4
Operationeel resultaat	5,6	-19,3	24,9
Financiële baten en lasten	5,6	9,2	-3,6
Resultaat voor belastingen	11,2	-10,2	21,4
Belastingen	-3,1	2,2	-5,3
Resultaat deelnemingen	-1,2	-0,3	-0,9
Resultaat na belastingen	6,9	-8,3	15,2

Vergelijking financieel resultaat 2025 ten opzichte van 2024

Het resultaat steeg in 2025 met € 15,2 miljoen tot € 6,9 miljoen (2024: € -8,3 miljoen). Dit kwam met name door de in 2024 verwerkte bijzondere waardevermindering van € 15,9 miljoen op de gebouwen en terreinen, als gevolg van het besluit om het pand in Zeist op termijn te verlaten.

De bedrijfsopbrengsten namen in 2025 toe met € 83,3 miljoen tot € 517,9 miljoen (2024: € 434,6 miljoen), voornamelijk als gevolg van de dienstverlening aan PMT en Bpf Koopvaardij, die per 1 juli 2024 is gestart. Daarnaast droegen geactualiseerde prijsafspraken met bestaande klanten bij aan de stijging van de opbrengsten. Het saldo van financiële baten en lasten daalde in 2025 met € 3,6 miljoen tot € 5,6 miljoen (2024: € 9,2 miljoen), voornamelijk door lagere rente op liquide middelen en lagere rendementen op geldmarktfondsen.

Tegenover de hogere bedrijfsopbrengsten, staan ook hogere bedrijfslasten. Deze stegen in 2025 met € 58,4 miljoen tot € 512,3 miljoen (2024: € 453,9 miljoen). De belangrijkste oorzaak van de stijging is de dienstverlening aan PMT en Bpf Koopvaardij gedurende het gehele jaar, inclusief de per 1 juli 2024 overgekomen medewerkers. Daarnaast zijn de bedrijfslasten gestegen door reguliere ontwikkelingen, zoals inflatie en loonsverhogingen door de cao.

Bestemming van het resultaat

Vanuit ons winstbestemmingsbeleid ligt het voorstel om het onverdeeld resultaat na belastingen van € 6,9 miljoen toe te voegen aan het eigen vermogen. Het eigen vermogen komt daarmee eind 2025 uit op € 241,3 miljoen (2024: € 234,5 miljoen) en voldoet aan het minimale doelvermogen zoals bepaald in ons beleid eigen vermogen.

Onze **solvabiliteit** is 62,7% per 31 december 2025 (2024: 63,6%). De solvabiliteit is daarmee goed. De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. De lichte daling van de solvabiliteit komt doordat het balanstotaal sterker toenam dan het eigen vermogen, onder meer als gevolg van timingverschillen in kasstromen en balansposten.

Liquide middelen en geldmarktfondsen

We hebben gelden ondergebracht bij banken en geldmarktfondsen. De waarde van deze middelen bedraagt € 298,0 miljoen per 31 december 2025 (2024: € 268,4 miljoen). De toename van geldmiddelen komt grotendeels door een verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten.

Van de geldmiddelen is € 79,3 miljoen belegd bij twee geldmarktfondsen (2024: € 117,9 miljoen). Deze beleggingen lichten we in de jaarrekening toe onder de effecten.

Door onze gelden aan te houden in geldmarktfondsen ruilen wij het individuele bancaire tegenpartijrisico in voor een gespreid product. We houden ruim voldoende liquide middelen aan om aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. In 2025 was onze liquiditeitspositie voldoende en was er geen aanvullende financieringsbehoefte.

Inspelen op veranderingen

De veranderingen die op ons afkomen, zoals technologische ontwikkelingen en veranderende wensen in de communicatie met de deelnemers van onze klanten, vragen om blijvende investeringen in ons verandervermogen. Zo kunnen we snel en effectief inspelen op nieuwe uitdagingen. Onze bedrijfscultuur speelt hierin een belangrijke rol en vormt het fundament onder ons succes en onze strategische koers. De kernwaarden teamwork, vertrouwen en innovatie geven richting aan hoe we samenwerken, vernieuwen en omgaan met verandering.

Migratie naar de Cloud

Terwijl de implementatie van de Wtp veel aandacht vroeg, hebben we de migratie naar een modern cloud native platform onverminderd voortgezet. Deze stap versterkt onze digitale infrastructuur, vergroot onze slagkracht als organisatie en draagt bij aan onze aantrekkelijkheid als werkgever.

Daarbij beheersen we actief risico's die samenhangen met cloudgebruik, waaronder gegevensbescherming en continuïteit van dienstverlening. De volledige overgang verwachten we medio 2027 te realiseren. Door de overstap naar de Azure Cloud kunnen we sneller inspelen op wijzigingen in wet- en regelgeving en efficiënter omgaan met de toenemende complexiteit van de pensioenuitvoering. Dit stelt ons in staat om onze klanten flexibel, betrouwbaar en op maat te bedienen.

AI als kerncompetentie

Om de inzet van AI binnen PGGM te versnellen en structureel te verankeren, is de AI-Accelerator ingericht. Dit programma bundelt bestaande en nieuw ontwikkelde initiatieven die bijdragen aan betere dienstverlening en efficiëntere processen. Het doel is om van AI een kerncompetentie van PGGM te maken, waarbij we werken aan het inzichtelijk maken en meewegen van de klimaatimpact van AI-toepassingen.

In 2025 is AI breed toegepast in het dagelijks werk, onder meer via diverse AI-assistenten, ondersteuning van klantcontact, beleggingsproces en inzet binnen IT-processen.

De focus lag op de overgang van experimenteren naar structurele toepassing en opschaling, met overdracht van oplossingen naar de lijn, het versterken van AI-capaciteit binnen de business units en het ontwikkelen en adopteren van nieuwe AI-vaardigheden. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan verantwoord en zorgvuldig gebruik.

Datamanagement

Ook in 2025 hebben we stappen gezet in de modernisering van data governance en datakwaliteit, en in de verdere verbetering van onze rapportageprocessen.

Daarbij is onder meer aandacht besteed aan metadata-management en de selectie van nieuwe tooling voor datakwaliteit. In combinatie met de integratie in de centrale data-infrastructuur kunnen wij onze processen voor datakwaliteitscontrole verder professionaliseren en efficiënter inrichten.

Daarnaast zijn stappen gezet in het toepassen van geavanceerde analysetechnieken, zoals automatische detectie en alarmering bij afwijkende patronen in datastromen. Dit draagt bij aan betrouwbare informatievoorziening en beter onderbouwde besluitvorming.

Nieuw hoofdkantoor

In 2025 zijn de voorbereidingen voor de verkoop van het hoofdkantoorpand in Zeist en voor de verbouwing en toekomstige verhuizing naar De Nieuwe Tuin in Utrecht voortgezet.

Als gevolg van vertraging in het vergunningentraject is de eerder gecommuniceerde planning aangepast. De verhuizing zal naar verwachting niet voor het eerste kwartaal van 2028 plaatsvinden. Tot die tijd blijven we actief vanuit de locaties Zeist en Den Haag.

Wet- en regelgeving

Naast de Wtp hebben de volgende wettelijke trajecten grote invloed op onze bedrijfsvoering: de CSRD, DORA en de AI Act.

CSRD

In 2025 heeft de Europese Commissie met het Omnibus-pakket wijzigingen doorgevoerd in het tijdpad en de reikwijdte van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Als gevolg hiervan is de CSRD-rapportageverplichting niet van toepassing op onze organisatie over het boekjaar 2025. De eerste rapportageverplichting verschuift naar boekjaar 2027. Tegelijkertijd wordt op Europees niveau gewerkt aan aanpassing en vereenvoudiging van de bijbehorende rapportagestandaarden, de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Ondanks dit uitstel hebben wij de integratie van de zeven voor ons en onze stakeholders materiële duurzaamheidsthema's in onze bedrijfsvoering voortgezet.

In 2025 hebben we ons met name gericht op onderdelen waarvan wij verwachten dat deze onder de aangepaste regelgeving niet wezenlijk zullen veranderen. Daarbij is rekening gehouden met de concept-ESRS. Een aantal onderdelen hiervan is al in ons duurzaamheidsverslag opgenomen.

Omdat de CSRD nog niet is omgezet in Nederlandse wetgeving, gebruiken we de gepubliceerde conceptwetteksten als uitgangspunt voor de reikwijdte van ons verslag.

Binnen elk materieel thema sturen wij op indicatoren die inzicht geven in onze positieve impact, het voorkomen of beperken van negatieve impact, het beheersen van risico's en het benutten van kansen.

Verdere toelichting hierop is opgenomen in het

[duurzaamheidsverslag](#).

DORA

Per 17 januari 2025 is de Europese Digital Operational Resilience Act (DORA) van kracht. Deze wet verplicht financiële organisaties hun IT-risico's beter te beheersen en weerbaarder te zijn tegen cyberdreigingen. DORA geldt voor onze organisatie en onze klanten, en stelt eisen op vijf gebieden: ICT-risicobeheer, incidentenmanagement, digitale operationele weerbaarheidstesten, informatiedeling en leveranciersmanagement.

We hebben de implementatie van DORA in 2025 voortgezet. Op sommige punten waren we al voorbereid, terwijl op andere gebieden extra maatregelen nodig waren, met name rond afspraken met leveranciers en het vaststellen van kritieke processen hebben we de nodige inspanning moeten leveren. Met een aantal leveranciers moeten we nog meer specifieke afspraken maken. We hebben IT-controls geïntegreerd in ons IT Control Framework. Ook hebben we specifieke DORA-vereisten verwerkt op verschillende plekken in ons informatiebeveiligingsbeleid en de IT general controls. De afstemming tussen de verschillende beleidsstukken is nog onderhanden.

DORA verplicht ons ICT-incidenten op tijd te detecteren, te melden en af te handelen. Met onze klanten hebben we afspraken gemaakt over het melden van incidenten aan de toezichthouder en deze procedure afgestemd op bestaande processen.

Daarnaast vereist DORA dat ICT-risico's in de hele keten worden beheerst, inclusief bij klanten en leveranciers.

Met alle betrokken partijen zijn afspraken vastgelegd in DORA-addenda. Op basis van een richtinggevend kader van DNB hebben we vastgesteld welke processen als kritisch gelden, zoals pensioenuitkeringen en premie-inning. Hieruit zijn kritieke functies en leveranciers geïdentificeerd. Ook hebben we ons selectie- en monitoringsraamwerk aangepast aan DORA.

[AI-act](#)

In augustus 2024 is de Artificial Intelligence (AI) Act in werking getreden.

Met de AI-act worden uniforme regels voor AI-systemen binnen Europa opgesteld om de interne markt en innovatie te verbeteren en tegelijkertijd bescherming te bieden tegen de (mogelijke) schadelijke gevolgen ervan. Voor organisaties die AI-systemen ontwikkelen en aanbieden wordt door middel van de AI-act duidelijk aan welke eisen hun systemen in Europa moeten voldoen. Organisaties die AI-systemen inzetten, moeten er straks door de AI-act op kunnen vertrouwen dat deze betrouwbaar en van een hoge kwaliteit zijn.

PGGM is in 2025 gestart met de implementatie van de AI Act. Deze implementatie wordt in 2026 voortgezet, waaronder met AI-geletterdheid training voor medewerkers.

1.2.6 Onze medewerkers

Onze mensen zijn bepalend voor onze kwaliteit en continuïteit. Daarom zorgen we bij PGGM voor een werkomgeving waarin medewerkers met plezier kunnen werken, zich kunnen ontwikkelen en zich betrokken voelen. Om talent aan te trekken en te behouden, investeren we in een professionele en inclusieve organisatie.

Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DEI) is onlosmakelijk verbonden met onze kernwaarden en organisatiecultuur en vormt een integraal onderdeel van onze manier van werken. De focus lag op het versterken van kennis, bewustzijn en vaardigheden bij medewerkers, managers en directeuren, met als doel een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zich thuis voelt.

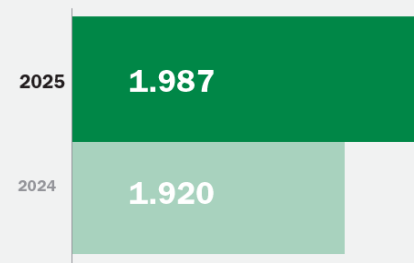
De **genderverhouding** binnen de organisatie bleef in 2025 stabiel. Voor managementposities hanteren we twee manieren van meten. Voor het duurzaamheidsverslag sluiten we aan bij de ESRS-definitie, die zich richt op de **genderverhouding in het hoger management**, bestaande uit functies op het niveau van directeur of hoger. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het [duurzaamheidsverslag](#).

Voor interne sturing kijken we naar de **genderverhouding binnen de volledige managementlaag**, dat wil zeggen alle medewerkers met een leidinggevende rol. Hiervoor hanteren we een bredere managementdefinitie, omdat deze beter aansluit bij de monitoring van diversiteit in leidinggevende functies binnen de organisatie.

Daarnaast richtten we ons nadrukkelijk op bredere aspecten van diversiteit en inclusie, zoals inclusief leiderschap, inclusieve werving en het verder versterken van een inclusieve werkcultuur.

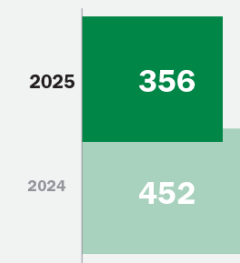
Aantal interne medewerkers

Per 31 december

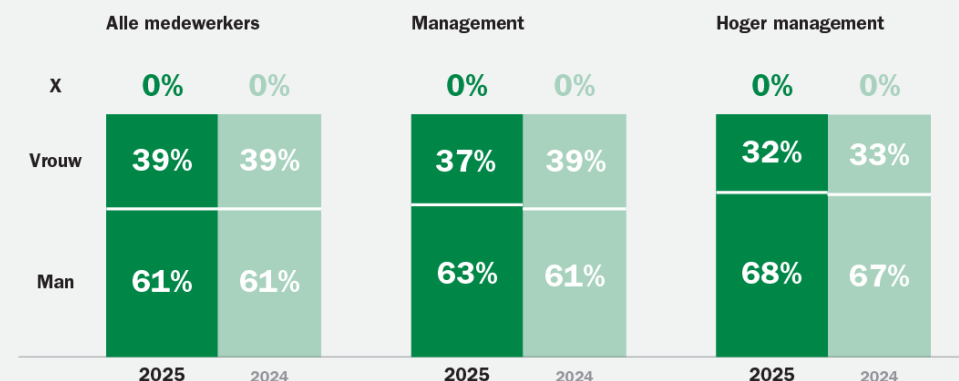


Aantal externe medewerkers

Per 31 december



Genderverhouding



Relevante duurzaamheidsthema's



De kerncijfers worden op de linkerpagina en de daaropvolgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

Voor alle medewerkers hebben we periodieke nanolearnings ontwikkeld, is de DEI-kalender geactualiseerd en zijn webinars georganiseerd. Voor managers hebben we, naast de bestaande training Inclusive Recruitment, een inclusieve managementtraining ontwikkeld en breed beschikbaar gesteld.

Aanvullend hebben we externe coaches en trainers ingezet voor specifieke DEI-vraagstukken.

Voor managers en directeuren organiseerden we inspiratiesessies over onder meer Inclusive Recruitment en Building Tribes. Deze sessies sloten aan bij onze kernwaarden en bij de ontwikkelingen binnen de organisatie. De versterkte aandacht voor DEI leidde ook tot initiatieven vanuit de werkvloer, zoals de in maart georganiseerde Iftar met gastspreker Ahmed Aboutaleb.

Steeds vaker integreren we DEI-aspecten in reguliere processen en werkwijzen.

Aantrekken en behoud van talent

In 2025 hebben we verdere stappen gezet in het aantrekken en behouden van talent. We versterkten de organisatie met ruim 200 nieuwe collega's, met name in IT-, data-, klantcontact- en adviesfuncties. Tegelijkertijd stimuleerden we interne mobiliteit, met 132 collega's die intern een nieuwe functie hebben vervuld. Door interne doorstroom te bevorderen en externe inzet waar mogelijk te vervangen door interne capaciteit, behouden we kennis en bouwen we duurzaam aan onze talentbasis.

In 2025 groeide het **aantal interne medewerkers** verder, terwijl het **aantal externe medewerkers** afnam. Deze ontwikkeling past bij onze focus op het versterken van interne capaciteit en duurzame inzetbaarheid. De **gemiddelde leeftijd** van medewerkers bleef stabiel, wat bijdraagt aan een evenwichtige personeelsopbouw.

2025 was niet alleen een jaar van groei en versterking.

Veranderingen binnen en buiten de organisatie leidden ook tot kritische reacties, zowel intern als extern. We hebben deze signalen serieus genomen, het gesprek actief gevoerd en waar nodig keuzes toegelicht of bijgestuurd. Transparantie hierover vinden wij belangrijk, juist in een periode waarin veel in beweging is.

Om het wervingsproces objectiever en inclusiever te maken, zijn we gestart met de organisatiebrede uitrol van het Equulture-assessment. Dit ondersteunt ons bij het beoordelen van kandidaten op drijfveren, cognitieve voorkeuren en werkgedrag, los van achtergrond of cv. Daarmee verkleinen we bias in selectie en vergroten we de kwaliteit en diversiteit van onze instroom.

Diversiteit en inclusie blijven ook bij werving en selectie een belangrijk uitgangspunt.

Via het Make it Possible-programma boden we ook in 2025 mensen met een ondersteuningsbehoefte in het kader van de Participatiewet een duurzame plek binnen onze organisatie. Daarnaast besteedden we aandacht aan de kracht van vijf generaties op de werkvloer. Ter ondersteuning van internationale samenwerking is Engels inmiddels de voertaal binnen de vermogensbeheerketen.

Fit for the Future

Vitale medewerkers zijn essentieel voor het behalen van onze doelen en resultaten.

Daarom ondersteunt ons interne vitaliteitsprogramma Fit for the Future een vitale leefstijl. Dit doen we door lezingen, workshops, podcasts, sportieve initiatieven en inspirerende content te bieden. Ook krijgt iedere collega jaarlijks een persoonlijk Fit for the Future-budget, waarmee zij zelfstandig aan de slag kunnen met hun eigen vitaliteitsdoelen.

Inspraak en medezeggenschap via de ondernemingsraad

Via de ondernemingsraad (OR) brengen medewerkers hun ideeën, zorgen en perspectieven in bij belangrijke besluiten over beleid, organisatie en de toekomst van PGGM. Zo zorgen we er samen voor dat onze koers niet alleen goed doordacht is, maar ook gedragen wordt door de mensen die het hart van onze organisatie vormen.

Binnen PGGM hechten we veel waarde aan inspraak en medezeggenschap van onze medewerkers. De OR vormt hierin een belangrijke schakel: zij vertegenwoordigt de belangen van onze medewerkers in gesprekken met het bestuur over onder andere bedrijfsbeleid, arbeidsomstandigheden en personeelszaken.

De OR bestond in 2025 uit dertien leden; sinds 1 januari 2026 telt zij twaalf leden, die samen een breed palet aan functies en achtergronden binnen PGGM vertegenwoordigen.

De medezeggenschap is wettelijk verankerd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Deze wet bepaalt dat PGGM in specifieke gevallen advies of instemming aan de OR moet vragen. Het gaat hierbij om voorgenomen besluiten van de bestuurder, zoals het aangaan van strategische samenwerkingen met externe partijen, het wijzigen van sociaal beleid of het doorvoeren van ingrijpende organisatiewijzigingen zoals reorganisaties. Door deze formele advies- en instemmingsmomenten wordt geborgd dat medewerkers actief betrokken blijven bij belangrijke ontwikkelingen.

Dit draagt bij aan besluitvorming die niet alleen goed onderbouwd is, maar ook breed gedragen wordt binnen de organisatie.

Het jaar 2025 stond opnieuw in het teken van verandering. De OR kwam elke twee weken bijeen om lopende onderwerpen te bespreken en besluiten voor te bereiden. In totaal behandelde de OR drie instemmingsverzoeken en acht adviesaanvragen.

Bij elk van deze processen zoekt de OR actief de verbinding met medewerkers, bijvoorbeeld door hun standpunten en ervaringen op te halen. Op die manier wordt de input van medewerkers meegenomen in de uiteindelijke adviezen en besluiten.

Transparantie staat hierbij centraal: alle lopende en afgeronde verzoeken worden gepubliceerd op de intranetpagina van de OR, zodat iedereen binnen PGGM de voortgang kan volgen en weet welke besluiten zijn genomen.

Zo blijft de OR een stevig fundament voor de dialoog tussen medewerkers en bestuur, en een belangrijke motor voor een open, betrokken en toekomstgerichte organisatiecultuur.

1.3 Hoe we onze organisatie besturen

1.3.1 Corporate governance

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. en 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, bestaande uit 45 vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en gepensioneerden uit de sector en een onafhankelijke voorzitter. De ledenraad vertegenwoordigt de ruim 567.000 leden van PGGM Coöperatie, waarvan 353.000 actieve leden, die werken of hebben gewerkt in de sector zorg en welzijn.

Coöperatiebestuur

Het coöperatiebestuur is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van PGGM Coöperatie en legt hierover verantwoording af aan de ledenraad. Het coöperatiebestuur bestaat uit een onafhankelijke voorzitter en twaalf vertegenwoordigers van sociale partners die de coöperatie gezamenlijk hebben opgericht. Het coöperatiebestuur legt over het door hem gevoerde beleid verantwoording af in het jaarverslag van PGGM Coöperatie.

PGGM N.V.

PGGM N.V. (PGGM) is de uitvoeringsorganisatie. Alle aandelen in PGGM worden gehouden door PGGM Coöperatie. Vanuit PGGM zetten we ons in voor onze klanten, de pensioenfondsen, en hun werkgevers en deelnemers.

PGGM is gevestigd in Nederland en werkzaam voor Nederlandse klanten. Pensioenuitvoering is onze kernactiviteit. Actief beleggen doet PGGM wereldwijd, waarbij we aandacht hebben voor rendement, risico en duurzaamheid.

Raad van commissarissen

PGGM heeft een raad van commissarissen (RvC) bestaande uit zes leden. De RvC kent twee commissies: de audit-, risk- en compliance-commissie (ARC) en de mens- en organisatiecommissie (M&O-commissie). De RvC houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur (RvB) van PGGM en op de algemene zaken van de vennootschap. Daarnaast heeft de RvC in 2025 toezicht gehouden op het waarborgen van de deskundigheid en verantwoordelijkheden van het executive committee (EC). De RvC had daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek en de verhouding tussen de RvB en het EC. Bij vergaderingen van de RvC waren in 2025, naast de RvB-leden, op uitnodiging ook leden van het EC of overige interne experts aanwezig.

Naast vergaderingen van de RvC en/of commissies, hebben de leden van de RvC meerdere keren per jaar contact met de leden van de RvB (en in 2025 de overige leden van het EC), (leden van) de OR, medewerkers, management en stakeholders binnen en buiten PGGM. Tot slot heeft de RvC directe betrokkenheid bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van de leden van de RvB.

Raad van bestuur

De RvB van PGGM bestaat uit twee leden: de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO). Zij leggen verantwoording af aan de RvC en de aandeelhouder. De RvB is in 2025 ondersteund door het EC.

Executive committee

Het EC was in 2025 verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM. Het EC bestond in 2025 uit vijf leden, waaronder de twee leden van de RvB. Daarnaast hadden de verantwoordelijke functionarissen vanuit de business units op het gebied van pensioenbeheer (chief operations officer (COO)), vermogensbeheer (chief investment management (CIM), sinds 25 mei 2025 CEO van PGGM Investment Management) en institutionele klanten (chief institutional business (CIB)) zitting in het EC. Per 1 juli 2025 is de CIB afgetreden als lid.

Nieuwe besturing per 1 januari 2026

Per 1 januari 2026 is een aangepast besturingsmodel van kracht. In dit model is het EC komen te vervallen en is de RvB het centrale bestuurlijke orgaan, met integrale verantwoordelijkheid voor de aansturing van PGGM. De RvB legt hierover verantwoording af aan de RvC en aan de aandeelhouder.

De business units zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van hun opdracht binnen de door de RvB vastgestelde kaders en leggen hierover verantwoording af aan de RvB. Corporate Services levert ondersteunende diensten vanuit een centrale rol. Met dit besturingsmodel willen we toezicht, governance en verantwoordelijkheden helder beleggen.

In het kader van de vereenvoudiging van de governance is ook de governance van PGGM Vermogensbeheer aangepast. Per 1 april 2026 is, na wijziging van de statuten, de raad van commissarissen van PGGM Vermogensbeheer opgeheven.

PGGM&CO

Ledenorganisatie PGGM&CO helpt iedereen die in de sector werkt om fysiek, mentaal en financieel fit te blijven.

Als gids biedt PGGM&CO hen vanuit onderzoek inzicht en overzicht om fitheidsbevorderende keuzes te maken met informatie, ervaringen, diensten, producten en voordelen. Ook helpt de ledenorganisatie - waar mogelijk met sociale partners - werkgevers hun werknemers hierin te ondersteunen, zodat medewerkers in balans en met plezier kunnen blijven werken in een gezonde sector zorg en welzijn.

Per 1 juli 2025 is de business unit Vitaliteit Zorg en Welzijn (VZW) opgericht. In deze business unit zijn de krachten van PGGM&CO gebundeld met PFZW Datadiensten, Vernet en het Preventieplan.

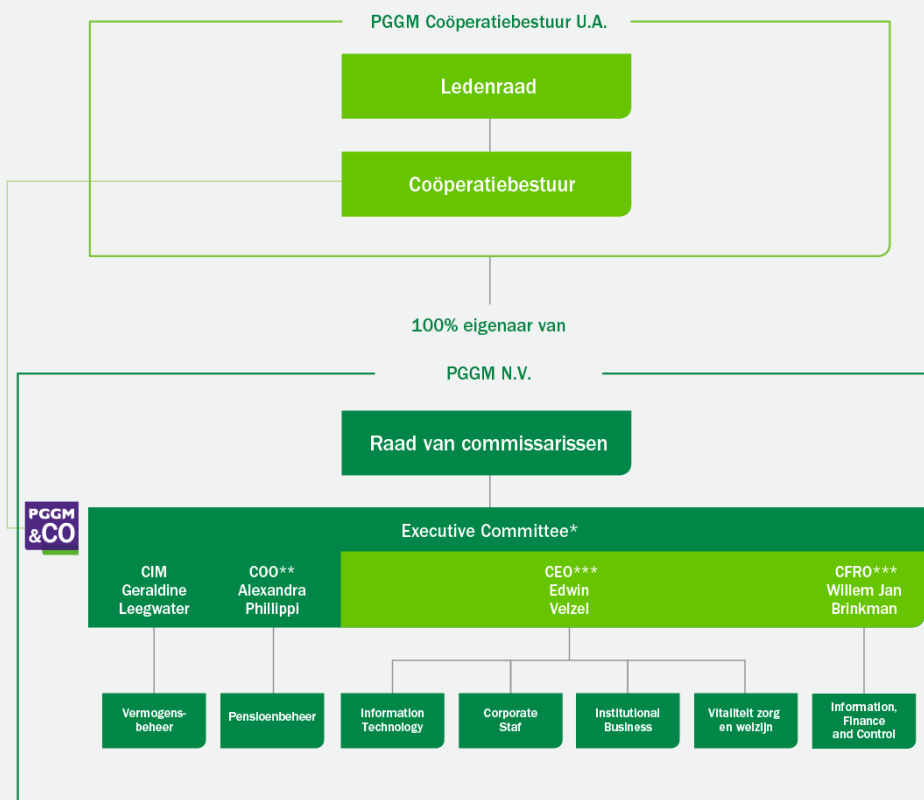
1.3.2 Organisatie- en groepsstructuur

PGGM is een structuurvennootschap en de houdster van acht (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang op 31 december 2025.

Samen met aandeelhouder PGGM Coöperatie vormen we de PGGM Groep. Een tweetal dochtervennootschappen heeft de beschikking over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij de inrichting van de juridische structuur is ervoor gekozen de verschillende vergunningen te houden in afzonderlijke vennootschappen.

Op de volgende pagina zijn de organisatiestructuur van PGGM en de structuur van de PGGM Groep op 31 december 2025 weergegeven. Per 1 januari 2026 is het in paragraaf 1.3.1 beschreven aangepaste besturingsmodel van kracht.

Organisatiestructuur PGGM op 31 december 2025

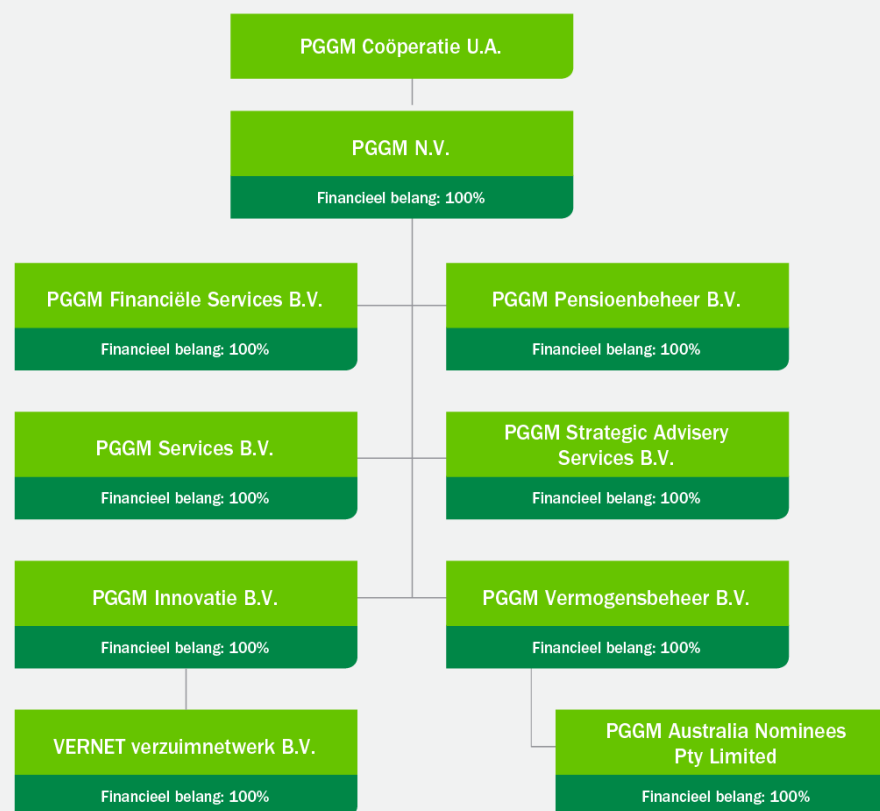


* Opgeheven per 1-1-2026, met overgang naar decentrale sturingsstructuur van RvB en Business units

** Vertrekt per 1 mei 2026

*** Raad van bestuur

Groepsstructuur op 31 december 2025



1.3.3 Risicomanagement en Compliance

Goed risicomanagement en een gezonde risicocultuur

Voor onze bedrijfsvoering is het belangrijk dat externe en bewust genomen risico's goed worden beheerst, integer wordt gehandeld en wordt voldaan aan wet- en regelgeving. Hierover leggen we transparant en begrijpelijk verantwoording af. Goed risicomanagement, integer handelen en naleving van wet- en regelgeving zijn niet alleen van belang voor een beheerste organisatie, maar vormen ook de basis voor het vertrouwen van klanten, toezichthouders en andere stakeholders.

Goed risicomanagement begint met een cultuur waarin risico's bewust en zorgvuldig worden genomen. Dit vraagt betrokkenheid van iedereen in de organisatie, van de werkvloer tot en met het RvB en de RvC. Bij risicobeheersing kijken we daarom niet alleen naar beleid, procedures en technische maatregelen, maar ook naar cultuur en gedrag. Een gezonde risicocultuur is een randvoorwaarde voor integer handelen, normnaleving en effectief risicomanagement.

In 2025 is binnen PGGM het in 2024 ontwikkelde risicocultuur-volwassenheidsmodel geïntroduceerd en toegepast via self-assessments door de managementteams. Het model onderscheidt vier thema's: tone from the top, accountability & eigenaarschap, lerende cultuur & challenge en motivatie & ontwikkeling. Het ondersteunt het gesprek over risicocultuur en helpt bij het stellen van prioriteiten binnen de eerste, tweede en derde lijn.

In het doorlopende risicomanagementproces worden risico's en maatregelen op verschillende organisatieniveaus besproken.

Het PGGM-risicobeleid

Het risicobeleid van PGGM is gericht op doelgericht omgaan met onzekerheid.

De gehanteerde structuur ondersteunt het inzichtelijk maken van risico's, het bepalen van passende risicoreacties, het treffen van maatregelen, het toetsen van opzet en werking daarvan en het hierover rapporteren. Het beleid is gebaseerd op het internationaal erkende COSO Enterprise Risk Management-framework (COSO ERM 2017), aangevuld in 2020 met het COSO Compliance & Ethics-raamwerk. Het COSO-gedachtengoed is geïntegreerd in de strategie van PGGM, waarbij de missie en visie zijn doorvertaald naar strategische doelstellingen.

Het risicomanagementproces is een continu verbeterproces dat werkt volgens de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act. Risico's en beheersmaatregelen worden periodiek geëvalueerd en waar nodig aangepast. Daarbij wordt het Three lines-model gebruikt, zie hieronder.

Three lines model

1^e lijn

EC, unitdirecties, afdelingen, teams, interne beheersing



Eigenaar van de risico's en verantwoordelijk voor de (dagelijkse) beheersing van de risico's.

2^e lijn

ERM, Compliance, Functionaris gegevensbescherming, Modelvalidatie



Kaders stellen



Monitoren & valideren



Challenge



Expert

Als partner faciliteren, challenges en monitoren van de eerste lijn en bieden van expertise.

3^e lijn

Internal audit



1^e en 2^e lijn

Geven van objectieve assurance en adviezen, gericht op de continue ontwikkeling en verbetering van de integere en beheerste bedrijfsvoering.

Voor de verantwoording aan onze klanten worden verschillende beheersingsraamwerken gehanteerd, die jaarlijks worden geactualiseerd. Hierin zijn onder meer de IT general controls, IT application controls en business controls opgenomen die van toepassing zijn op processen en applicaties.

Voor IT- en cybersecurityprocessen beschikken we over ISO-certificeringen op het gebied van IT-servicemanagement, informatiebeveiliging, bedrijfscontinuïteit en kwaliteit.

Om onze klanten onafhankelijke zekerheid te bieden over de inrichting en werking van controle- en beheersingsmaatregelen, geven we Standaard 3402- en Standaard 3000A-rapportages af voor de dienstverlening op het gebied van pensioenuitvoering en vermogensbeheer. De externe accountant voorziet deze rapportages van assurance.

Risicobereidheid en risicobeeld

Voor het bepalen van de mate waarin risico's worden geaccepteerd, werken we met een Risk Appetite Statement (RAS). Deze risicobereidheid vormt het kader voor besluitvorming en risicosturing en ondersteunt een actieve en bewuste risicocultuur, met als doel om onze strategie te behalen.

Vanwege onze maatschappelijke verantwoordelijkheid hanteren we een relatief lage risicobereidheid. In bepaalde situaties kan een hogere risicobereidheid gerechtvaardigd zijn, bijvoorbeeld wanneer dit noodzakelijk is om bedrijfsdoelstellingen te halen of wanneer de kosten van beheersmaatregelen niet in verhouding staan tot de omvang van het risico.

Risico's worden beoordeeld in een periodieke cyclus, waarbij ook aandacht is voor nieuwe en opkomende risico's.

Zo worden onder meer het uitdagende changeportfolio en de geopolitieke ontwikkelingen gemonitord en wordt de impact daarvan op de verschillende risicocategorieën beoordeeld.

Risicocategorieën op clusterniveau en risicobeeld

Risicoclusters en risicocategorieën

In 2025 is onze indeling van risicocategorieën vernieuwd door deze te structureren op clusterniveau. Daarbij worden vier clusters onderscheiden:

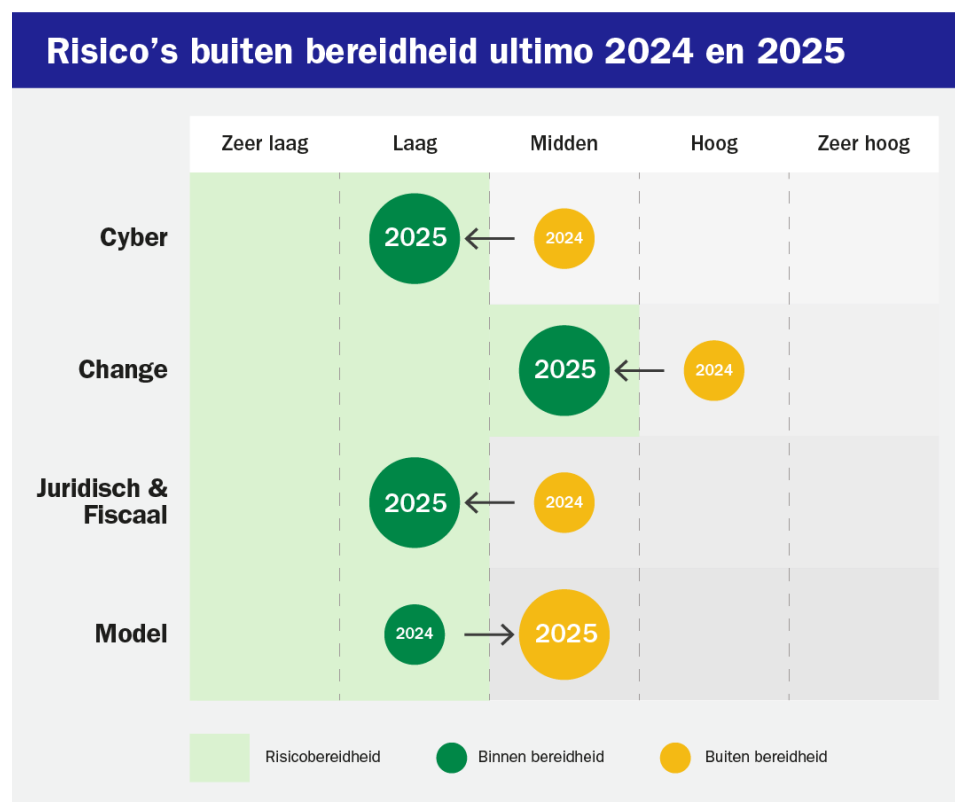
- Strategisch: risico's die samenhangen met de ambities en het bestaansrecht van PGGM, bestaande uit de categorieën Business, Governance, Omgeving, Reputatie en Strategy alignment;
- Operationeel: risico's gerelateerd aan interne processen, systemen, mensen en externe gebeurtenissen, bestaande uit de categorieën Change, Model, HR, Datakwaliteit, Cyber, IT-run, Proces run en Third party;
- Financieel: risico's die samenhangen met de financiële positie en beheersing van PGGM, bestaande uit de categorieën Eigen vermogen en Liquiditeit;
- Compliance: risico's die voortvloeien uit het niet voldoen aan toepasselijke of veranderende wet- en regelgeving, interne gedragsregels en beleidskaders, bestaande uit de categorieën Integriteit, Normnaleving en Juridisch & Fiscaal.

Risicobeeld 2025

Eind 2025 bevond één risicocategorie zich boven de vastgestelde risicobereidheid: Model, het risico op onjuiste modellen of het onjuist toepassen van modeluitkomsten, bijvoorbeeld in rapportages, advisering en processen. Hoewel de andere risicocategorieën zich eind 2025 binnen de vastgestelde risicobereidheid bevonden, waren er gedurende het jaar momenten waarop bepaalde categorieën tijdelijk buiten deze grenzen vielen.

Dit kwam met name door de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel en de druk die dit op de organisatie legde. In die gevallen zijn gerichte maatregelen getroffen om de risico's binnen deze categorieën weer binnen de risicobereidheid te brengen. Zie de [bestuursverklaring](#) voor nadere toelichting.

De figuur hieronder geeft de risicocategorieën weer die zich ultimo 2024 of ultimo 2025 buiten de vastgestelde risicobereidheid bevonden.



Naast de risicocategorieën die van buiten risicobereidheid naar binnen risicobereidheid zijn gegaan of andersom, lichten we hieronder de belangrijkste ontwikkelingen, onzekerheden en genomen maatregelen toe voor enkele andere risicocategorieën.

Cluster Strategisch risico

Binnen het strategisch cluster staat het Businessrisico centraal: het risico dat wij niet in staat zijn onze strategie en/of bedrijfsvoering tijdig aan te passen aan een veranderende omgeving. De risicobereidheid hiervoor is 'midden'. We willen meebewegen met externe ontwikkelingen, maar niet ten koste van een zorgvuldige en tijdige transitie naar het nieuwe pensioenstelsel op basis van de Wtp.

Sinds 2021 werken we toe naar deze overgang, met een duidelijke focus op 2025. In 2025 voerden we intensief overleg met onze klanten en begeleidden hen bij de te maken keuzes en benodigde stappen. Medio 2025 was nog onzeker of de beoogde livegang per 1 januari 2026 zou worden gerealiseerd. Dankzij gerichte bijsturing in het tweede halfjaar is deze livegang succesvol gerealiseerd, waarmee het Businessrisico eind 2025 binnen de risicobereidheid is gekomen.

Binnen dit cluster speelt ook het Omgevingsrisico: het risico dat externe ontwikkelingen invloed hebben op onze doelstellingen. Geopolitieke en nationaalpolitieke ontwikkelingen in onder meer de Verenigde Staten, (Oost-)Europa en het Midden-Oosten vormen een risico voor de financiële markten en de beleggingsportefeuilles van onze klanten. Deze ontwikkelingen worden continu gemonitord en beoordeeld op mogelijke impact. Waar nodig zijn passende maatregelen getroffen voor scenario's die onze bedrijfsvoering of strategierealisatie kunnen raken.

Cluster Operationeel risico

Binnen het operationele cluster vroeg in 2025 met name het Changerisico aandacht: het risico dat veranderingen in services, producten, processen en systemen niet op tijd of juist worden doorgevoerd. Onze risicobereidheid op het Changerisico is 'midden'. We willen de veranderingen beheerst realiseren maar accepteren dat niet-materiële verstoringen kunnen optreden.

De implementatie van de Wtp had in 2025 een remmend effect op andere noodzakelijke veranderingen. De nazorg van de overgang naar de Wtp vraagt in 2026, in combinatie met andere strategische ambities blijvend veel van de veranderkracht van onze organisatie. Extra aandacht gaat daarbij uit naar (her)planning en fasering, het behouden van overzicht en het monitoren van de realisatie van veranderambities. De situatie per einde 2025 is met gemaakte (praktische) afspraken voldoende beheersbaar geworden en daarmee is het Changerisico weer binnen bereidheid gebracht.

Het Modelrisico bevond zich eind 2025 als enige boven de vastgestelde risicobereidheid. Dit kwam met name door de benodigde aanpassingen aan bestaande modellen en de ontwikkeling van nieuwe modellen voor de uitvoering van de Wtp. Hierdoor liep de (her)validatie op andere niet-Wtp gerelateerde modellen vertraging op. Daarnaast vroeg de beheersing van het AI-risico, dat onder de categorie Model valt, in toenemende mate aandacht. In 2025 is AI-beleid geïmplementeerd, inclusief risicoanalyses en een centrale AI-inventaris.

Na de stelselovergang begin 2026 is er meer ruimte voor het aanpassen, ontwikkelen en valideren van de overige modellen. Monitoring, duidelijke governance en het versterken van AI-geletterdheid binnen de organisatie, moeten daarnaast leiden tot een veilige, integere en verantwoorde toepassing van AI.

We verwachten dan ook dat de risicocategorie Model in 2026 weer binnen de risicobereidheid komt en blijft.

Het HR-risico is het risico dat wij niet kunnen beschikken over voldoende kwantitatief en kwalitatief personeel dat qua gedrag en opvattingen past bij onze beoogde cultuur. Wij zijn een bedrijf in transitie, gedreven door in- en externe ontwikkelingen.

We streven ernaar een moderne, klantgerichte, data gedreven, duurzame organisatie te zijn die zichzelf continu verbetert. We willen dat medewerkers geïnspireerd raken en energie krijgen van hun werk. Aangezien wij een bedrijf zijn in transitie is onze risicobereidheid op het HR-risico 'midden'.

In 2025 was sprake van een aanhoudende hoge werkdruk als gevolg van de Wtp-transitie. Deze druk zal in het eerste halfjaar van 2026 voortduren vanwege de businessimplementatie en nazorg. Diverse maatregelen zijn getroffen om dit risico beheersbaar te houden.

Binnen PGGM Pensioenbeheer is een programma geïntroduceerd dat medewerkers stimuleert actief bij te dragen aan de strategie van PGGM Pensioenbeheer en de toekomst van PGGM, met behoud van werkplezier. Binnen PGGM Vermogensbeheer is de organisatie in 2025 opnieuw ingericht, waardoor extra aandacht nodig was voor begeleiding en ondersteuning van de betrokken medewerkers.

Ook het Datakwaliteits- en Cyberrisico vroegen blijvende aandacht. De risicobereidheid is op beide 'laag'. Het Datakwaliteitsrisico is het risico op gebrekkige datakwaliteit. Onze bedrijfsvoering is in hoge mate afhankelijk van data. Goede datakwaliteit is noodzakelijk om diverse doelstellingen te behalen, zoals het maken van verantwoorde, goed onderbouwde keuzes in de uitvoering van het 3D-beleggingsbeleid van PFZW.

In 2025 hebben we daarom opnieuw geïnvesteerd in het verder verbeteren van datamanagement binnen alle units, zowel ter ondersteuning van onze interne processen als voor onze klanten. Deze verbeteringen dragen bij aan zorgvuldige besluitvorming, efficiëntere processen en het naleven van wet- en regelgeving.

Het Cyberrisico is het risico op schade aan of verlies van informatie, systemen en netwerken als gevolg van cyberdreigingen.

Voorbeelden zijn hacking, malware, phishing, en andere vormen van cyberaanvallen, die de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van digitale middelen kunnen aantasten.

Het Cyberrisico kwam in 2025 binnen risicobereidheid, onder meer door versterking van de back-up- en herstelvoorzieningen voor data en door validatie van herstel- en herbouwvoorzieningen voor onze infrastructuur. In combinatie met maatregelen om kritieke bedrijfsprocessen bij calamiteiten te kunnen blijven uitvoeren, hebben deze technische en procesmatige verbeteringen onze weerbaarheid tegen IT-security-incidenten vergroot.

Cyberdreigingen blijven de komende jaren wereldwijd toenemen, ook in de pensioensector. Bovendien kunnen aanvallers met behulp van AI steeds sneller en slimmer opereren. Deze ontwikkelingen vragen om blijvende aandacht en bewustwording. Daarom blijven we de effectiviteit van onze beveiligingsmaatregelen voor onze organisatie en onze stakeholders testen en monitoren.

Cluster Financieel risico

Binnen het financiële cluster staan het Eigenvermogensrisico en het Liquiditeitsrisico centraal. Het Eigenvermogensrisico is het risico dat het eigen vermogen zo laag wordt dat we niet meer voldoen aan het vereiste niveau.

Het Liquiditeitsrisico is het risico dat de liquiditeitspositie onder het minimale niveau komt en we bij negatieve scenario's onvoldoende middelen hebben om aan onze betalingsverplichtingen te voldoen.

Ons eigen vermogen en onze liquide middelen zijn van groot belang voor de continuïteit van PGGM. Om de continuïteit te borgen, brengen we de financiële impact van risico's in kaart en bepalen we welk kapitaal nodig is. We beperken deze impact met contractuele afspraken met klanten, verzekeringen en door het aanhouden van eigen vermogen en liquide middelen.

Voor schade aan fysieke eigendommen, aansprakelijkheid en de gevolgen van cyberaanvallen zijn verzekeringen afgesloten tot een jaarlijks maximum. Voor PGGM Vermogensbeheer en PGGM Pensioenbeheer gelden verschillende maxima. Met klanten is contractueel vastgelegd dat eventuele schadevergoedingen niet hoger zijn dan het bedrag dat we onder deze verzekeringen ontvangen.

Voor risico's die niet door verzekeringen worden gedekt en voor overige financiële risico's houden we aanvullend eigen vermogen aan. De uitgangspunten en bandbreedtes hiervoor zijn vastgelegd in het beleid eigen vermogen.

PGGM Vermogensbeheer moet op basis van de vermogensbeheervergunning voldoen aan de ICARAP-vereisten van DNB. In het jaarlijkse ICARAP-proces beoordelen we per risico of aanvullend kapitaal nodig is boven op de wettelijke minimumkapitaalbuffers. Dit leidt tot een vastgesteld vereist kapitaal dat als eigen vermogen moet worden aangehouden. Daarnaast schrijven de ICARAP-vereisten een minimale liquiditeitspositie voor. In 2025 voldeden zowel het eigen vermogen als de liquiditeitspositie van PGGM Vermogensbeheer aan deze eisen.

Per 31 december 2025 ligt de solvabiliteitsratio van PGGM met 62,7% ruim boven de kapitaalvereisten. Daarnaast beschikken we over voldoende liquide middelen om bedrijfsrisico's op te vangen.

Voor de komende twaalf maanden, gerekend vanaf de ondertekening van dit jaarverslag, verwachten we geen risico's die de continuïteit van onze organisatie wezenlijk aantasten. De resultaten van PGGM zijn in beperkte mate gevoelig voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden, mede door het langdurige en contractuele karakter van onze dienstverlening aan een beperkt aantal grote klanten.

Externe ontwikkelingen, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, toezichteisen, technologische ontwikkelingen of reputatie-impact, kunnen echter indirect invloed hebben op onze bedrijfsvoering en resultaten.

Meer informatie over het financieel risicobeheer, waaronder kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en marktrisico, is opgenomen in de jaarrekening in [noot 25 Risicobeheer](#).

Cluster Compliancerisico

Binnen het compliancecluster staan Integriteit en Normnaleving centraal. Voor beide categorieën hanteren we een lage risicobereidheid. Ook juridisch en fiscaal risico maakt onderdeel uit van dit cluster.

Het Integriteitsrisico is het risico dat de integriteit van ons bedrijfsmodel, onze bedrijfsvoering, organisatie, dienstverlening, medewerkers, relaties of klanten wordt aangetast. Klanten en andere stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat wij integer handelen en wet- en regelgeving, inclusief onze interne normen, naleven. Met actief compliance-risicomanagement borgen we dit en behouden we ons professionele niveau.

In 2025 werden het management en medewerkers geadviseerd over compliance in het dagelijks werk en is het bewustzijn rond integer gedrag via communicatie en training vergroot. De vernieuwde regelingen die voortvloeien uit het in 2024 herziene integriteitsbeleid traden begin 2025 in werking. Bij de lancering zijn ook de al aanwezige meldkanalen opnieuw nadrukkelijk onder de aandacht gebracht voor meldingen en vragen over (vermoedens van) ongewenst gedrag, fraude en misstanden. Medewerkers weten hierdoor beter de weg te vinden naar vertrouwenspersonen, de fraudedesk en de interne en externe reporting officers.

Daarnaast is het bewustzijn op het thema integriteit verder versterkt via nanolearnings, workshops, interne campagnes en een integriteitstheater. De uitrol van dit awarenessprogramma op het thema integriteit wordt in 2026 verder voortgezet.

De OR en de ARC/RvC ontvangen jaarlijks rapportages over het aantal en de aard van meldingen en over de voortgang van de afhandeling.

In 2025 is de jaarlijkse systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uitgevoerd voor de gehele organisatie.

Er zijn geen interne misstanden of fraudegevallen geconstateerd. Vermoedens van externe fraude zijn opgevolgd door de fraudedesk en waar dit relevant was, is aangifte gedaan bij de politie.

Het Normnalevingsrisico is het risico dat niet, of niet aantoonbaar, wordt voldaan aan nieuwe en bestaande wettelijke verplichtingen, interne gedragsregels, standaarden, beleid, contractuele afspraken en verwachtingen van stakeholders. Mogelijke gevolgen zijn verlies van de licence to operate, bestuursrechtelijke maatregelen, strafrechtelijke handhaving en reputatieschade.

In 2025 lag de focus onder meer op wetgeving rond digitale weerbaarheid (zoals DORA), de AI Act en op het gebied van duurzaamheid (denk aan SFDR en CSRD).

Binnen Normnaleving valt ook het risico dat niet wordt voldaan aan verslaggevingsvereisten en rapportagestandaarden, waaronder financiële verslaggeving en duurzaamheidsrapportage. De beheersing van financiële verslaggeving is ingericht via een stelsel van interne beheersingsmaatregelen. De opzet en werking hiervan worden periodiek gemonitord binnen de eerste lijn en betrokken in de jaarlijkse externe accountantscontrole.

Voor de duurzaamheidsverslaggeving worden de interne risicobeheersings- en controlesystemen verder ingericht en geformaliseerd in het kader van de gefaseerde implementatie van de CSRD-vereisten.

Verder valt onder normnaleving ook het voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In een steeds meer datagedreven omgeving, met ontwikkelingen zoals AI, blijven we kritisch op de verwerking van persoonsgegevens.

Daarbij vervullen we twee rollen: als dienstverlener verwerken we persoonsgegevens van deelnemers namens onze institutionele klanten, die verwerkingsverantwoordelijk zijn, en als werkgever en coöperatie zijn we zelf verwerkingsverantwoordelijk voor persoonsgegevens van werknemers en leden.

Gezien de omvang en gevoeligheid van de persoonsgegevens die we verwerken, is de rol van Functionaris Gegevensbescherming structureel belegd. Daarmee is de privacybeheersing geborgd en is er een vast aanspreekpunt voor de Autoriteit Persoonsgegevens.

We verwerken persoonsgegevens zorgvuldig en treffen passende technische en organisatorische maatregelen. Daarnaast investeren we in het vergroten van privacybewustzijn onder medewerkers.

Als verwerkingsverantwoordelijke zorgen we dat rechten van betrokkenen worden nageleefd en ondersteunen we onze klanten daarbij.

Alle verzoeken van betrokkenen die in 2025 bij ons en onze klanten zijn binnengekomen, zijn tijdig en correct afgehandeld. Daarnaast beschikken we over procedures voor het registreren en tijdig melden van datalekken, zowel voor PGGM zelf als namens onze klanten. Op basis van analyses van datalekken worden maatregelen getroffen om herhaling te voorkomen.

Het Juridisch & Fiscaal Risico is het risico dat nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving niet tijdig of juist wordt geïmplementeerd, dat contracten onzorgvuldig worden opgesteld of dat niet wordt voldaan aan rapportageverplichtingen richting de Belastingdienst, toezichthouders en andere stakeholders.

De Nederlandse Corporate Governance Code (maart 2025) geldt voor beursgenoteerde vennootschappen. Hoewel PGGM geen beursgenoteerde vennootschap is, onderschrijven we de principes en best practice-bepalingen en passen deze als onderdeel van good governance vrijwillig toe, voor zover de principes en best practices van toepassing zijn op een niet-beursgenoteerde vennootschap. Het [comply or explain-document](#) op de PGGM-website licht toe hoe hieraan invulling wordt gegeven. De gewijzigde vorm van verantwoording over risicobeheersing, zoals omljnd in de Corporate Governance Code, is dit jaar opgenomen in het jaarverslag. Zie de [bestuursverklaring](#) in de volgende paragraaf.

1.3.4 Bestuursverklaring

De RvB is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS) van PGGM. Deze systemen zijn ingericht volgens het internationaal geaccepteerde COSO ERM-framework en hebben tot doel de materiële strategische, operationele, financiële en compliance risico's te beheersen, zoals toegelicht in de paragraaf [Risicomanagement en Compliance](#).

De RvB bevestigt, op basis van haar beoordeling en naar beste weten, dat het bestuursverslag een toereikende en duidelijke weergave bevat van tekortkomingen in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het verslagjaar zijn geïdentificeerd, inclusief de aard, impact en de getroffen of voorgenomen verbetermaatregelen.

De IR&CS bieden een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Daarnaast bieden de IR&CS een beperkte mate van zekerheid dat de duurzaamheidsverslaggeving, zoals opgenomen in het [Duurzaamheidsverslag](#), geen onjuistheden van materieel belang bevat. Volledigheidshalve wordt hierbij opgemerkt dat voor de duurzaamheidsverslaggeving specifiek geldt dat de externe toetsing, conform de limited-assurance vereisten, vanaf boekjaar 2027 zal worden uitgevoerd, aansluitend op de dan in werking tredende duurzaamheidswetgeving (waaronder de CSRD en de EU-Taxonomie).

De RvB bevestigt, op basis van haar beoordeling en naar beste weten, dat de IR&CS een passend niveau van zekerheid bieden dat de in dit bestuursverslag opgenomen operationele en compliance risico's in lijn met de vastgestelde risicobereidheid effectief worden beheerst. Deze zekerheid wordt passend geacht gelet op de risicobereidheid, de aard en complexiteit van de organisatie en de inherente beperkingen van deze systemen.

Gezien hun aard kunnen deze systemen geen absolute zekerheid bieden, onder meer vanwege inherente beperkingen. Hierdoor kan niet worden gewaarborgd dat strategische, operationele, compliance- en verslaggevingsdoelstellingen volledig worden gerealiseerd of dat alle onjuistheden, fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving worden voorkomen.

Gedurende het afgelopen boekjaar, tot en met 31 december 2025, en op basis van de op dat moment beschikbare informatie, heeft de RvB de opzet en werking van de IR&CS beoordeeld in relatie tot het realiseren van de doelstellingen van PGGM. Per bedrijfsonderdeel zijn de materiële risico's geïdentificeerd en geëvalueerd. Het management van de bedrijfsonderdelen heeft hierover aan de RvB gerapporteerd. Deze rapportages zijn door de RvB beoordeeld en besproken met de tweedelijns Riskmanagement- en Compliancefunctie en de derdelijns Internal Audit-functie. Waar nodig zijn verbetermaatregelen getroffen of in gang gezet. De belangrijkste bevindingen en eventuele tekortkomingen zijn besproken met de ARC en RvC.

Onder de werking van de IR&CS verstaat de RvB dat deze systemen zodanig zijn ingericht en functioneren dat materiële risico's worden onderkend en beheerst tot een niveau dat passend is, gegeven de vastgestelde risicobereidheid. De effectiviteit van de opzet en werking van de IR&CS is beoordeeld op basis van managementrapportages, interne en externe audits en de uitkomsten van periodieke risicoanalyses.

In het verslagjaar is vastgesteld dat één risicocategorie ultimo 2025 buiten de vastgestelde risicobereidheid ligt, zoals toegelicht in de paragraaf [Risicomanagement en Compliance](#). Dit risico is tijdig gesignaleerd en voorzien van aanvullende beheersmaatregelen. De ontwikkeling ervan wordt door de RvB actief gemonitord.

De RvB bevestigt, op basis van haar beoordeling en naar beste weten, dat het gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis. De in dit bestuursverslag opgenomen materiële risico's en onzekerheden zijn beoordeeld in samenhang met de continuïteitsveronderstelling voor een periode van twaalf maanden na de datum van opstelling van dit verslag en zijn, voor zover relevant voor deze continuïteitsveronderstelling, in dit verslag toegelicht.

Deze verklaring is opgesteld in overeenstemming met best practice bepaling 1.4.3 van de Corporate Governance.

Zeist, 14 april 2026

De raad van bestuur

Edwin Velzel

Willem Jan Brinkman

1.3.5 Remuneratie van de raad van bestuur

Beloningsbeleid RvB

In 2021 is het beloningsbeleid voor de RvB herzien en vastgesteld, en sindsdien niet gewijzigd. We hanteren een beloningsbeleid dat past bij de strategie, de risicobereidheid, onze doelstellingen en het coöperatieve karakter van PGGM. In lijn met de Corporate Governance Code houden we daarnaast rekening met de duurzame langetermijnbelangen van PGGM en onze klanten en met de geldende wet- en regelgeving rond belonen.

Met dit beloningsbeleid streven we ernaar de leden van de RvB te waarderen op een manier die past bij hun motivatie, rol en inzet. De ervaring en competenties van de individuele bestuurder bepalen uiteindelijk de passende beloning binnen de vastgestelde grenzen op basis van functie-inhoud en referentiemarkt.

Hieronder lichten we de beloning van de leden van de RvB toe in overeenstemming met hetgeen is bepaald in artikel 2:383c Burgerlijk Wetboek.

Samenstelling beloningspakket

Het beloningspakket van de RvB bestaat uit twee delen. De periodiek betaalde beloningen omvatten het brutosalaris, de sociale lasten en het vakantiegeld. De beloningen die op termijn worden uitgekeerd bestaan uit de pensioenlasten. Er is geen beloning in de vorm van aandelen, opties of andere instrumenten.

De beloning wordt jaarlijks aangepast met hetzelfde percentage en op hetzelfde moment als is vastgelegd in de cao voor medewerkers die vallen onder de loonlijn PGGM algemeen. De reguliere vergoeding van de RvB-leden is daarom per 1 januari 2025 verhoogd met 3,0% en per 1 juli 2025 met 1,5%. De totale beloning van de leden van de RvB is in de tabel hiernaast weergegeven.

Totale beloning van de leden van de RvB						
Bedragen in tabel * € 1.000	2025			2024		
	Periodiek betaalde beloning	Beloningen betaalbaar op termijn	Totaal	Periodiek betaalde beloning	Beloningen betaalbaar op termijn	Totaal
Edwin Velzel	692*	25	717	606	25	631
Willem Jan Brinkman	568	25	593	548	25	573
Totaal	1.260	50	1.310	1.154	50	1.204

* Dit is inclusief een eenmalige positieve correctie van circa € 31.000 op het brutosalaris van Edwin Velzel over 2024, vastgesteld door de RvC. Deze verhoging is in 2025 structureel onderdeel geworden van het vaste salaris en wordt sindsdien maandelijks uitbetaald.

Eens in de vier jaren toetst de RvC het niveau van het inkomen aan de referentiemarkt en vindt eventueel een aanpassing plaats. De RvC is momenteel bezig met de herziening van het beloningsbeleid van de RvB.

Interne beloningsverhouding

In lijn met de Corporate Governance Code geven we elk jaar de beloningsverhouding binnen de organisatie weer. Over 2025 was de verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder en de mediaan van het fulltime basissalaris (brutosalaris, vakantiegeld en eindejaarsuitkering) van alle medewerkers 7,4. In 2024 was deze verhouding 7,5. Dit verhoudingsgetal is het resultaat van sturing op basis van ons beloningsbeleid, waarbij we verantwoord en bewust willen belonen, rekening houdend met onze positie in de arbeidsmarkt.

Daarom kiezen we voor de verschillende doelgroepen ook een beloningspositie die gebaseerd is op benchmarking met de afgestemde referentiemarkten. Het volledige remuneratierapport is gepubliceerd op de [PGGM-website](#).

1.3.6 Vergoeding van de raad van commissarissen

Hieronder lichten we de vergoeding van de leden van de RvC toe in overeenstemming met hetgeen is bepaald in artikel 2:383c Burgerlijk Wetboek. Voor de RvC hanteren we hetzelfde marktniveau en dezelfde referentiemarkt als voor de RvB. De vergoeding van RvC-leden is gebaseerd op het P25-niveau voor commissarissen, wat betekent dat deze ligt rond het 25e percentiel van de markt en dus aan de onderkant van het marktbereik.

De vergoeding van de voorzitter en de leden van de RvC is als volgt:

De vergoeding van de voorzitter en de leden van de RvC		
Bedragen in tabel in euro's	2025	2024
Voorzitter RvC	43.838	42.244
Leden RvC	35.752	34.452

Daarnaast ontvangen zij een vaste reiskostenvergoeding afhankelijk van de reisafstand.

Instrumenten

De RvC-vergoeding wordt uitgekeerd in geld.

Jaarlijkse aanpassing vergoeding

Ook de vergoeding van alle RvC-leden wordt jaarlijks verhoogd met hetzelfde percentage en op hetzelfde moment als is vastgelegd in de cao voor medewerkers die vallen onder de loonlijn PGGM algemeen.

De vergoeding van de RvC-leden is daarom ook per 1 januari 2025 verhoogd met 3,0% en per 1 juli 2025 met 1,5%.

Het beloningsbeleid van de RvC wordt momenteel herzien.

Het volledige vergoedingskader van de RvC is gepubliceerd op de [PGGM-website](#).

1.4 Vooruitblik 2026

In 2026 zetten we de belangrijkste strategische bewegingen van de afgelopen jaren door. We ronden de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel af, versterken de portefeuillebrede sturing op rendement, risico en duurzaamheid, werken verder aan kostenefficiënte uitvoering en bouwen aan persoonlijke dienstverlening voor deelnemers. Hieronder lichten we deze ontwikkelingen toe.

Afronding overgang naar het nieuwe stelsel

In 2026 ronden we de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel volledig af. De resterende werkzaamheden worden zorgvuldig voltooid en de communicatie richting deelnemers wordt voortgezet, waaronder de verzending van de definitieve berekening (TUPO).

Het opstarten van de systemen nadat we de transitie hebben uitgevoerd is gecontroleerd en beheerst verlopen. Dat neemt niet weg dat de uitvoering van pensioenregelingen onder de Wtp nieuw is en leerpunten met zich meebrengt. We hebben er echter het volste vertrouwen in dat deze tijdig worden opgelost, zodat klanten, net als nu, een betrouwbare en robuuste uitvoering blijven ervaren.

Door deelnemers duidelijk en tijdig te informeren over de impact van de overgang, werken we aan het behoud en de verdere versterking van het vertrouwen in het pensioenstelsel. Daarbij stellen we het perspectief van de deelnemer centraal en leveren onze deskundigen een actieve bijdrage aan de maatschappelijke pensioendialoog.

Goed en persoonlijk pensioen

De focus ligt ook in 2026 op het realiseren van besparingsambities, het verder uniformeren van processen en werkwijzen en het benutten van schaalvoordelen binnen een multiclientomgeving. De vernieuwde organisatiestructuur ondersteunt deze ontwikkeling.

Ook bouwen we verder aan een integrale dienstverlening die deelnemers ondersteunt bij financieel bewustzijn en het maken van keuzes binnen de nieuwe pensioenregeling. We vergroten de mogelijkheden om die keuzes digitaal door te voeren. Daarbij blijft inclusiviteit een belangrijk aandachtspunt, met focus op kwetsbare doelgroepen.

Met deze combinatie van innovatie, empathie en procesverbetering bieden we deelnemers een dienstverlening die aansluit bij hun persoonlijke situatie en klaar is voor de toekomst.

Beleggingsportefeuillebrede sturing

We werken verder aan portefeuillebrede sturing op basis van rendement, risico en duurzaamheid. Het 3D-raamwerk, dat in 2025 operationeel werd voor Aandelen en Krediet, wordt verder uitgerold naar de overige beleggingscategorieën. Daarmee versterken we de samenhang tussen beleid, portefeuille en uitvoering en sturen we op lange termijn waardecreatie op het niveau van de totale portefeuille van PFZW.

We blijven inzetten op de thematische en impactbeleggingen, met aandacht voor klimaat en energietransitie, zorg en welzijn en natuur en biodiversiteit. In 2026 breiden we het gebruik van data, analytics en beleggingsbeslissingen uit om beter te onderbouwen en transparantie richting deelnemers te vergroten, met blijvende aandacht voor beheersing en financiële soliditeit.

Zorg en welzijn

De ervaringen in 2025 laten zien dat het bundelen van data, praktijkkennis en expertise essentieel is om impact te realiseren. In 2026 ligt de focus daarom op het verder uitbouwen van onze proposities, het structureel meten van impact en het versterken van de samenwerking binnen VZW en met externe partners.

Daarbij ontwikkelen we methoden voor structurele impactmeting en blijven privacy en gegevensbescherming nadrukkelijk aandachtspunten.

Nieuwe besturing per 1 januari 2026

Per 1 januari 2026 werken we met een aangepast besturingsmodel. Hiermee versterken we de rolverdeling tussen toezicht, bestuur en uitvoering en vergroten we de wendbaarheid en slagkracht van de organisatie in een periode van grote veranderingen.

In het nieuwe model vervalt het EC. De RvB blijft integraal verantwoordelijk en legt hierover verantwoording af aan de RvC. De business units krijgen meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor de uitvoering van hun opdracht binnen de door de RvB vastgestelde kaders. Corporate Services ondersteunt de business units met centraal georganiseerde diensten en werkt daarbij vanuit heldere afspraken over dienstverlening en verantwoordelijkheden. Met dit model brengen we besluitvorming dichterbij de uitvoering, versterken we de samenhang tussen strategie en operatie en creëren we ruimte voor maatwerk richting klanten, terwijl toezicht, governance en interne beheersing stevig verankerd blijven.

Onze medewerkers

De uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek betrekken we structureel bij het verbeteren van werkprocessen, leiderschap en samenwerking. Ter borging van de benodigde kennis en capaciteit wordt geïnvesteerd in gerichte ontwikkelprogramma's, traineeships en een zorgvuldig ingericht onboardingproces. Daarmee willen we de kwaliteit en wendbaarheid van de organisatie op de langere termijn ondersteunen.

Financieel vooruitzicht

In onze financiële meerjarenprognose voorzien we een positief resultaat.

We hebben langdurige contracten met de grootste pensioenfondsen en de tariefafspraken voor 2026 zijn gemaakt.

In 2026 werken we verder aan het realiseren van synergievoordelen, vanuit de overkomst van de MN-pensioenbeheerorganisatie halverwege 2024. Door de nazorg rondom de Wtp en de uitvoering van de reorganisatie verwachten we dat deze voordelen gefaseerd zichtbaar worden. Tegelijkertijd blijven we, in een pensioenlandschap dat door de Wtp verandert en regelingen uniformer en beter vergelijkbaar maakt, sturen op kostenbewustzijn in onze bedrijfsvoering, in lijn met onze strategische koers richting 2030.

Het eigen vermogen ligt boven het minimale doelvermogen, zoals vastgelegd in ons beleid. Dit biedt ruimte om eventuele financiële tegenvallers op te vangen. Waar nodig kan gebruik worden gemaakt van een kredietfaciliteit bij PFZW van € 150 miljoen om tijdelijke liquiditeitstekorten op te vangen. Deze faciliteit is de afgelopen jaren niet benut en ook voor de komende periode verwachten we hiervan geen gebruik te hoeven maken.

Transparant over duurzaamheid

De Europese Commissie zal naar verwachting in 2026 de definitieve wetgeving voor de CSRD en ESRS vaststellen. Dit betekent dat we vanaf boekjaar 2027 aan deze nieuwe rapportageverplichtingen moeten voldoen. Ook de Taxonomieverordening (artikel 8) is daarbij van toepassing.

Samen met de door de AFM gepubliceerde leidraad duurzaamheidsclaims vormen deze kaders de basis voor een aangescherpt duurzaamheidsverslag over 2027, inclusief een oordeel van de externe accountant op basis van een limited assurance-toets. Om dit mogelijk te maken, werken we in 2026 en 2027 gericht aan de implementatie van deze nieuwe duurzaamheidsregelgeving.



2. Duurzaamheidsverslag

Als pensioenuitvoeringsorganisatie vervullen we een belangrijke maatschappelijke rol in het realiseren van een goed, betaalbaar, begrijpelijk en duurzaam pensioen voor de deelnemers van onze klanten, en in het bijdragen aan een vitalere sector zorg en welzijn. Vanuit onze strategische koers richting 2030 geven we hier invulling aan door integraal te sturen op onze strategische doelen en de ambities binnen onze duurzaamheidsthema's.

In dit verslag leggen we verantwoording af over de duurzaamheidsthema's die aansluiten bij onze strategische doelen en bij de (verwachte) rapportageverplichtingen uit Europese duurzaamheidswetgeving, waaronder de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de EU Taxonomy Regulation. Deze wetgeving helpt ons transparant te maken waar en hoe wij waarde creëren op het gebied van milieu, mens en bestuur.

Naar aanleiding van een voorstel van de Europese Commissie voor een Omnibus-pakket om de complexiteit van bestaande duurzaamheidswetgeving te verminderen en de administratieve lasten voor bedrijven te verlagen, zijn de rapportageverplichtingen voor ons met twee jaar uitgesteld. Dit betekent dat wij naar verwachting vanaf boekjaar 2027 aan deze verplichtingen moeten voldoen, terwijl de exacte invulling hiervan op Europees niveau nog wordt uitgewerkt.

Als gevolg hiervan hebben we onze implementatieaanpak in 2025 aangepast. Daarbij zijn we blijven investeren in een fundament dat aan de toekomstige vereisten voldoet, maar ook waardevol blijft als onderdelen van de wetgeving nog wijzigen. In dat kader hebben we in 2025 onze visie op duurzaamheidsgovernance uitgewerkt, inclusief een heldere beschrijving van rollen en verantwoordelijkheden, en zijn we gestart met de integratie hiervan in de organisatie.

Daarbij hebben we zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij bestaande processen. Ook hebben we stappen gezet in het opzetten van een robuust rapportageproces en het versterken van de interne beheersing van niet-financiële informatie. Onze eerste due diligence-verkenning in de waardeketen was gericht op de klimaatplannen van onze grootste leveranciers.

Naast deze procesmatige stappen hebben wij in 2025 gewerkt aan de inhoudelijke voortgang op onze duurzaamheidsthema's. De herijking van de dubbele materialiteitsanalyse 2024 heeft niet geleid tot nieuwe materiële thema's, maar wel tot een verdere aanscherping van de impact, risico's en kansen binnen de bestaande thema's.

Binnen deze materiële thema's hebben we concrete stappen gezet in de uitvoering van onze strategie. Zo verbeterden we de meting van en sturing op onze CO₂-uitstoot binnen het thema 'Klimaatimpact en energietransitie'. Binnen het thema 'Een kostenefficiënte pensioenuitvoering' werkten we aan verdere standaardisatie en schaalvoordelen binnen een multiclientomgeving. En binnen het thema 'Een begrijpelijk pensioen' ondersteunden we deelnemers bij het maken van weloverwogen keuzes over hun pensioen.

In de volgende paragrafen lichten we de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten op alle zeven materiële thema's over 2025 verder toe.

2.1 Algemene informatie

In dit hoofdstuk lichten we de reikwijdte, status en grondslagen van dit duurzaamheidsverslag toe. Ook beschrijven we hoe we ons voorbereiden op de CSRD en de belangrijkste verbeteringen ten opzichte van vorig jaar.

Reikwijdte

Eind 2025 werd duidelijk dat PGGM N.V., als moedermaatschappij van de PGGM groep, onder de CSRD blijft vallen. PGGM Pensioenbeheer B.V. en PGGM Vermogensbeheer B.V. vallen niet langer zelfstandig onder de CSRD. Ons duurzaamheidsverslag is opgesteld op geconsolideerde basis, wat betekent dat we de duurzaamheidsinformatie van PGGM N.V. en haar dochterondernemingen hebben samengevoegd tot één geheel. Zo bieden we een compleet beeld van de prestaties van de hele organisatie. De consolidatiekring van het duurzaamheidsverslag komt overeen met die van de [jaarrekening](#).

Status en doorontwikkeling

Het duurzaamheidsverslag van vorig jaar sloot waar mogelijk al aan op de toen geldende toekomstige ESRS-vereisten. In 2025 hebben we opnieuw verdere stappen gezet richting volledige naleving van deze eisen. Eind 2025 is in het kader van Omnibus een conceptversie gepubliceerd van de herziene ESRS-standaarden. Deze herziene standaarden bevatten minder verplichte rapportage-eisen en bieden meer flexibiliteit en focus op informatie die materieel is voor gebruikers en stakeholders. In 2026 zal daarom de nadruk sterker liggen op informatie die relevant is voor onze stakeholders.

In vergelijking met het verslag over 2024 hebben we in 2025 onder meer het volgende toegevoegd:

- een voorwoord met kernboodschappen over onze maatschappelijke rol, strategie, de voortgang in de implementatie van de CSRD en zeven materiële thema's;

- een expliciete koppeling tussen materiële thema's, de waardeketen en de strategische doelen;
- een nadere toelichting op stakeholderbetrokkenheid en gerealiseerde impact;
- een norm voor alle stuurindicatoren.

Omdat de wettelijke eisen op dit moment nog niet definitief zijn, is nog niet al het vereiste beleid vastgesteld en worden sommige indicatoren nog niet gemeten volgens de ESRS-definities. Ook zijn processen en interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de duurzaamheidsverslaggeving verder ingericht en geformaliseerd en wordt gewerkt aan het verkrijgen van de benodigde data. Deze doorontwikkeling vindt plaats in het kader van de gefaseerde implementatie van de CSRD-vereisten en wordt actief gemonitord en waar nodig bijgestuurd aan de hand van de wettelijke ontwikkelingen.

Op basis van de huidige Omnibus-voorstellen voor de CSRD zal er over boekjaar 2027 voor het eerst een limited assurance-verklaring worden verstrekt.

Grondslagen

Tijdshorizon

Voor toekomstgerichte informatie over materiële impact, risico's en kansen volgen wij de richtlijnen van ESRS 1, met de volgende tijdshorizon:

- Korte termijn: 1 jaar
- Middellange termijn: tussen de 1 en 5 jaar
- Lange termijn: meer dan 5 jaar

Afwijkingen lichten we toe in de thematische paragrafen [2.2.1](#) tot en met [2.4.1](#).

Schattingen en aannames

Bij het bepalen van duurzaamheidsprestaties per indicator maken we gebruik van schattingen en aannames. Voor CO₂-uitstoot en energieverbruik combineren we bijvoorbeeld gegevens uit verschillende bronnen.

De schattingen in onze dataverzameling of de gebruikte modellen kunnen meetonzekerheden veroorzaken. In [toelichting 4](#) bij dit duurzaamheidsverslag staat een tabel met de meetonzekerheden en de mate van nauwkeurigheid per indicator. Waar nodig geven we aan welke maatregelen genomen zijn om de nauwkeurigheid te verbeteren en onzekerheden te verminderen.

Wijzigingen in de opstelling en presentatie

Huidige en toekomstige duurzaamheidsregelgeving leidt mogelijk tot meer gestandaardiseerde data. Mede hierdoor worden de gegevens die we gebruiken hopelijk steeds betrouwbaarder. In 2025 hebben we de manier waarop we duurzaamheidsgegevens verzamelen en rapporteren verder verbeterd door onderdelen van het dataverzamelingsproces te automatiseren en aanvullende interne beheersingsmaatregelen door te voeren, zoals controles op juistheid en volledigheid. Maar voor het optimaliseren van data zijn we ook afhankelijk van derden.

In [toelichting 1](#) bij dit duurzaamheidsverslag staan de toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren. Ten opzichte van 2024 hebben we indicatoren toegevoegd, gewijzigd of laten vervallen om beter aan te sluiten bij de ESRS-richtlijnen en om onze beheersing van geïdentificeerde impact, risico's en kansen duidelijker weer te geven. Bij een aantal indicatoren is daarnaast de methodiek aangepast. Door hogere datakwaliteit, verbeterde nauwkeurigheid en een betere aansluiting op de ESRS, streven we ernaar steeds beter inzicht te geven in onze prestaties.

Waar relevant zijn de vergelijkende cijfers over voorgaande verslagjaren hierop aangepast. Waar het praktisch niet haalbaar was om deze cijfers aan te passen, hebben we dit toegelicht in de thematische paragrafen [2.2.1](#) tot en met [2.4.1](#).

In deze paragrafen beschrijven we ook de verschillen tussen eerder gerapporteerde en herziene cijfers, net als de redenen waarom de aangepaste methodiek leidt tot beter inzicht.

Opname door middel van verwijzingen

Aan sommige ESRS-vereisten voldoen we al in andere delen van het jaarverslag, zoals de beschrijving van de governancestructuur conform de vereisten van de Nederlandse Corporate Governance Code. De volgende delen van het duurzaamheidsverslag kunnen daarom in samenhang worden gelezen met andere delen van dit jaarverslag:

- de beschrijving van het bedrijfsmodel: paragraaf [Organisatie- en groepsstructuur](#)
- de rol van de leidinggevende en toezichthouders (GOV-1): paragraaf [Corporate Governance](#)
- Risicomanagement: paragraaf [Risicomanagement en Compliance](#)

2.1.1 Bedrijfsmodel, waardeketen, stakeholders en duurzaamheid

Het bedrijfsmodel vormt het uitgangspunt voor de invulling van onze strategische koers richting 2030. Vanuit onze waardeketen sturen we op onze strategische doelstellingen en de ambities binnen de duurzaamheidsthema's om waarde te creëren voor onze stakeholders. We bekijken waar we duurzaamheid kunnen doorvoeren in onze dagelijkse werkzaamheden en besluitvorming.

Bedrijfsmodel en waardeketen

Binnen het bedrijfsmodel van de PGGM Groep geven we invulling aan onze strategische koers via drie waardeketens:

- **Pensioenbeheer:** we creëren waarde voor pensioenfondsen, hun deelnemers en werkgevers door het uitvoeren van pensioenregelingen. Dit omvat onder meer gegevensbeheer, premie-inning, dekkingsgraadberekening en pensioencommunicatie. Daarbij werken we samen met leveranciers, waaronder overheidsinstanties zoals het UWV.
- **Vermogensbeheer:** we creëren waarde voor PFZW en de deelnemers van PFZW door de uitvoering van de beleggingsopdrachten en mandaten van PFZW. Dit doen we samen met leveranciers en ketenpartners. Daarnaast beheren we nog twee beleggingsfondsen waarin naast PFZW ook andere pensioenfondsen participeren.
- **Diensten voor zorg en welzijn:** we creëren waarde voor de sector zorg en welzijn en voor de daarbij betrokken werkgevers en werknemers door producten en diensten te leveren die bijdragen aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dit doen we in samenwerking met strategische partners zoals IZZ, het ministerie van VWS en CNV.

In dit verslag rapporteren we over deze drie waardeketens als één geconsolideerde waardeketen. De beleggingen maken hier geen onderdeel van uit. Over de duurzame impact van deze beleggingen rapporteert PGGM Vermogensbeheer volgens de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Zie hiervoor paragraaf [2.1.3](#).

De belangen en rol van onze stakeholders

De stakeholders die betrokken zijn bij onze geconsolideerde waardeketen spelen een belangrijke rol bij het vormgeven en realiseren van onze strategische koers. We onderscheiden drie groepen: toeleverende partijen, onze eigen organisatie en de afnemers en gebruikers. Daarnaast is er een waardeketen-overstijgende groep, waaronder belangenbehartigers en toezichthouders.

De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van de belangrijkste stakeholders, hun verwachtingen en de manier waarop we met hen in gesprek zijn. Deze input gebruiken we voor de DMA en de uitvoering daarvan. De tabel laat ook zien bij welke duurzaamheidsthema's stakeholders actuele of potentiële positieve of negatieve impact ervaren.

In de tabellen over impact, risico's en kansen in de thematische paragrafen van dit verslag ([2.2.1](#) tot en met [2.4.1](#)) is nader uitgewerkt om welke soorten het gaat.

Stakeholders in de waardeketen				
Stakeholdergroep	Toelichting	Verwachtingen	Interactie	Thema
Waardeketen overstijgend				
Overheid en toezichthouders	Nationale en Europese toezichthouders en overheidsinstanties die onze activiteiten monitoren en hiervoor kaders stellen	Naleving van wet- en regelgeving, transparantie over (te voeren) beleid en behaalde resultaten	Formele rapportages en verantwoording, werkbezoeken, afstemming en gegevensdeling	N.v.t.
Belangen-behartigers en strategische partners	Brancheverenigingen, maatschappelijke organisaties, NGO's en lobbyorganisaties die sectorale en maatschappelijke belangen vertegenwoordigen	Toekomstbestendige ontwikkeling van de pensioensector en werkbaar en breedgedragen beleid	Lidmaatschappen, werkgroepen, overlegstructuren, consultaties en bijeenkomsten	N.v.t.
Toeleverende partijen				
Leveranciers en ketenpartners	Operationele, IT- en dataleveranciers, externe managers, brokers en adviesbureaus en overheidsinstanties die producten, diensten en data leveren ter ondersteuning van onze bedrijfsvoering en dienstverlening	Een langdurige en voorspelbare samenwerking en duidelijke afspraken over kwaliteit, compliance en duurzaamheid	Contractmanagement, prestatiegesprekken, uitwisseling van informatie en systemen en periodieke overleggen	Ethische bedrijfsvoering
Afnemers en gebruikers				
Deelnemers en werkgevers	Deelnemers en werkgevers van de pensioenfondsen die diensten bij ons afnemen	Deelnemers: een goed pensioen en persoonlijke en begrijpelijke pensioencommunicatie Werkgevers: een goed pensioen en een kostenefficiënte pensioenuitvoering	Pensioencommunicatie via brieven en telefoongesprekken, digitale kanalen (waaronder mails en chatbots) en portalen, bezoeken, campagnes en enquêtes	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering, Een begrijpelijk pensioen, Vitaliteit in de sector zorg en welzijn, Datakwaliteit, dataveiligheid en dataprivacy, Ethische bedrijfsvoering
Pensioenfondsen	Pensioenfondsbestuurders die diensten bij ons afnemen namens de aangesloten deelnemers, werkgevers en - uitsluitend voor PFZW - de betrokken sociale partners	Een betrouwbare en kostenefficiënte pensioenuitvoering, een excellente klantbediening en een beleggingsproces waarin rendement, risico en duurzaamheid integraal worden afgewogen op het niveau van de totale portefeuille	Bestuurlijke overlegtafels, contractuele afspraken (SLA's), bijeenkomsten	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering, Een begrijpelijk pensioen, Datakwaliteit, dataveiligheid en dataprivacy, Ethische bedrijfsvoering
Zorg en welzijn	Werkgevers en werknemers in de sector zorg en welzijn, en de sector als geheel	Producten en diensten die bijdragen aan de vitaliteit van werknemers en werkgevers, en het verlagen van de zorgdruk	Campagnes, sectoroverleggen en -bezoeken, digitale portalen, enquêtes en interviews	Vitaliteit in de sector zorg en welzijn
Natuur (stille stakeholder)	De natuur die indirect wordt vertegenwoordigd via onder andere NGO's	Beperking van negatieve milieueffecten, zoals CO2-uitstoot, en een bijdrage aan de energietransitie om klimaatverandering te mitigeren	Indirecte interactie via NGO's, maatschappelijke organisaties, consultaties en publicaties over klimaat- en milieu-gerelateerde onderwerpen	Klimaatimpact en energietransitie
Onze eigen organisatie				
Medewerkers	Interne en externe werknemers van onze organisatie	Goede arbeidsvoorwaarden, voldoende ontwikkelmogelijkheden en een (sociaal) veilige en inclusieve werkomgeving	Prestatie- en ontwikkelgesprekken, cao-overleg, medewerkersonderzoeken, interne bijeenkomsten en beleidskaders	Aantrekkelijk werkgeverschap, Datakwaliteit, dataveiligheid en dataprivacy, Ethische bedrijfsvoering

Duurzaamheid in onze bedrijfsvoering

Vanuit onze gezamenlijke strategische visie richting 2030 met PFZW werken we aan een goed, betaalbaar, begrijpelijk en duurzaam pensioen en zetten we ons in voor een vitalere sector zorg en welzijn. De duurzaamheidsthema's zijn integraal opgenomen in onze bedrijfsvoering.

In dit verslag verantwoorden we onze ambities, het beleid, de maatregelen en de resultaten op de volgende duurzaamheidsthema's:

- Klimaatimpact en energietransitie
- Een kostenefficiënte pensioenuitvoering
- Een begrijpelijk pensioen
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Vitaliteit in de sector zorg en welzijn
- Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering
- Datakwaliteit, dataveiligheid en dataprivacy

Met onze inzet op deze thema's streven we naar waardecreatie op het gebied van milieu, mens en bestuur (environmental, social and governance, ESG). De figuur hiernaast laat zien hoe wij dit per thema vormgeven.

Samenhang strategische doelen en duurzaamheidsambities

Ons [waardecreatiemodel](#) laat zien hoe we waarde creëren voor verschillende stakeholders door onze strategische doelen en duurzaamheidsthema's in samenhang te benaderen. Elk duurzaamheidsthema is gekoppeld aan specifieke strategische waarden, zoals het vertrouwen van deelnemers, een vitale sector zorg en welzijn en een toekomstbestendige bedrijfsvoering.

Onze inzet op thema's als klimaatimpact en energietransitie, datakwaliteit, dataveiligheid en dataprivacy en ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering draagt bij aan het realiseren van deze waarden.

Tegelijkertijd ondersteunen onze prestaties op de strategische doelen de voortgang op de duurzaamheidsthema's. Dit onderstreept de onderlinge samenhang.

Onze ESG-bijdrage per thema

Environmental

Op het gebied van milieu werken wij aan het verduurzamen van onze bedrijfsvoering en de waardeketens waarin wij opereren. Daarbij richten wij ons op het verkleinen van onze CO₂-voetafdruk en het leveren van een concrete bijdrage aan de energietransitie.

Social

Op sociaal vlak zetten wij ons in voor een goed, persoonlijk en begrijpelijk pensioen tegen passende kosten. Daarnaast bieden wij goede arbeidsvoorwaarden en een werkplek die sociaal veilig, inclusief en inspirerend is. Ook ontwikkelen wij producten en diensten die bijdragen aan de vitaliteit van de sector zorg en welzijn. Tot slot zien wij, vanuit onze rol als gegevensverwerker, toe op de kwaliteit, veiligheid en privacy van persoonsgevoelige data.

Governance

Op het gebied van governance sturen wij actief op een ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering, met duidelijke kaders, passend toezicht en een transparante en beheerste besluitvorming.

2.1.2 Duurzaamheidsgovernance

Onze duurzaamheidsgovernance kent een bepalende rol voor de raad van bestuur (RvB) bij het vormgeven en realiseren van de duurzaamheidsstrategie, en een toezichthoudende rol voor de raad van commissarissen (RvC). Voor de implementatie van de CSRD werkten we in 2025 opnieuw met een tijdelijke projectstructuur.

Samenstelling bestuurs- en toezichthoudende gremia

Samenstelling van de RvC en RvB per 31 december 2025		
Aspect	RvC	RvB
Totaal aantal bestuurders	6 (niet-uitvoerend)	2 (uitvoerend)
Vertegenwoordiging werknemers/medewerkers	Overeenkomstig artikel 2:158 van het Burgerlijk Wetboek is de OR in de gelegenheid gesteld om gebruik te maken van zijn (versterkte) aanbevelingsrecht voor de benoeming van leden van de RvC. De OR heeft hier geen gebruik van gemaakt	Overeenkomstig artikel 30 WOR heeft de OR gebruik gemaakt van zijn adviesrecht ter zake de voorgenomen (her)benoeming van de leden van de RvB. De RvC heeft deze adviezen overgenomen.
Genderdiversiteit (%)	50% mannelijk, 50% vrouwelijk	100% mannelijk, 0% vrouwelijk
Percentage onafhankelijke bestuurders	100% (alle niet-uitvoerend)	0% (alle uitvoerend)

Vaardigheden en deskundigheid

Onze organisatie is zo ingericht dat de bestuurs- en toezichthoudende gremia beschikken over voldoende kennis en vaardigheden op het gebied van de duurzaamheidsthema's of hier eenvoudig toegang toe hebben. Dit stelt hen in staat de materiële impact, risico's en kansen binnen PGGM goed te beoordelen.

Zowel de gremia als de individuele leden hebben toegang tot een breed netwerk van interne en externe expertise, waarmee zij hun kennis en vaardigheden blijven verdiepen en versterken, passend bij hun rol in het aansturen en toezichthouden op duurzaamheidsvraagstukken.

In 2025 zijn de reglementen en profielschetsen van de bestuurs- en/of toezichthoudende organen van PGGM in lijn gebracht met de CSRD. Hiermee is de verantwoordelijkheid voor en het toezicht op duurzaamheid binnen de organisatie expliciet belegd en ondersteund met de benodigde kennis en expertise.

Meer informatie over de samenstelling en diversiteit van de RvB en de RvC van PGGM N.V. is te vinden in [5.5 nevenfuncties van de RvC](#) en [5.6 nevenfuncties van de RvB](#).

De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen

Ons governancemodel ondersteunt de integratie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering.

De RvB is verantwoordelijk voor de vaststelling van de duurzaamheidsambities, de scope van het duurzaamheidsverslag en de DMA-resultaten (zie paragraaf [Herijking](#)). Per duurzaamheidsthema geeft de RvB goedkeuring op de ambitie, geïdentificeerde impact, risico's en kansen, beleid, maatregelen en indicatoren. Tot slot is de RvB verantwoordelijk voor de vaststelling van het uiteindelijke duurzaamheidsverslag.

In 2025 lagen deze taken en verantwoordelijkheden hoofdzakelijk bij het EC. Bij het vormgeven van de duurzaamheidsambities spelen de directies van de business units een actieve rol. Omdat PGGM N.V. op grond van de CSRD geconsolideerd rapporteert, dragen ook de dochterondernemingen hieraan bij.

De RvC houdt toezicht op het strategisch proces en op de bredere integratie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering. De monitoring van de duurzaamheidsthema's is belegd bij de audit-, risk- en compliance-commissie (ARC). Deze commissie bereidt besluitvorming van de RvC voor en houdt toezicht op duurzaamheidsvraagstukken binnen PGGM, waaronder de vaststelling van ambities, de uitvoering van geplande maatregelen en de integriteit en kwaliteit van de duurzaamheidsverslaggeving.

De RvB, de RvC en de ARC worden elk kwartaal geïnformeerd over de voortgang op de duurzaamheidsambities. In 2025 waren al meerdere duurzaamheidsindicatoren opgenomen in onze reguliere managementrapportages. In 2026 breiden we dit verder uit zodat alle duurzaamheidsthema's integraal worden gemonitord.

Tijdelijke projectstructuur voor implementatie CSRD

Om een tijdige en zorgvuldige implementatie van de CSRD te borgen, is in 2025 opnieuw gewerkt met een tijdelijke projectstructuur binnen de bestaande organisatiestructuur, zie paragraaf [Organisatie en groepsstructuur](#). De stuurgroep houdt toezicht op de voortgang, borgt de samenhang in inhoudelijke keuzes en stuurt op een zorgvuldige uitvoering van het implementatieprogramma.

Beloningsstructuur rondom duurzaamheidsprestaties

De RvB- en RvC-leden ontvangen een vaste vergoeding zonder variabele beloningscomponenten. Deze vergoeding is niet gekoppeld aan onze duurzaamheidsambities.

DMA en due diligence-verklaring

Onze bedrijfsvoering heeft impact op mens en milieu. Met onze DMA-aanpak brengen wij deze impact systematisch in beeld door negatieve effecten te identificeren, te beoordelen en waar nodig te beperken. Dit stelt ons in staat verantwoordelijkheid te nemen en passende maatregelen te treffen.

Naast het uitvoeren van de DMA om de materiële impact in kaart te brengen, zijn we in 2025 gestart met het inrichten van een due diligence proces in de waardeketen om de geïdentificeerde negatieve impacts te beperken. In 2025 hebben we voorbereidende stappen gezet, zoals het opvragen van klimaatplannen van onze grootste leveranciers (zie paragraaf [2.1.1](#) voor meer informatie). De komende jaren onderzoeken we hoe we deze uitvraag kunnen uitbreiden met sociale en governance-aspecten. We onderzoeken hiervoor waar in de waardeketen we impact maken en welke normen we hiervoor kunnen opstellen. Stakeholders worden hierin expliciet meegenomen. De tabel op de volgende pagina laat zien hoe de kernelementen van due diligence momenteel binnen onze organisatie zijn ingevuld.

Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage

Bij de driejaarlijkse volledige DMA worden de materiële risico's per duurzaamheidsthema geïdentificeerd, inclusief bruto risiconiveaus en mitigerende maatregelen, met als doel de netto risico's binnen de vastgestelde risicobereidheid te houden.

Per 2026 worden de duurzaamheidsrisico's uit de DMA opgenomen in de reguliere PGGM-risicomanagementcyclus en gekoppeld aan de risicocategorieën binnen het PGGM-risicoraamwerk. Deze risico's krijgen een apart label in het risicomanagementsysteem, waardoor ze volledig kunnen worden meegenomen in het PGGM-risicoprofiel en de bijbehorende risicorapportages.

Dit zorgt voor een integrale benadering van het beheer en de rapportage van duurzaamheidsrisico's.

Kernelementen van due diligence en onze invulling	
Kernelementen van due diligence	Invulling binnen onze organisatie
Due diligence integreren in governance, strategie en bedrijfsmodel	De beoogde due diligence-aanpak is gedeeltelijk ingebed in bestaande werkprocessen. In 2026 werken we aan het verder uitwerken van deze inbedding om due diligence, waar mogelijk, te verankeren in governance, strategie en sturing.
Stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van due diligence	Op verschillende plekken in de organisatie vindt engagement met de belangrijkste stakeholders van PGGM plaats. In de DMA wordt in 2026 extra aandacht besteed aan stakeholder-betrokkenheid, wat daarna als input dient voor de verdere vormgeving van de due diligence-aanpak.
Negatieve impact in kaart brengen en beoordelen	Als onderdeel van het onderzoek naar het uitbreiden van de due diligence-aanpak, identificeren we aan de hand van de DMA waar we materiële negatieve impact hebben op mens en milieu binnen de waardeketen.
Maatregelen nemen om negatieve impact aan te pakken	Als we materiële impact hebben, ontwikkelen en implementeren we maatregelen om negatieve impact te verminderen of te voorkomen (mitigatie en preventie). De impact op stakeholders wordt vervolgens gemonitord via indicatoren.
De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren	Monitoring en rapportage over de effectiviteit van maatregelen worden onderdeel van onze bestaande werkprocessen en vormen een belangrijk element in de verdere ontwikkeling van het due diligence-proces.

2.1.3 Dubbele materialiteitsanalyse

Met de DMA identificeren en prioriteren we de meest relevante duurzaamheidsthema's voor PGGM en onze stakeholders. Daarbij beoordelen we onze impact op mens en milieu en de duurzaamheidsrisico's en -kansen die van invloed zijn op onze organisatie. De uitkomsten gebruiken we om onze strategie actueel en doelgericht te houden.

Proces en frequentie

Een volledige DMA bestaat uit vaste processtappen die onze impact op mens en milieu en de invloed van ESG-aspecten op PGGM in kaart brengen, zoals te zien in de tabel hieronder.

Processtappen DMA	
Processtap	Toelichting
1. Context-bepaling	We brengen de waardeketen en relevante stakeholders in kaart en verzamelen informatie via stakeholderinput en deskresearch, waaronder interviews, onderzoeken, risicoanalyses, sectorontwikkelingen, internationale duurzaamheidsstandaarden en peerpublicaties.
2. Longlist	Op basis van deze informatie en onze strategie stellen we een longlist van thema's op. Per thema bepalen we de impact, risico's en kansen, die worden gevalideerd met interne experts.
3. Scoring	We beoordelen impact, risico's en kansen op waarschijnlijkheid, omvang, intensiteit en omkeerbaarheid (schaal 1-6). Een consistentiecheck borgt een uniforme toepassing. Op basis van kwalitatieve en kwantitatieve analyses bepalen we welke thema's boven de materialiteitsdrempel uitkomen.
4. Validatie	De voorlopige uitkomsten worden gevalideerd met interne en externe stakeholders. De definitieve thema's worden vastgesteld door de RvB en besproken met de ARC en RvC en verwerkt in onze strategie.

In principe voeren we elke drie jaar een volledige DMA uit. In de tussenliggende jaren herijken we de DMA, tenzij strategische ontwikkelingen of nieuwe risico's aanleiding geven voor een volledige analyse. De eerste volledige DMA is uitgevoerd in 2023. Sindsdien is de methodiek verder ontwikkeld en jaarlijks herijkt. De volgende volledige DMA staat gepland voor 2026. De manier waarop we dit proces organiseren en borgen is gedeeltelijk ingebed in bestaande werkprocessen zoals strategieontwikkeling, planning en control, risicomanagement en rapportage. Deze inbedding vormt het kader waarbinnen de DMA wordt uitgevoerd. In 2026 versterken we deze inbedding verder, zodat de aanpak structureel onderdeel wordt van governance, besluitvorming en sturing.

Stakeholderbetrokkenheid

Bij een volledige DMA betrekken we stakeholders actief bij het proces. Zij leveren input voor het beoordelen, valideren en prioriteren van de duurzaamheidsthema's. Deze input is een belangrijk onderdeel bij het bepalen van de materiële thema's.

Herijking

In 2025 is het jaarlijkse DMA-proces opnieuw gestart met een beoordeling van strategische ontwikkelingen en nieuwe risico's. Deze analyse gaf geen aanleiding tot een volledige DMA; een herijking was voldoende. Omdat de reikwijdte bepaalt welke onderdelen van onze organisatie binnen de DMA vallen, is deze ook meegenomen in de herijking.

Toetsing van de reikwijdte van het duurzaamheidsverslag

We hebben de reikwijdte van ons duurzaamheidsverslag getoetst aan de nieuwste versie van het ontwerp van het Nederlandse Implementatiebesluit richtlijn duurzaamheidsrapportering. Hierin staat dat de rapportageverplichting voor een beheerder van een beleggingsinstelling geldt voor de activiteiten van de beheerder zelf en van toepassing is op entiteitsniveau, niet op productniveau.

De beleggingen van onze klanten vallen onder het productniveau en daarmee buiten de reikwijdte van ons duurzaamheidsverslag. De toelichting bij dit Nederlandse implementatiebesluit heeft wel tot discussie geleid over de reikwijdte van de duurzaamheidsrapportage, met name met betrekking tot het beleid van de beheerder.

Deze interpretatie wordt binnen de markt actief gevolgd en besproken, onder andere via Dufas. Zolang hierover onduidelijkheid bestaat, nemen wij het beleid van de beheerder niet op in de reikwijdte van ons duurzaamheidsverslag, conform de aanpak in het duurzaamheidsverslag 2024. Daarbij weegt mee dat de CSRD pas over boekjaar 2027 formeel op ons van toepassing is. Wel legt PGGM Vermogensbeheer B.V. verantwoording af over haar activiteiten in rapportages onder de SFDR.

Ook onze dienstverlening aan de sociale fondsen Stichting Fonds Uitzendbranche (SFU) en Stichting Sociaal Fonds Huisartsenzorg (SSFH) valt buiten de scope van onze duurzaamheidsrapportage, omdat uit onze DMA blijkt dat deze geen materiële impact, risico's of kansen kent.

[Uitkomst herijking 2025](#)

De in 2023 vastgestelde duurzaamheidsthema's zijn in 2025 opnieuw beoordeeld en geactualiseerd op impact, risico's en kansen. De herijking bevestigde dat alle zeven thema's materieel blijven. Het EC heeft de uitkomsten van de herijking, DMA 2025, vastgesteld. Vervolgens heeft de RvC deze goedgekeurd.

[Leeswijzer](#)

Op de volgende pagina's van dit duurzaamheidsverslag verantwoorden we per materieel duurzaamheidsthema onze ambities, hoe we hierop sturen en de gerealiseerde impact. Per thema werken we met verschillende indicatoren.

Voor indicatoren waarop intern wordt gestuurd, is een concreet doel of norm vastgesteld. Dit doel wordt weergegeven bij de betreffende indicator. De meting wordt afgezet tegen een basisjaar, dat per indicator kan verschillen afhankelijk van de ambitie en ontwikkeling van het onderwerp.

Daarnaast bevat dit verslag indicatoren waarvoor (nog) geen doel of norm is vastgesteld. Dit kan verschillende redenen hebben. Sommige indicatoren zijn wettelijk vereist vanuit de ESRS en lenen zich minder goed voor het stellen van een doel of interne sturing, zoals aantallen medewerkers onder een cao. In andere gevallen wordt in 2026 een doel vastgesteld; dit lichten we toe bij de betreffende indicator. Ook kan het gaan om nieuwe indicatoren waarvoor nog onvoldoende historische data beschikbaar is om een passend doel te bepalen.

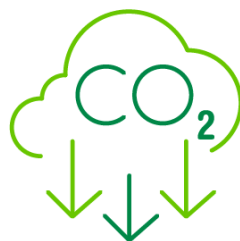
Op de titelpagina's van de themahoofdstukken is per thema een selectie van indicatoren opgenomen. Deze selectie kan bestaan uit indicatoren met en zonder doel en is, in overleg met de thema-eigenaren, gemaakt op basis van relevantie voor het betreffende thema. Het voorblad geeft daarmee geen volledig overzicht van alle indicatoren die binnen het thema worden verantwoord.

De toelichtingen bij dit duurzaamheidsverslag zijn opgenomen in de bijlage:

- [Toelichting 1](#): Overzicht van toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren
- [Toelichting 2](#): Beleid - governance en betrokken stakeholders
- [Toelichting 3](#): Indicatoren - definitie en methodologie
- [Toelichting 4](#): Schattingen, aannames en gemiddelden

2.2 ESG: Milieu-informatie

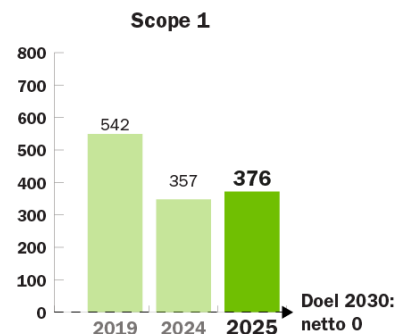
2.2.1



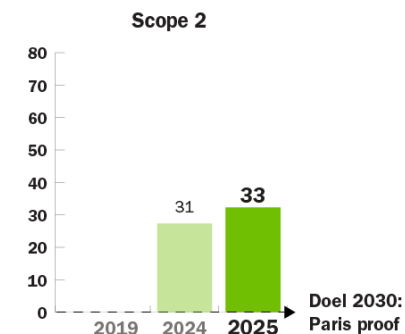
Klimaatimpact en energietransitie

Onze bedrijfsactiviteiten leiden tot CO₂-uitstoot en energieverbruik en hebben daarmee impact op het klimaat en de energietransitie. Vanuit dit thema houden we onze CO₂-equivalente uitstoot en ons energieverbruik bij en proberen we deze te voorkomen of verminderen.

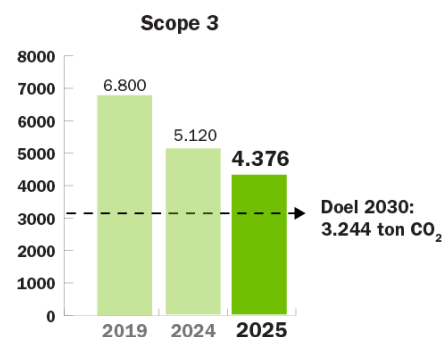
Alle indicatoren worden op de volgende pagina's **drukgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

CO₂-voetafdruk scope 1(Ton CO₂)

Bandbreedte 2025: 320-420 ton CO₂
Bandbreedte 2026: 320-420 ton CO₂

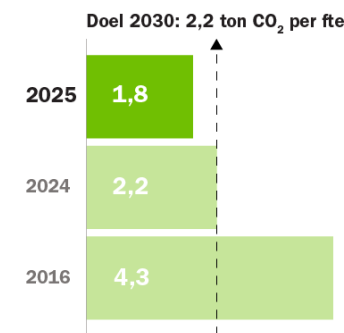
CO₂-voetafdruk scope 2(Ton CO₂)

Het doel voor 2025 en 2026 is om voor elektriciteit 0 ton CO₂ te realiseren en voor stadsverwarming binnen de bandbreedte van 20-40 ton CO₂ te blijven.

CO₂-voetafdruk scope 3(Ton CO₂)

Doel 2025: 5.046 ton CO₂
Doel 2026: 4.685 ton CO₂

Mobiliteitsuitstoot

Ton CO₂ per fte

Doel 2025: 2,9 ton CO₂ per fte
Doel 2026: 2,8 ton CO₂ per fte

Onze ambitie

In juni 2022 hebben we de ambitie uitgesproken om in 2050 net zero te zijn in onze bedrijfsvoering. Hiervoor hebben we tussentijdse doelen geformuleerd conform de richtlijnen van het Science Based Targets initiative (SBTi) en in lijn met de doelstellingen van het Parijsakkoord.

Voor 2030 streven we naar net zero voor onze directe uitstoot (scope 1). Dit betekent dat de totale uitstoot van CO₂-equivalenten uit onze bedrijfsvoering op netto nul uitkomt, na verrekening van verwijderde broeikasgassen. Niet alle uitstoot is (nog) volledig te reduceren, bijvoorbeeld door het ontbreken of de beperkte beschikbaarheid van duurzame alternatieven of vanwege de strategische waarde van bepaalde activiteiten voor PGGM. In die gevallen kan CO₂-verwijdering worden ingezet.

Onze oorspronkelijke ambitie om ook scope 2 in 2030 net zero te realiseren, is door de verplichte aansluiting op stadsverwarming van onze toekomstige huisvesting in Utrecht (De Nieuwe Tuin, DNT) niet haalbaar. Daarom hebben we deze ambitie in 2025 herijkt, met onderscheid tussen de huidige huisvesting in Den Haag en Zeist en de toekomstige huisvesting in Utrecht. Voor de huidige locaties blijven we uitsluitend hernieuwbare elektriciteit inkopen. Voor DNT richten we ons op het minimaliseren van het energieverbruik tot maximaal een Paris proof-niveau, zoals vastgesteld door de Dutch Green Building Coalition (DGBC). Zodra het energienet dit toelaat, stappen we ook voor deze locatie over op fossielvrije energie.

Daarnaast streven we naar een reductie van 55% van onze meetbare scope 3-uitstoot die samenhangt met onze eigen activiteiten (zie Toelichting 3), ten opzichte van 2019 en op basis van een lineair reductiepad. Dit betreft de bronnen die wij in 2019 konden meten.

Disclaimer

Invloed PGGM

Onze invloed op de energietransitie en het verlagen van de wereldwijde uitstoot kent grenzen. We zijn hierbij afhankelijk van onze waardeketen, waaronder onze leveranciers. Waar mogelijk stimuleren we hen tot een meer duurzame bedrijfsvoering in dit opzicht en spreken we hen waar mogelijk aan op hun klimaatbeleid. Deze ruimte is er helaas niet voor alle diensten die we voor onze werkzaamheden moeten inkopen.

Afhankelijkheden

Bij het opstellen van het PGGM net zero-beleid zijn we ons bewust van onzekerheden en afhankelijkheden rond overheidsbeleid en markt- en technologische ontwikkelingen in de periode tot 2050. Het is onzeker in hoeverre leveranciers en andere marktpartijen verandering kunnen inzetten. De snelheid waarmee de wereld zich richting net zero-uitstoot beweegt, is medebepalend voor de hoogte van onze klimaatambities. Daarom herijken wij iedere vijf jaar onze klimaatambities.

Impact, risico's en kansen

De tabel op de volgende pagina toont de resultaten van onze DMA op het thema Klimaatimpact en energietransitie.

Impact, risico, kans		Soort	Stakeholders
Klimaatmitigatie			
Impact	De uitstoot van broeikasgassen in de bedrijfsvoering heeft een negatieve impact op het klimaat.	Actueel en negatief	Toeleverende partijen en onze eigen organisatie
Risico	Het uitblijven van markt- en technische ontwikkelingen, geen of beperkte duurzame alternatieven, beperkte beschikbaarheid of strategische waarde van de uitstootbron en te hoge kosten kunnen ertoe leiden dat de net zero-doelstellingen voor CO ₂ -reductie in 2030 niet worden gehaald.	Actueel	Toeleverende partijen en onze eigen organisatie
Klimaatadaptatie			
Risico	De gevolgen van klimaatverandering (zoals extreem weer, overstromingen of hitte) kunnen op termijn (>5 jaar) leiden tot schade aan huisvesting.	Potentieel	Onze eigen organisatie
Energietransitie			
Impact	Door te kiezen voor een Paris proof-gebouw en bijbehorende inrichting en gebruik, kan de toekomstige huisvesting bijdragen aan de energietransitie in Nederland.	Potentieel en positief	Onze eigen organisatie

Onze aanpak

We verantwoorden dit duurzaamheidsthema volgens de ESRS, met een specifieke focus op de thematische standaard 'ESRS E1: Klimaatimpact en energietransitie' voor de inhoudelijke toelichtingen. Op basis van de geïdentificeerde impact en risico's binnen dit thema hebben we bepaald welke rapportage-eisen uit deze standaard voor ons relevant zijn.

Op de volgende pagina's laten we zien hoe we positieve impact realiseren en risico's en negatieve impact zo veel mogelijk mitigeren. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2025 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2026 en daarna.

Wat we doen voor klimaatmitigatie

Beleid

Ons net zero-beleid biedt duidelijke kaders en instrumenten voor de transitie naar een net zero-bedrijfsvoering. We vertalen onze net zero-ambitie naar jaarlijkse reductiedoelen in tonnen CO₂ en concrete acties. De verantwoordelijkheid voor deze acties ligt bij de beslissers die invloed hebben op de CO₂-uitstoot, met name de directieleden van de units. Deze zogenoemde CO₂-eigenaren stellen reductieplannen op en zorgen voor de uitvoering ervan.

Wat hebben we gedaan in 2025?

We hebben reductieplannen opgesteld, uitgevoerd en verder doorontwikkeld. Naast lopende acties zijn nieuwe maatregelen gestart. Voor onze nieuwe huisvesting hebben we samen met stakeholders grote stappen gezet in het ontwerp en de realisatie van een duurzaam gebouw. In de huidige huisvesting hebben we met partners de facilitaire dienstverlening verder verbeterd. In 2025 is de uitstoot van het bedrijfsrestaurant voor het eerst als afzonderlijke emissiebron opgenomen en is de afvalmethodiek herzien.

Bij de nieuwe afvalmethodiek maken we nu gebruik van door TNO gevalideerde emissiecijfers van de leverancier. Dit geeft beter inzicht in de afvaluitstoot en maakt gerichtere sturing mogelijk. Uit de herziening blijkt dat de afvaluitstoot in eerdere jaren is overschat en dat afval een relatief kleine bron van uitstoot vormt. De CO₂-uitstoot van afval over voorgaande jaren is daarom op nul gesteld. Dit heeft geen impact op onze scope 3-ambitie, aangezien afval hierin nog niet is opgenomen. Wel blijven we inzetten op betere afvalscheiding en acties zoals een lokale clean-up day om zwerfafval te verminderen.

Binnen de pensioencommunicatie hebben verdere digitalisering van processen en de overstap naar enveloppen van 80 gram in plaats van 90 gram geleid tot een lagere CO₂-uitstoot door papierverbruik. Daarnaast zijn correcties doorgevoerd op de over 2024 gerapporteerde data als gevolg van foutieve papierdata van een leverancier. De effecten van extra pensioencommunicatie in het kader van de nieuwe pensioenregeling lichten we later in deze paragraaf toe.

Tot slot zijn we in 2025 gestart met een groeipad net zero inkopen als onderdeel van ons bredere transitiepad. Dit houdt in dat we leveranciers bevragen op hun CO₂-doelstellingen en reductieplannen, om meer inzicht te krijgen in de uitstoot binnen onze waardeketen.

Onze absolute **CO₂-voetafdruk** in 2025 bedroeg 4.758 ton CO₂, een daling van 13,1% ten opzichte van 2024. Vergeleken met 2019, ons net zero-basisjaar, betekent dit een daling van 35,2%. Als we uitsluitend kijken naar dezelfde uitstootbronnen als in 2019, bedroeg de CO₂-uitstoot in 2025 3.955 ton CO₂. Dit komt neer op een reductie van 41,8% voor scope 3 ten opzichte van 2019. Daarmee liggen we op schema voor onze **tussentijdse reductiedoelstelling** voor scope 3 van 55% in 2030. De CO₂-voetafdruk is weergegeven op de volgende pagina.

CO ₂ -voetafdruk 2025				
GHG-categorie	Bronnen	CO ₂ -uitstoot (ton) 2025	CO ₂ -uitstoot (ton) 2024	Wijziging in 2025 t.o.v. 2019***
	Gas	357	343	-34%
	Koudemiddelen en overige	19	14	*
Totaal scope 1-emissies		376	357	
	Locatiegebaseerde elektriciteit (PGGM)	835	984	-39%
	Marktgebaseerde elektriciteit (PGGM)	-	-	0%
	Stadsverwarming (PGGM Den Haag)	33**	31****	*
Totaal scope 2-emissies (marktgebaseerd)		33	31	
Gekochte goederen en diensten	Drinkwater	2	2	-22%
Gekochte goederen en diensten	Papier	892	744	48%
Gekochte goederen en diensten	IT – hardware, werkomgeving, DC	155	83	*
Gekochte goederen en diensten	Catering	174		
Brandstof en energieactiviteiten	Elektriciteit – marktgebaseerde laadpalen	-	-	
Upstream geleasede activa	IT-hardware	75	213	*
Upstream geleasede activa	Leasewagenpark	224	315	-75%
Afval geproduceerd bij activiteiten	Afval	17	-	*
Zakelijk reisverkeer	Vliegreizen	1.998	2.678	-41%
Zakelijk reisverkeer	Sustainable aviation fuel	-443	-61****	427%
Zakelijk reisverkeer	Zakelijk KM – privéauto	123	70	224%
Woon-werkverkeer	Woon-werkverkeer (excl. lease)	1.130	1.052	-36%
Woon-werkverkeer	Openbaar vervoer	29	24	-85%
Totaal scope 3-emissies		4.376	5.120	
Totale broeikasgasemissies				
Locatiegebaseerd		5.620	6.492	
Marktgebaseerd		4.785	5.508	

* Deze bronnen zijn nieuw toegevoegd na 2019.

** Dit betreft voorlopige cijfers, die pas definitief worden na publicatie van het jaarverslag.

*** Percentage betreft reductie in CO₂-uitstoot exclusief de CO₂-uitstoot van PGGM den Haag en exclusief de bronnen toegevoegd na 2019.

**** Vergelijkende cijfers 2024 aangepast, definitieve cijfers pas na publicatie bekend.

Ondanks de toename van de uitstoot uit woon-werkverkeer door een groei van het aantal medewerkers en een grotere gemiddelde woon-werkafstand, bleef de **mobiliteitsuitstoot** in 2025 binnen onze doelstelling van 2,9 ton CO₂ per fte. Voor mobiliteitsuitstoot hanteren wij 2016 als basisjaar, in lijn met onze Anders Reizen-ambitie. De uitstoot van vliegreizen daalde met 53,1% ten opzichte van 2019, ook doordat scherper wordt afgewogen wanneer reizen nodig is voor de uit te voeren werkzaamheden. 99,3% van de uitstoot door vliegreizen komt voort uit de vermogensbeheerketen.

De papieruitstoot voor pensioencommunicatie nam in 2025 toe door extra communicatie rond de invoering van de nieuwe pensioenregeling. 99,5% van de uitstoot door papierverbruik komt uit de pensioenbeheerketen.

Aankoop CO₂-credits

Onze prioriteit ligt bij het reduceren van onze CO₂-uitstoot. Het volledig terugbrengen van de uitstoot naar net zero is op dit moment niet mogelijk. Voor scope 2 en 3 zal dit ook in 2030 nog niet volledig gerealiseerd zijn (zie de paragraaf [Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?](#)).

Hoewel wij dit niet als compensatie zien, hebben we ervoor gekozen CO₂-credits aan te kopen voor de resterende uitstoot die op dit moment nog niet te reduceren is. In 2025 zijn 4.140 CO₂-credits aangeschaft in het vierde kwartaal via een Gold Standard clean cookstove-project: Access to Energy for Local Development and Women's Empowerment in Cabo Delgado Province, Mozambique. Het Gold Standard-keurmerk waarborgt dat de CO₂-reductie aantoonbaar is en bijdraagt aan duurzame ontwikkeling voor lokale gemeenschappen. Voor een deel van de marktgebaseerde CO₂-uitstoot (130 ton CO₂) zijn door leveranciers zelf credits aangekocht. Voor dit deel kopen wij geen aanvullende credits in. De aangekochte CO₂-credits worden 'vernietigd', zodat dubbele claims worden voorkomen.

Carbon credits*		
	2025	2024
Uitstoot in kalenderjaar waarvoor credits zijn aangekocht	4.140	6.146
Aantal jaarlijks aangekochte en vernietigde carbon credits	6.021	6.036

**deze indicatoren zijn vanuit de ESRS E1 vereiste rapportageverplichtingen, en zijn vooral bedoeld om inzicht te geven. Voor deze indicatoren zijn geen norm of doel geformuleerd.*

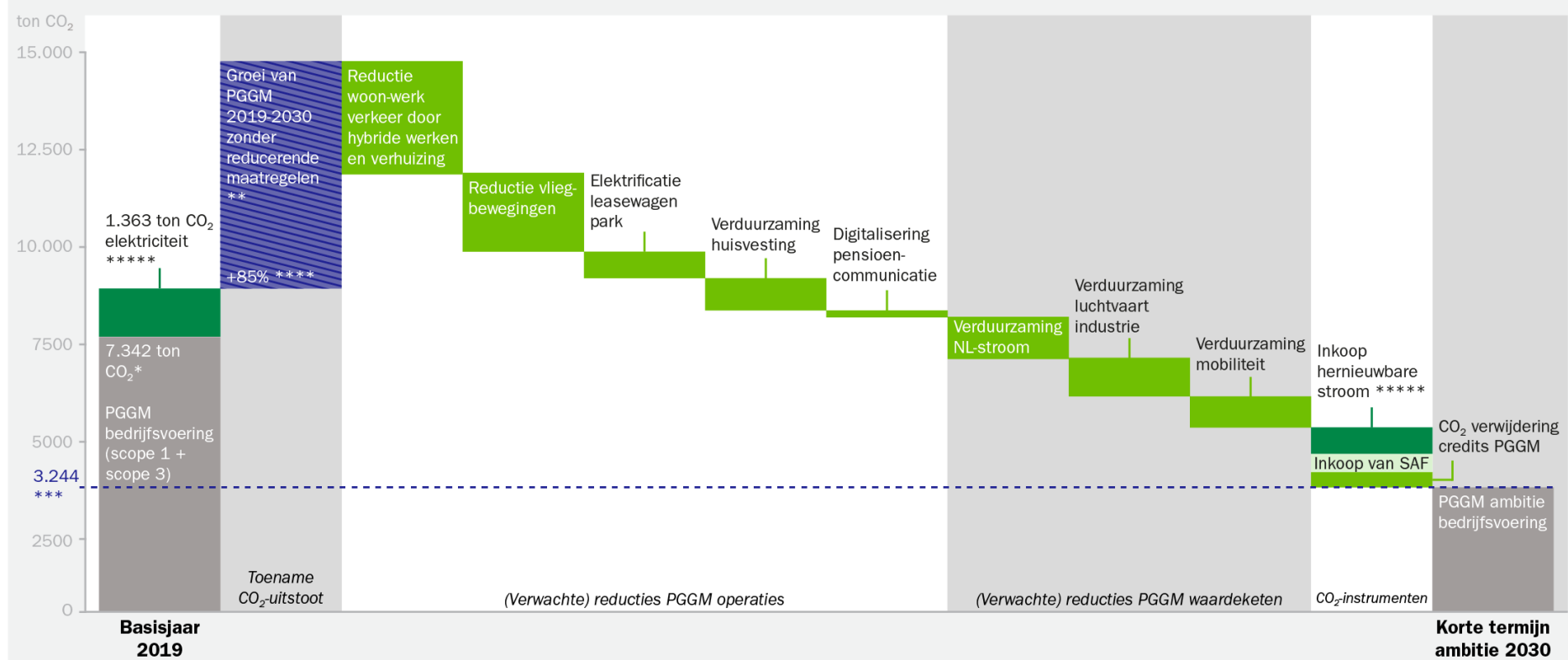
Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?

We werken en voeren de reductieplannen voor onze eigen bedrijfsvoering en binnen onze waardeketens verder uit. Op basis van de in 2025 opgestelde uitvoeringsstrategie voor moeilijk te reduceren uitstoot starten we met de inzet van CO₂-verwijderingscredits.

De mobiliteitsuitstoot verminderen we via de verhuizing naar Utrecht en bijbehorende beleidsaanpassingen. De nieuwe locatie is beter bereikbaar met het openbaar vervoer en draagt daarmee bij aan een verdere reductie. Voor vliegreizen zetten we de bestaande maatregelen voort en blijven we werken aan het vergroten van de bewustwording rond reisafwegingen. Met onze facilitaire dienstverlener hebben we een plan opgesteld om het restaurant te verduurzamen, waarvan de uitvoering begin 2026 is gestart.

In 2026 wordt ook het groeipad net zero inkopen verder uitgewerkt en geïntegreerd. Richting 2030 is het onze ambitie dat leveranciers voldoen aan de minimale vereisten binnen dit raamwerk. We zijn daarin wel afhankelijk van onze leveranciers. Het volledige transitiepad richting 2030 op de volgende pagina geeft een eerste indicatie van de relatieve impact per uitstootcategorie en de reductiemaatregelen. Dit transitiepad wordt de komende jaren verder uitgewerkt waarbij nieuwe inzichten worden meegenomen.

Het CO₂-transitiepad van PGGM



* De weergegeven uitstoot is exclusief PGGM Den Haag en de bronnen IT, catering en afval. Scope 2-emissies zijn afzonderlijk onder 'elektriciteit' opgenomen, deze zijn sinds 2019 netto 0.

** Dit betreft de verwachte groei van de organisatie, gebaseerd op de situatie in 2023. Hierbij is rekening gehouden met onder andere de groei personeel, het aantal deelnemers PFZW, BPF Schilders en StiPP, de toename beheerd vermogen, en trends in personeelsmobiliteit (zoals grotere woon-werkafstand). PGGM Den Haag is hierin niet meegenomen.

*** Dit betreft de scope 3-doelstelling van PGGM inclusief PGGM Den Haag. De uitstoot uit de bronnen IT, catering en, afval is niet meegenomen, net als scope 2-emissies door stadsverwarming (nieuwe huisvesting) en onvermijdbare scope 1-emissies.

**** De waarden voor 2030 zijn gebaseerd op een model met grove aannames, waarbij is gekeken vanuit het perspectief van 2019. Hierin is de groei zoals beschreven onder ** meegenomen, en is verondersteld dat PGGM zelf geen reductiemaatregelen neemt en dat Covid-19 geen blijvende effecten heeft gehad op mobiliteit. Wel zijn verwachte reducties vanuit marktontwikkelingen in mindering gebracht.

***** Elektriciteit is afzonderlijk weergegeven en omvat uitsluitend scope 2-emissies. Reductiemaatregelen voor het energieverbruik van PGGM zijn hierin voorlopig niet meegenomen, vanwege de grote onzekerheden rondom de nieuwe huisvesting

Wat we doen voor klimaatadaptatie

Beleid

Europese duurzaamheidsregels vragen bedrijven te laten zien welke maatregelen zij nemen om zich aan te passen aan klimaatverandering. In een klimaatadaptatiebeleid beschrijven organisaties hoe zij zich voorbereiden op gevolgen zoals extremer weer, hitte en overstromingen en hoe zij deze risico's beperken.

Bij PGGM hebben we op dit moment nog geen klimaatadaptatiebeleid voor onze bestaande huisvesting. Daar hebben we bewust voor gekozen, omdat aanvullende analyses en maatregelen voor de huidige locatie in Zeist weinig toegevoegde waarde hebben in het licht van de geplande verhuizing.

Wat hebben we gedaan in 2025?

De huidige en toekomstige huisvesting zijn in principe bestand tegen de huidige weersomstandigheden. Voor de bestaande locatie in Zeist nemen we geen stappen om de huisvesting tegen lange termijn-klimaatrisico's te beschermen. De op korte termijn geplande verhuizing en het beoogde herontwikkelingsdoel van de gemeente Zeist maakt dergelijke aanpassingen overbodig.

Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?

In 2026 betrekken we klimaatadaptatie expliciet bij de ontwikkeling van de nieuwe huisvesting. Klimaatrisico's zijn onderdeel van de BREAM-certificering voor de nieuwe huisvesting.

Hoe we bijdragen aan de energietransitie

Beleid

Ons beleid voor de energietransitie is vastgelegd in het beleid duurzame bedrijfsvoering. Dit beleid richt zich op het realiseren van een zo laag mogelijk energieverbruik.

We streven ernaar om in 2030 een energienorm van 70 kWh per vierkante meter per jaar te behalen, zoals vastgesteld door de Dutch Green Building Coalition (DGBC). Dit uitgangspunt hanteren we bij de ontwikkeling van onze toekomstige huisvesting.

Wat hebben we gedaan in 2025?

We hebben reductieplannen opgesteld die in lijn zijn met nationale wetgeving, zoals de energie-efficiëntierichtlijn. Daarnaast monitoren we wetgeving via interne commissies.

Ons kantoor beschikt over **energielabel** A en in 2025 is het **BREEAM** In-Use Very Good-certificaat voor het pand opnieuw gecertificeerd. BREEAM is een internationaal erkend keurmerk dat de duurzaamheid van gebouwen beoordeelt, onder meer op energieverbruik, materialen, afval, waterbeheer en gezondheid.

Daarnaast maken we gebruik van een warmtekoudeopslag om het gasverbruik te beperken, wekken we gedeeltelijk elektriciteit op met zonnepanelen, gebruiken we ledverlichting en kopen we 100% hernieuwbare Europese elektriciteit in. Ook zijn we gecertificeerd volgens ISO 9001 (kwaliteitsmanagement), dat onder meer betrekking heeft op het facilitair management.

Het totale energieverbruik is in 2025 licht gestegen ten opzichte van 2024 als gevolg van weersinvloeden, waardoor meer is verwarmd. Deze weersinvloeden zijn niet gecorrigeerd in de cijfers.

In de tabel hiernaast is het energieverbruik per jaar weergegeven in megawattuur (MWh). De cijfers voor 2025 zijn uitgesplitst naar de locaties Zeist en Den Haag, zodat de vergelijking met 2024, waarin de locatie Den Haag niet het hele jaar in gebruik was, zuiver blijft.

Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?

Hoewel het risico op strengere regelgeving voor de huidige locatie in Zeist klein is, verwachten we dat dit risico groter zal zijn voor het nieuwe huurpand in Utrecht.

In samenwerking met de eigenaar werken we aan een energiesimulatiemodel dat inzicht geeft in het energieverbruik van het gebouw en het gebruik ervan. Dit model ondersteunt het sturen op een energieprestatie die aansluit bij de doelstellingen van het Parijsakkoord en bij de door de Dutch Green Building Coalition (DGBC) vastgestelde energienorm bij ingebruikname.

Energieverbruik en energiemix				
	2025		2024	
	Zeist	Den Haag	Zeist	Den Haag
Energieverbruik uit aardgas (MWh)	1.636	-	1.572	-
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen (MWh)	7	-	8	-
Verbruik ingekochte warmte uit fossiele bronnen (MWh)	-	154	-	138
Totaal verbruik fossiele energie (MWh)	1.643	154	1.580	138
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	39%	29%	39%	25%
Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	-	-	-	-
Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen (%)	0%	0%	0%	0%
Verbruik ingekochte warmte uit hernieuwbare bronnen (MWh)	-	79	-	81
Ingekochte elektriciteit uit hernieuwbare bronnen (MWh)	2.571	293	2.473	330
Ingekochte elektriciteit, bedoeld voor verkoop, uit hernieuwbare bronnen (MWh) (verminderd op het totaal)	-192	-	-181	-
Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel MWh)	233	-	210	-
Totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh)	2.612	372	2.502	411
Aandeel hernieuwbare bronnen in totaal energieverbruik (%)	61%	71%	61%	75%
Totaal energieverbruik (MWh)	4.255	526	4.082	549

2.3 ESG: Sociale-informatie

2.3.1



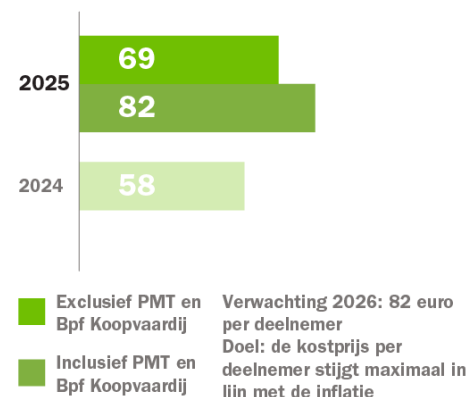
Een kostenefficiënte pensioenuitvoering

Als pensioenuitvoeringsorganisatie hebben we een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid: zorgen voor een goed en betaalbaar pensioen voor meer dan 6,0 miljoen deelnemers. Door pensioenuitvoering te leveren tegen een verantwoord kostenniveau, dragen we bij aan een goed pensioen voor de deelnemers van onze klanten.

Alle indicatoren worden op de volgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

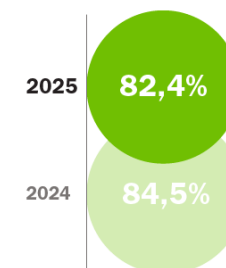
PGGM-kosten per deelnemer

Euro's per deelnemer



Zelfservice-score

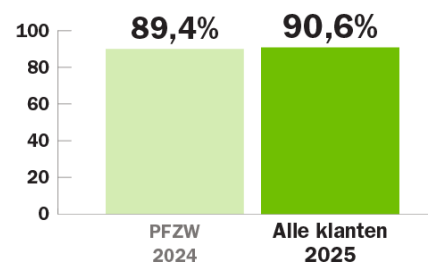
Percentage deelnemers dat de digitale kanalen (Q&A, FAQ, Dialogs) gebruikt



De doelstellingen van deze indicator zullen in de loop van 2026 worden bepaald.

Digitaal bereik

Percentage deelnemers dat de online omgeving gebruikt. Voor 2025 het gemiddelde over alle klanten



De doelstellingen van deze indicator zullen in de loop van 2026 worden bepaald.

Onze ambitie

Onze ambitie is pensioenuitvoering aan te bieden tegen een verantwoord kostenniveau, passend bij de deelnemersgroepen en de gewenste dienstverlening van onze klanten. Dit realiseren we door kosten blijvend te beheersen en waar mogelijk te verlagen, waarbij we continu zoeken naar de juiste balans tussen kostenbeheersing en het leveren van excellente klantbediening. We richten ons op lagere uitvoeringskosten voor al onze klanten, in verhouding tot de door hen gevraagde kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast streven we ernaar dat PFZW blijft behoren tot de vier pensioenfondsen met de laagste uitvoeringskosten binnen de tien grootste Nederlandse fondsen, gemeten naar het aantal deelnemers.

Impact, risico’s en kansen

Onderstaande tabel toont de resultaten van onze DMA op het thema Een kostenefficiënte pensioenuitvoering. Dit thema heeft uitsluitend betrekking op onze pensioenbeheeractiviteiten, niet op de vermogensbeheerketen.

Impact, risico, kans		Soort	Stakeholders
Kostenefficiëntie			
Impact	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering kan bijdragen aan meer pensioen voor de deelnemers.	Potentieel en positief	Gebruikers
Risico	Als de kostenefficiëntie onder druk komt te staan doordat schaalvoordelen en automatisering niet of slechts gedeeltelijk worden behaald, kan dit pensioenfondsen ertoe aanzetten over te stappen naar een andere pensioenuitvoerder.	Potentieel	N.v.t.

Onze aanpak

We verantwoorden dit duurzaamheidsthema volgens de ESRS, met een specifieke focus op de thematische standaard ‘ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers’ voor de inhoudelijke toelichtingen. Op basis van de geïdentificeerde impact en het geïdentificeerde risico binnen dit thema hebben we bepaald welke rapportage-eisen uit deze standaard voor ons relevant zijn.

Op de volgende pagina’s laten we zien hoe we impact realiseren en het risico zoveel mogelijk mitigeren. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2025 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2026 en daarna.

Onze aanpak voor een kostenefficiënte pensioenuitvoering
Beleid

Binnen PGGM hanteren we verschillende beleidskaders die onze ambitie ondersteunen om pensioenuitvoering tegen een verantwoord kostenniveau te realiseren. Dit zijn onder andere ons financiële meerjarenplan, onze meerjarenstrategie en onze IT-plannen.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Onze ambitie om voor PFZW te behoren tot **de vier pensioenfondsen met de laagste uitvoeringskosten** binnen de tien grootste Nederlandse pensioenfondsen, gemeten naar aantal deelnemers, is in 2024 gerealiseerd. De onafhankelijke cijfers van De Nederlandsche Bank (DNB) over 2025 zijn op dit moment nog niet beschikbaar.

Per 31 december 2025 verzorgt PGGM de pensioenuitvoering van in totaal 6,0 miljoen **deelnemers**.

Onderstaande tabel toont de gemiddelde **PGGM-pensioenuitvoeringskosten per deelnemer** voor alle klanten in 2025. Deze kosten zijn berekend door de totale beheervergoedingen van alle klanten te delen door het totaal aantal deelnemers. Omdat PMT en Bpf Koopvaardij klant zijn geworden in juli 2024, toont de tabel daarnaast de PGGM-pensioenuitvoeringskosten per deelnemer van alle klanten exclusief PMT en Bpf Koopvaardij. Zo kunnen we een juiste vergelijking met 2024 maken.

PGGM-pensioenuitvoeringskosten per deelnemer			
	2024	2025	Verwachting voor 2026
Exclusief PMT en Bpf Koopvaardij	58	69	-
Inclusief PMT en Bpf Koopvaardij	-	82	82

De PGGM-pensioenuitvoeringskosten per deelnemer, exclusief PMT en Bpf Koopvaardij, zijn gestegen van € 58 in 2024 naar € 69 in 2025. Het uitgangspunt is dat de kostprijs per deelnemer maximaal stijgt met de inflatie (3,3% voor 2025). In 2025 kwam de stijging uit op 19%. Deze hogere kosten hangen samen met de voorbereidingen op de implementatie van de nieuwe pensioenregelingen, waarvoor ingrijpende aanpassingen nodig waren in pensioenbeheerprocessen en systemen. Daarnaast hebben structurele investeringen in een toekomstbestendige IT-omgeving en de verdere ontwikkeling naar een datagedreven IT-organisatie geleid tot hogere kosten voor PGGM en daarmee tot hogere beheervergoedingen. Voortbouwend op de overname van de pensioenbeheeractiviteiten van MN in 2024 hebben we verdere stappen gezet richting een kostenefficiënte pensioenuitvoering voor al onze klanten. Dit deden we binnen de randvoorwaarden van de implementatie van de nieuwe pensioenregeling die logischerwijs veel tijd en capaciteit vroeg.

Daarnaast hebben we het verbeterprogramma voortgezet, gericht op structurele kostenbesparingen en het benutten van schaalvoordelen. Dit bestaat onder meer uit de verdere standaardisatie van processen en werkwijzen, het verminderen van complexiteit in systemen en leveranciers en het gefaseerd integreren van applicaties die met de overname van MN zijn meegekomen.

De besparingsambities zijn in 2025 verder geconcretiseerd en gekoppeld aan een vernieuwde organisatiestructuur binnen Pensioenbeheer, die aansluit bij onze ambities richting 2030, onze multiclientstrategie en de wensen en ambities van onze fondsen.

Naast deze organisatorische ontwikkelingen hebben we technologie verder ingezet om onze dienstverlening efficiënter te maken en de deelnemers van onze klanten financiële inzichten te bieden, zodat zij zelf weloverwogen keuzes over hun pensioen kunnen maken. Ook zijn processen verder gedigitaliseerd en gerobotiseerd. We maken gebruik van AI-toepassingen, zoals chat- en voicebots en digitale ondersteuning bij klantcontact.

Deze inzet maakt onderdeel uit van de AI-Accelerator, een samenhangend geheel van initiatieven gericht op het versnellen van de adoptie en toepassing van AI binnen PGGM.

Dit draagt bij aan lagere uitvoeringskosten, consistente processen en een betere bereikbaarheid voor deelnemers van onze klanten.

De inzet van digitale kanalen komt tot uitdrukking in het digitaal bereik en de zelf-servicescore. Het **digitaal bereik** van PFZW nam in 2025 toe naar 92,7% (2024: 89,4%). Ook voor onze andere klanten is het digitaal bereik in 2025 gemeten; de resultaten zijn opgenomen in onderstaande tabel.

De **zelfservice-score** heeft betrekking op PFZW en laat zien dat in 2025 82,4% van de deelnemers die contact zochten, werd geholpen via digitale kanalen (2024: 84,5%).

Digitaal bereik			
	2025	2024	
PFZW	92,7%	89,4%	
PMT	86,2%		Nieuwe meting vanaf 2025
Bpf Koopvaardij	73,0%		Nieuwe meting vanaf 2025
BPF Schilders	78,7%		Nieuwe meting vanaf 2025
StiPP	84,1%		Nieuwe meting vanaf 2025

Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?

In 2026 leggen we de focus op het realiseren van de geformuleerde besparingsambities, het verder uniformeren van processen en werkwijzen, het verminderen van complexiteit in systemen en leveranciers en het benutten van schaalvoordelen binnen een multiclientomgeving. De vernieuwde organisatiestructuur ondersteunt deze ontwikkeling.

Ondanks een verwachte indexatie van de beheervergoeding van 3% verwachten we in 2026 dat de gemiddelde PGGM-pensioenuitvoeringskosten gelijk blijven met € 82 per deelnemer. Dit komt doordat de extra capaciteit die in 2025 en het eerste halfjaar van 2026 is ingezet voor de implementatie van de Wtp, deels kan worden afgebouwd. Daarnaast verwachten we een toename van het aantal deelnemers, wat een positief effect heeft op de gemiddelde kosten per deelnemer.

ESG: Sociale-informatie

2.3.2



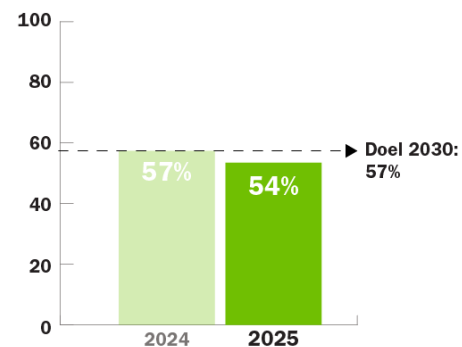
Een begrijpelijk pensioen

Onderzoek laat zien dat een groot aantal deelnemers weinig weet over hun pensioen, terwijl er tegelijkertijd zorgen bestaan over inkomen na pensionering of de financiële positie van nabestaanden bij overlijden. Met een begrijpelijk pensioen willen we de financiële bewustwording van PFZW-deelnemers vergroten en hen in staat stellen weloverwogen keuzes te maken, om zo financiële stress te voorkomen.

Alle indicatoren worden op de volgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

Deelnemersvertrouwen PFZW

% deelnemers met veel tot zeer veel vertrouwen

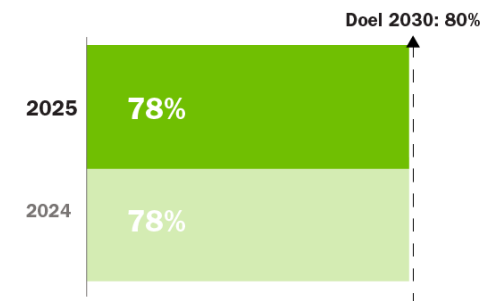


Doel 2025: 54%

Doel 2026: 54%

Gemakscore deelnemers PFZW

% deelnemers die ruim gemak ervaart bij klantreizen PFZW

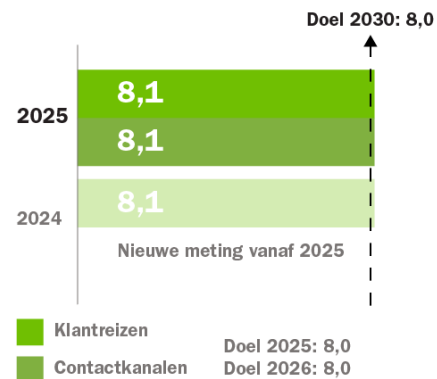


Doel 2025: 80%

Doel 2026: 80%

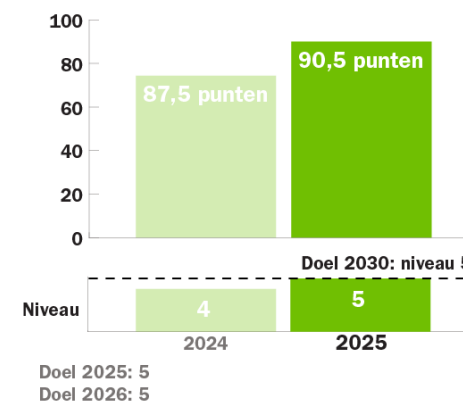
Klanttevredenheidsscore deelnemers PFZW

Gemiddelde score voor over klantreizen en contactkanalen PFZW



Gouden Oor-score

Volwassenheidsniveau tot een maximaal niveau van 5



Onze ambitie

Samen met onze klant PFZW hebben we de ambitie om deelnemers inzicht, overzicht en handelingsperspectief te bieden, zodat zij meer grip krijgen op hun eigen pensioen. Een begrijpelijk pensioen draagt bij aan vertrouwen in het pensioenstelsel en de nieuwe pensioenregeling en biedt deelnemers geruststelling over hun financiële toekomst.

Impact, risico's en kansen

De tabel hieronder toont de resultaten van onze DMA voor het thema Een begrijpelijk pensioen. In het nieuwe pensioenstelsel hangt de begrijpelijkheid van het pensioen samen met het persoonlijk pensioenvermogen en ontstaat deze in de samenhang tussen pensioenbeheer en vermogensbeheer.

De scope van dit thema ligt bij onze pensioenbeheeractiviteiten en richt zich specifiek op de deelnemers van PFZW, conform de afspraken die PFZW hierover met ons heeft gemaakt.

Impact, risico, kans		Soort	Stakeholders
Financiële bewustwording			
Impact	Financiële bewustwording, inzicht, overzicht en handelingsperspectief kunnen mogelijke financiële onzekerheid bij deelnemers verminderen.	Actueel en positief	Gebruikers
Communicatie pensioenregeling			
Impact	Onduidelijke communicatie over de nieuwe pensioenregeling richting deelnemers kan leiden tot extra financiële onzekerheid bij die deelnemers.	Potentieel en negatief	Gebruikers

Onze aanpak

We verantwoorden dit duurzaamheidsthema volgens de ESRS, met een specifieke focus op de thematische standaard 'ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers' voor de inhoudelijke toelichtingen. Op basis van de geïdentificeerde impact binnen dit thema hebben we bepaald welke rapportage-eisen voor ons relevant zijn.

Op de volgende pagina's laten we zien hoe we onze impact realiseren en beheersen. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2025 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2026 en daarna.

Onze aanpak voor het vergroten van financiële bewustwording, overzicht en handelingsperspectief

Beleid

Het beleidskader Klantbediening deelnemers, dat we samen met PFZW hebben opgesteld, richt zich op het vergroten van het financieel bewustzijn van PFZW-deelnemers. We bieden inzicht en overzicht, maken keuzes begrijpelijk en ondersteunen deelnemers actief bij het maken van die keuzes. Zo helpen we deelnemers om meer grip te krijgen op hun pensioen.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Als uitvoeringsorganisatie streven we ernaar om op het juiste moment de juiste boodschap aan de juiste doelgroep te bieden, zodat deelnemers op tijd, goed en volledig geïnformeerd zijn over hun pensioensituatie en de keuzes die zij kunnen maken. Om deelnemers beter inzicht te geven in hun pensioen, hun financieel bewustzijn te vergroten en daarmee het deelnemersvertrouwen te versterken, hebben we ingezet op de doorontwikkeling van digitale planners en gerichte keuzebegeleiding.

Zo stelden we de microplanner Inkomsten Later eenmalig beschikbaar via een mailing. Daarnaast krijgen deelnemers dankzij de digitale koppeling (API) voor Machtigen & Pensioenoverzichten (MPO) van Stichting Pensioenregister inzicht in hun elders opgebouwde pensioen. Ook hebben we verdere invulling gegeven aan keuzebegeleiding bij levensgebeurtenissen.

Vanuit het Klantcontactcentrum besteedden we extra aandacht aan kwetsbare deelnemers, zoals laaggeletterden, anderstaligen en deelnemers met digitale, financiële of psychische uitdagingen. We werkten samen met externe hulpketten, zoals Geldfit en een loket voor deelnemers met ernstige psychische problematiek. Bij telefonisch klantcontact is het traditionele keuzemenu vervangen door spraaktechniek, waarbij persoonlijk contact met medewerkers behouden blijft.

Daarnaast zijn tools beschikbaar gesteld die inzicht geven in de pensioenimpact van levensgebeurtenissen, zoals meer of minder werken en het opnemen van (onbetaald) verlof. Parallel hieraan zijn we gestart met de ontwikkeling van aanvullende microplanners en de Pensioenservice Scheiden. Ook hebben we in 2025 een visie op meertaligheid ontwikkeld.

Om de effectiviteit van onze aanpak te volgen, meten we onder meer de **klanttevredenheid** en de **gemakscore over het doorlopen van deelnemersklantreizen** en de **klanttevredenheid over de contactkanalen**. In 2025 scoorden deelnemers hun klanttevredenheid over de ondersteuning tijdens het doorlopen van hun klantreis met een 8,1, gelijk aan 2024. Daarmee ligt deze score boven onze ambitie van een 8,0. De gemakscore kwam uit op 78%, ook gelijk aan 2024, en bleef daarmee onder onze ambitie van 80%.

Daarnaast is in 2025 voor het eerst de **klanttevredenheid over de contactkanalen** gemeten. Deze score kwam uit op een 8,1.

Regelmatige klantonderzoeken, signalen uit het Klantcontactcentrum en gesprekken met deelnemers, werkgevers en het bestuur van PFZW geven inzicht in waar de dienstverlening goed aansluit en waar verdere verbetering nodig is. Deze inzichten gebruiken we om het concept Financieel Bewustzijn verder aan te scherpen. In 2025 is dit concept uitgewerkt en gevalideerd bij deelnemers.

Namens PFZW nemen we deel aan het **Gouden Oor-certificeringstraject**, waarin een onafhankelijke certificeringsinstantie onze klantbediening beoordeelt. In 2025 behaalden we de hoogste erkenning met vijf sterren. Dit bevestigt dat klantfeedback structureel wordt benut om de dienstverlening te verbeteren en bijdraagt aan een sterke cultuur van klantgerichtheid binnen de organisatie.

Het **deelnemersvertrouwen** in PFZW lag in 2025 op een stabiel niveau. 54% gaf aan veel tot zeer veel vertrouwen te hebben in PFZW (2024: 57%), 44% was neutraal of gaf geen mening (2024: 41%) en 2% gaf aan geen vertrouwen te hebben (2024: 2%).

[Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?](#)

In 2026 breiden we onze dienstverlening verder uit met de servicepropositie Inzicht in Toereikendheid. Daarin worden de microplanners Inkomsten Later en Uitgaven Later beschikbaar gesteld. Deze planners worden gekoppeld aan zowel de MPO-API van Stichting Pensioenregister als aan de Nibud-API. Zo krijgen deelnemers niet alleen inzicht in hun pensioeninkomen, maar kunnen zij ook hun uitgaven simuleren. Daarnaast stellen we in 2026 de Pensioenservice Scheiden beschikbaar. Hiermee kunnen deelnemers hun pensioensituatie bij scheiding afhandelen voor de tot dan toe aangesloten fondsen.

We blijven het concept Financieel Bewustzijn optimaliseren op basis van inzichten uit klantonderzoek.

Daarbij ontwikkelen we een heldere roadmap waarin bestaande en nieuwe planners en rekentools samen bijdragen aan een begrijpelijk pensioen en aan het vergroten van het financieel bewustzijn van deelnemers.

Bij de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening hanteren we het principe Toegankelijkheid by Design. We investeren in content die voor iedereen goed toegankelijk is. Alle nieuwe oplossingen voldoen aan de WCAG 2.1-richtlijnen. Daarnaast voeren we jaarlijks een toegankelijkheidsscan uit en optimaliseren we op basis daarvan onze content en website continu. Dit draagt bij aan bredere toegankelijkheid, onder meer voor anderstaligen, mensen met een visuele beperking, dyslexie, neurodiversiteit en laaggeletterden binnen onze doelgroep.

Ook onderzoeken we de kansen die AI-toepassingen, zoals large language models en agents, bieden voor de klantbeleving. Daarbij kijken we hoe we onze content zo toegankelijk mogelijk aanbieden, zodat deze via externe hulpmiddelen en AI-toepassingen correct en begrijpelijk wordt overgebracht, ook in kanalen die wij niet zelf beheren.

Hoe wij duidelijk communiceren over de nieuwe pensioenregeling

Beleid

Het beleidskader Kanalen en middelen, dat samen met PFZW is opgesteld, richt zich op duidelijke, tijdige en begrijpelijke communicatie over onder meer de nieuwe pensioenregeling.

Het doel is om deelnemers goed te informeren, hen handelingsperspectief te bieden en financiële onzekerheid of stress zoveel mogelijk te beperken. Daarbij besteden we nadrukkelijk aandacht aan onze zorgplicht voor keuzebegeleiding, in lijn met wettelijke vereisten.

Wat hebben we gedaan in 2025?

In de nieuwe pensioenregeling beweegt het pensioen meer mee met de economie. Heldere communicatie over beleggingsresultaten is daarom nog belangrijker geworden. In 2025 hebben we onze communicatieaanpak hierop ingericht. We hebben bestaande communicatie-uitingen, zoals de website, planners, brieven en e-mails, aangepast en gekozen voor begrijpelijk taalgebruik, minder jargon en een gelaagde opbouw van informatie, zodat deelnemers zelf het gewenste detailniveau kunnen kiezen.

Daarnaast hebben we verschillende proposities en instrumenten ingezet om inzicht te bieden in premie, inleg en verwachte uitkomsten, waaronder de propositie Inzicht in inleg en uitkomst en informatie over de toereikendheid van het toekomstige pensioeninkomen.

In de aanloop naar de introductie van de nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2026 hebben we deelnemers van onze klanten in twee stappen persoonlijk geïnformeerd. In juli en augustus ontvingen zij een voorbeeldberekening op basis van een fictieve deelnemer, met uitleg over de belangrijkste wijzigingen. In oktober en november volgde een eerste, indicatieve berekening op basis van hun persoonlijke situatie. Ons Klantcontactcentrum trof vooraf maatregelen om ook in deze periodes met een sterk verhoogde respons goed bereikbaar te blijven.

Om de effectiviteit van onze communicatie te toetsen en te verbeteren, maakten we intensief gebruik van klantonderzoeken, feedback via klantenpanels en signalen van deelnemers. Daarbij hadden we expliciet aandacht voor laaggeletterde deelnemers en deelnemers met beperkte digitale mogelijkheden.

De uitkomsten gebruiken we om communicatie en klantreizen continu te verbeteren. Daarnaast introduceerden we een webcomponent waarmee deelnemers eenvoudiger feedback kunnen geven op webpagina's en e-mails.

[Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?](#)

In de komende jaren werken we verder aan een integrale klantbediening die deelnemers ondersteunt bij financieel bewustzijn en het maken van keuzes binnen de nieuwe pensioenregeling. Daarbij breiden we het aanbod van overzichten en microplanners uit, afgestemd op verschillende levensgebeurtenissen, en vergroten we de mogelijkheden om keuzes digitaal door te voeren.

De dienstverlening differentiëren we daarbij verder naar doelgroep. Deelnemers in de opbouwfase, waaronder slapers, krijgen inzicht in de factoren die hun verwachte pensioen beïnvloeden, zoals premie, inleg en rendement. Voor uitkeringsgerechtigden ligt de focus op inzicht in jaarlijkse aanpassingen en op begrijpelijke toelichting bij besluiten, zoals het spreiden van resultaten, de rol van de solidariteitsreserve en de effecten van beleggen, renteafdekking en levensverwachting.

We blijven investeren in duidelijke communicatie over beleggingsresultaten binnen de nieuwe pensioenregeling, zodat deelnemers beter begrijpen wat dit betekent voor hun pensioen. Vanaf maart 2026 ontvangen deelnemers de tweede pensioenberekening onder het nieuwe stelsel, met daarin de definitieve cijfers.

In 2026 zetten we bovendien stappen om onze dienstverlening beter toegankelijk te maken. Zo zetten we de Teletolk-app in om telefonische communicatie toegankelijk en begrijpelijk te maken voor mensen die niet of minder goed kunnen horen of spreken. Zo blijven we deelnemers op een duidelijke en zorgvuldige manier begeleiden bij de nieuwe pensioenregeling.

ESG: Sociale-informatie

2.3.3

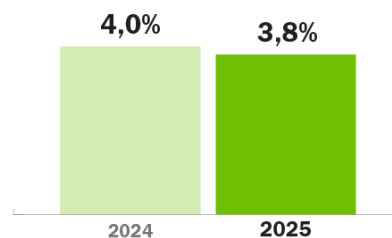
Aantrekkelijk
werkgeverschap

Onze medewerkers maken het mogelijk onze strategische ambities te realiseren. Daarmee dragen we bij aan een goed en betaalbaar pensioen voor de deelnemers van onze klanten en aan een sterke uitvoering van onze maatschappelijke opdracht. Daarom streven we ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn, die medewerkers weet te behouden en nieuw talent aantrekt.

Alle indicatoren worden op de volgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

Ziekteverzuim

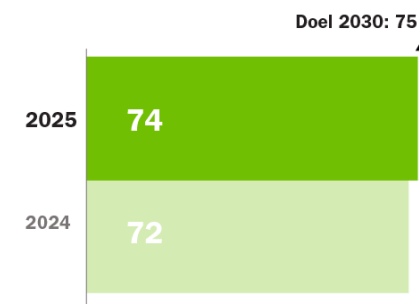
Gemiddelde van maandelijks ziekteverzuim



Doel 2025: 3,65%
Doel 2026: 3,65%

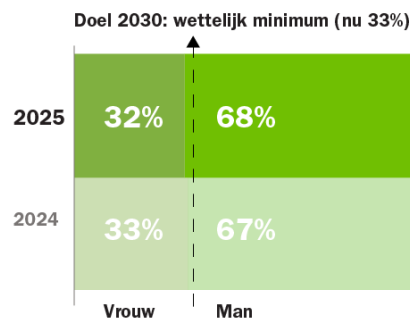
Medewerkersbevlogenheid

Cijferscore op een schaal van maximaal 100



Doel 2025/2026: jaarlijkse verbetering richting ons doel voor 2030

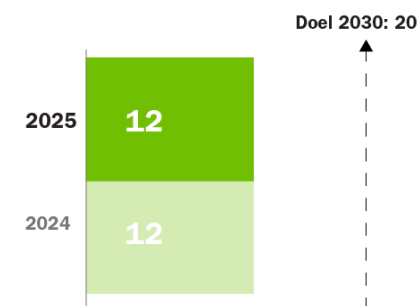
Genderverhouding hoger management



Doel 2025: 33%
Doel 2026: 33%

Make it Possible-programma

Aantal medewerkers geworven via het MIP-programma



Doel 2025: 20
Doel 2026: 20

Onze ambitie

Onze mensen zijn onze belangrijkste kracht. We zien het als onze taak om ervoor te zorgen dat zij met plezier werken, zich kunnen blijven ontwikkelen en zich betrokken en gewaardeerd voelen. Daarnaast geloven we dat een diverse, inclusieve en gelijkwaardige cultuur bijdraagt aan het succes en de groei van onze organisatie.

Impact, risico's en kansen

De tabel hiernaast toont de resultaten van onze DMA op het thema Aantrekkelijk werkgeverschap.

Onze aanpak

We verantwoorden dit duurzaamheidsthema volgens de ESRS, met een specifieke focus op de thematische standaard 'ESRS S1: Eigen personeel' voor de inhoudelijke toelichtingen.

Op basis van de geïdentificeerde impact en risico's binnen dit thema hebben we bepaald welke rapportage-eisen uit deze standaard voor ons relevant zijn.

Op de volgende pagina's laten we zien hoe we impact realiseren en risico's zoveel mogelijk mitigeren. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2025 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2026 en daarna.

Impact, risico, kans		Soort	Stakeholders
Aantrekkelijke werkomgeving			
Impact	Een aantrekkelijke werkomgeving heeft een positieve impact op het werkplezier en de duurzame inzetbaarheid van werknemers.	Actueel en positief	Onze eigen organisatie
Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie			
Impact	Een diverse organisatie waar aandacht is voor inclusie en gelijkwaardigheid heeft een positieve impact op de motivatie en de prestaties van werknemers en het behoud van talent.	Actueel en positief	Onze eigen organisatie
Risico	Als het niet lukt de juiste mensen aan te trekken, kunnen extern opgelegde of uitgesproken doelstellingen op de Wet ingroeiquotum en streefcijfers, het MIP-programma en de CFA DEI code mogelijk niet worden gerealiseerd.	Actueel	N.v.t.
Veiligheid op de werkvloer			
Impact	Een sociaal veilige werkomgeving en bijbehorende bedrijfscultuur heeft een positieve impact op het welzijn, de bevoegdheid en de veiligheid van werknemers.	Actueel en positief	Onze eigen organisatie
Risico	Een (sociaal) onveilige werkomgeving, bijvoorbeeld door onjuiste omgang met een incident rondom grensoverschrijdend gedrag, kan leiden tot ziekte, verminderde efficiëntie, uitval of vertrek van medewerkers.	Actueel	N.v.t.

Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving

Beleid

Ons beloningsbeleid richt zich onder andere op het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving die bijdraagt aan het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het beleid, onder andere vastgelegd in de cao en arbeidsvoorwaardenregelingen, is gebaseerd op transparante en eerlijke beloningen en ondersteunt financiële stabiliteit. Daarbij houden we rekening met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en met een gezonde balans tussen werk en privé. Persoonlijke groei en ontwikkeling staan centraal, met aandacht voor prestaties binnen de context van het werk. Waar nodig werken we cao-afspraken verder uit in aanvullende beleidsstukken en regelingen.

Ons Diversity, Equity and Inclusion (DEI)-beleid richt zich op een diverse, inclusieve en gelijkwaardige werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en zich gewaardeerd voelt, ongeacht achtergrond, geslacht, etniciteit, overtuigingen of andere persoonlijke kenmerken. Het beleid onderstreept ook het belang van een sociaal veilige werkomgeving, vrij van discriminatie, waarin respect en inclusiviteit centraal staan.

Onze Performance & Development-regeling stimuleert persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers via een constante dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Dit draagt bij aan een inclusieve organisatiecultuur en versterkt het gevoel van waardering en betrokkenheid.

Wat hebben we gedaan in 2025?

We hebben diverse initiatieven uitgevoerd die aansluiten bij wat onze medewerkers belangrijk vinden en die hun duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling ondersteunen. Zo investeerden we in leiderschaps- en ontwikkelprogramma's, zoals Leading 2030, Self Aware en Destination You.

Daarnaast konden medewerkers gebruikmaken van ons leerplatform Leren en Ontwikkelen. Met het (internationale) traineeship hebben we nieuw talent aangetrokken. In dit speciaal ontwikkelde tweejarige programma leiden we trainees op tot professionals die zich voor langere tijd aan PGGM kunnen verbinden.

Door regelmatig de mening van medewerkers te vragen, krijgen we waardevolle inzichten om het werkplezier te vergroten en de prestaties van de organisatie te verbeteren. Daarom voerden we ook in 2025 een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Via een enquête vroegen we onze medewerkers naar hun ervaringen op thema's zoals bevlogenheid, werkgeverschap en leiderschap. De **medewerkersbevlogenheidsscore** kwam in 2025 uit op 74 (2024: 72), wat wijst op een verdere verbetering ten opzichte van het voorgaande jaar.

Aanvullend hebben we via culture mapping verhalen opgehaald over momenten waarop collega's in hun kracht staan en over situaties die dit belemmeren (best stories en stop stories). De input van ruim 800 medewerkers leidde tot de introductie van drie kernwaarden: vertrouwen, teamwork en innovatie. Deze waarden vormen ons morele kompas en geven richting aan gedrag en besluitvorming. Na de lancering in maart 2025 zijn teams hier actief mee aan de slag gegaan. De waarden zijn bovendien verankerd in programma's en processen, zoals onboarding en de Gedragscode. Vervolgens hebben we onze employer value proposition (EVP) verder uitgewerkt en vertaald naar een nieuw werkgeversmerk: 100% PGGM. Met deze campagne maken we onze werkgeversbelofte zichtbaar: vanuit onze kernwaarden werken we aan een goed pensioen.

De campagne richt zich op specifieke doelgroepen, zoals internationale en vrouwelijke professionals binnen vermogensbeheer en data- en IT-talent binnen pensioenbeheer. Hiermee versterken we de interne trots en onze positionering op de arbeidsmarkt.

Ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden zijn stappen gezet. We hebben het beloningsbeleid herzien, zodat dit blijft voldoen aan wet- en regelgeving. Daarnaast zijn we gestart met het ontwikkelen van een nieuwe visie op 'Werken bij PGGM', mede in het licht van de toekomstige verhuizing naar Utrecht.

De onderstaande tabellen geven inzicht in enkele kerncijfers over arbeidsvoorwaarden. Deze indicatoren zijn vanuit de ESRS verplicht, er is geen doel of norm voor vastgesteld.

Cao-dekkingsgraad		
	2025	2024
Medewerkers gedekt door cao	98%	98%

Gezinsverlof		
	2025	2024
Percentage medewerkers dat recht heeft op gezinsverlof	100%*	100%*
Percentage werknemers dat gezinsverlof opneemt	10%	15%

* Al onze medewerkers hebben recht op gezinsverlof, aangezien dit is vastgelegd in de Nederlandse wetgeving, die voor iedereen binnen onze organisatie van toepassing is.

Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?

In 2026 gebruiken we de uitkomsten van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek als basis voor gerichte verbeteracties binnen teams, met als doel de bevlogenheid verder te vergroten. We blijven investeren in de ontwikkeling en professionalisering van onze medewerkers, onder meer via ontwikkelprogramma's, het traineeship en een doorlopend onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers en managers.

Daarnaast bouwen we verder aan ons werkgeversmerk door de EVP actief te blijven uitdragen en blijvende aandacht te geven aan het doorleven van onze kernwaarden in het dagelijks werk. Ook herijken en vernieuwen we onze leiderschapsprogramma's, zodat deze blijven aansluiten bij de ontwikkelvragen van leidinggevend en onze strategische opgaven.

In aanloop naar de verhuizing naar Utrecht werken we verder aan een vernieuwde visie op werken en ontmoeten, inclusief een nieuw mobiliteitsbeleid en een inspirerende werkomgeving die past bij onze ambities. Ook blijven we ons beloningsbeleid actualiseren en zorgen we voor een goede borging in beleid en uitvoering.

Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen

Beleid

Met ons vacaturebeleid en het DEI-beleid werken we aan een divers en gekwalificeerd personeelsbestand en aan een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn. We zijn gecommiteerd aan het charter Talent to the Top, waarvan de jaarlijkse monitor inzicht geeft in de diversiteit binnen onze organisatie.

We hanteren een gestructureerd en zorgvuldig wervings- en selectieproces, in lijn met geldende wet- en regelgeving zoals de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. Voor management- en sleutelposities werven we actief divers talent en sturen we op evenwichtige teams. Daarnaast stellen we werkplekken open voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Wat hebben we gedaan in 2025?

We hebben verschillende initiatieven ondernomen om inclusiviteit en diversiteit binnen onze organisatie te vergroten, waaronder bewustwordingsactiviteiten en leerinterventies.

Voorbeelden hiervan zijn DEI-nanolearnings, trainingen over unconscious bias als onderdeel van Inclusief Leiderschap en verbindende initiatieven zoals de Iftar.

Daarnaast hebben we verdiepend onderzoek gedaan naar de loonkloof tussen mannen en vrouwen binnen PGGM in 2025 en de ontwikkelingen daarin. De **ongecorrigeerde loonkloof**, het gemiddelde beloningsverschil tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie als geheel, bedroeg 18,5% en bleef daarmee gelijk aan 2024. De **gecorrigeerde loonkloof** kwam uit op 0,9% (2024: 0,8%). De gecorrigeerde loonkloof corrigeert voor factoren zoals functie, schaal, werkervaring en arbeidsduur en geeft daarmee inzicht in beloningsverschillen bij gelijkwaardige omstandigheden. De uitkomsten bevestigen dat het resterende verschil in belangrijke mate samenhangt met verschillen in functieniveaus en vertegenwoordiging, en zeer beperkt met beloning binnen vergelijkbare functies.

Over 2025 bedroeg de **verhouding tussen de jaarlijkse beloning van de bestbetaalde persoon en de mediane jaarlijkse beloning** binnen PGGM 7,4 (2024: 7,5). Dit verhoudingsgetal is het resultaat van sturing op basis van ons beloningsbeleid, waarbij we verantwoord en bewust willen belonen, rekening houdend met onze positie op de arbeidsmarkt. Voor verschillende doelgroepen bepalen wij onze beloningspositie op basis van benchmarking met afgestemde referentiemarkten.

Voor deze pay ratio hebben we op dit moment geen streefcijfer vastgesteld. Organisaties hanteren uiteenlopende definities en meetmethoden, waardoor onderlinge vergelijking beperkt mogelijk is. We verwachten dat de komende jaren meer duidelijkheid en uniformiteit ontstaat in de manier waarop wordt gemeten en gerapporteerd. Op basis van die ontwikkelingen bepalen we of het vaststellen van een streefcijfer passend en wenselijk is.

Beloningsmaatstaven		
	2025	2024
Ongecorrigeerde loonkloof	18,5%	18,5%
Gecorrigeerde loonkloof	0,9%	0,8%
Verhouding hoogste salaris ten opzichte van de mediaan	7,4	7,5

In 2025 is een nieuw beloningsbeleid voor PGGM Vermogensbeheer van kracht geworden, net als het nieuwe functiehuis en een aangepaste regeling voor toeslagen bij schaarse functies. Het effect hiervan wordt in 2026 onderzocht.

Binnen Talent Acquisition professionaliseerden we de referral-campagne en stemden we onze arbeidsmarktcampagnes nog gericht af op verschillende doelgroepen. Dit leidde tot een grotere betrokkenheid van medewerkers en een toename van kwalitatief sterke kandidaten via het netwerk van collega's. Onze interne en externe communicatie is daarnaast beschikbaar in het Nederlands en Engels. Ook hebben we stappen gezet richting inclusieve vacatureteksten en bredere toegankelijkheid in communicatie.

Om objectiever en meer expertisegericht te selecteren, introduceerden we het Equulture-assessment. Deze wetenschappelijk gevalideerde, game-based assessments helpen ons beter inzicht te krijgen in cognitieve vaardigheden en gedragsvoorkeuren van kandidaten. Ook verminderen ze onbewuste bias in het selectieproces. Deze aanpak past binnen onze bredere beweging richting Total Talent Management en een inclusieve, datagedreven instroom. Ook werkten we aan inclusieve werving via het **Make It Possible (MIP)-programma** waarin we jaarlijks de mogelijkheid hebben minimaal 20 werkplekken te bieden aan mensen met een ondersteuningsbehoefte in het kader van de Participatiewet.

In 2025 namen 12 medewerkers deel aan dit programma (2024: 12). Buiten het MIP-programma waren er **19 medewerkers met een ondersteuningsbehoefte** in dienst (2024: 17). Al deze initiatieven versterken onze arbeidsmarktpositie en zorgen voor een wervingsproces dat steeds beter aansluit bij de waarden van PGGM: vertrouwen, teamwork en innovatie.

Gedurende het jaar hadden we een **verloop** van 167 interne werknemers (8,7% van de beginstand van het jaar) en hebben we 234 werknemers aangenomen (12,2% van de beginstand van het jaar). Het verloop was lager dan in het voorgaande jaar, wat bijdraagt aan continuïteit binnen de organisatie. Al onze 1.987 **interne medewerkers** werken in **Nederland** (2024: 1.920). Daarnaast waren er eind 2025 356 **externe medewerkers** werkzaam voor de organisatie (2024: 452).

Leeftijdsofbouw personeelsbestand						
	2025			2024		
	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Verdeling van werknemers naar leeftijdsgroep	265	1.009	713	233	975	712
	13%	51%	36%	12%	51%	37%

Het hoger management van PGGM bestaat uit 41 personeelsleden: 28 mannen (68%) en 13 vrouwen (32%). De relatieve **genderverhouding in het hoger management** is daarmee licht gedaald ten opzichte van 2024. We hebben de streefcijfers van 33% vrouwen in het hoger management voor 2025 niet gehaald, maar werken in lijn met de Wet evenwichtige man-vrouwverhouding verder aan onze Talent to the Top-ambitie.

Met ons DEI-programma en de aangepaste wervings- en selectieprocedure blijven we dit organisatiebreed benadrukken. Voor het totaal aantal interne medewerkers is geen streefcijfer met betrekking tot genderverhouding opgenomen.

Werknemersdiversiteit						
	2025			2024		
	Man	Vrouw	X	Man	Vrouw	X
Hoger management	28	13	-	22	11	-
	68%	32%	0%	67%	33%	0%
Aantal interne medewerkers *	1.213	773	1	1.167	752	1
	61%	39%	0%	61%	39%	0%

* Inclusief hoger management

Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?

In 2026 bespreken we de inzichten uit het loonkloofonderzoek met de verschillende bedrijfsonderdelen om bewustwording te vergroten en gerichte vervolgacties te bepalen. Het effect van het vernieuwde beloningsbeleid voor Investment Management, het nieuwe functiehuis en de aangepaste toeslagregeling voor schaarse functies wordt daarbij gemonitord.

We blijven inzetten op inclusieve werving en selectie door het MIP-programma voort te zetten, het gebruik van Equalture verder uit te breiden en door te gaan met trainingen op het gebied van inclusief leiderschap. Binnen Talent Acquisition bouwen we verder aan (internationale) talentpools die aansluiten bij de toekomstige vaardigheidsbehoeften binnen onze organisatie. Met de arbeidsmarkt-campagne 100% PGGM blijven we onze diversiteit zichtbaar maken.

Door campagnes gericht te segmenteren en data-gedreven te optimaliseren op bereik, conversie en diversiteit, versterken we onze positie als inclusieve en aantrekkelijke werkgever, zowel nationaal als internationaal.

Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer Beleid

Ons integraal gezondheidsbeleid richt zich op alle aspecten van arbeidsomstandigheden, met nadruk op de interne werkomgeving en de directe invloed op medewerkers. Het beleid omvat concrete maatregelen om de veiligheid op de werkvloer te waarborgen, maar ook richtlijnen voor het melden van incidenten, arbeidsongevallen en (beroeps)ziekten. De basis van dit beleid is onze Gedragscode. Samen met de Regeling Sociale Integriteit vormt deze code het preventieve kader voor sociale veiligheid en integriteit. In de paragraaf 'Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering' lichten we de Gedragscode, de Regeling Sociale Integriteit en de Regeling Melden (vermoeden van) een Misstand verder toe.

Wat hebben we gedaan in 2025?

We hebben belangrijke stappen gezet om sociale veiligheid en integriteit verder te versterken. De Gedragscode, de Regeling Sociale Integriteit en de Regeling melden (vermoeden van) een misstand zijn herijkt en op de interne website lanceerden we de omgeving Speak up, Just ask. Daarnaast is integriteit een vast onderdeel geworden van de onboarding voor nieuwe medewerkers en introduceerden we een nieuw platform voor nanolearnings. Tot slot is een dedicated integrity officer gestart binnen het compliance-team. Al deze ontwikkelingen lichten we toe in de paragraaf 'Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering'.

Ook op het gebied van gezondheid en verzuim zijn stappen gezet. De rol van de verzuimadviseur is versterkt, onder meer als coach en sparringpartner voor leidinggevenden.

We hebben trainingen aangeboden over mentaal verzuim en het verzuimdashboard verbeterd. Ook zijn er verdiepende analyses van verzuimdata uitgevoerd.

In 2025 kwamen er 27 **meldingen bij de vertrouwenspersonen**. Geen van deze meldingen heeft geleid tot een **klacht bij de Commissie Sociale Integriteit**. Ook zijn er geen klachten rechtstreeks bij deze commissie ingediend.

Het **ziekteverzuim** over 2025 kwam uit op 3,8% (2024: 4,0%), wat hoger is dan onze ambitienorm van 3,65%. Hoewel verzuim niet altijd te voorkomen is, werken we hier actief aan via ons vitaliteitsprogramma, ons integraal gezondheidsbeleid en ons Fit for the Future-programma.

Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?

We blijven inzetten op het terugdringen van verzuim en het versterken van duurzame inzetbaarheid. Preventie en vitaliteit vormen de basis voor een gezonde organisatie. We ondersteunen medewerkers om fit te blijven, zetten gerichte interventies in en faciliteren leidinggevenden met een toolkit voor het voeren van het goede gesprek. Met een vernieuwd verzuimprotocol zorgen we voor tijdige signalering en effectieve re-integratie.

Daarnaast benutten we de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, versterken we de Commissie Sociale Integriteit met training en casuïstiek en actualiseren we waar nodig de Regeling Sociale Integriteit. Ook stellen we nieuwe functiebeschrijvingen op voor vertrouwenspersonen. In 2026 organiseren we een theaterroadshow over integriteit voor alle units en zetten we de workshop Tijd voor Integriteit in voor teams en management. Tot slot sturen we actief op het afronden van nanolearnings en de opvolging daarvan door leidinggevenden.

ESG: Sociale-informatie

2.3.4

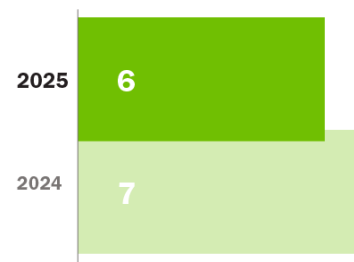
Vitaliteit in de sector
zorg en welzijn

Door onze oorsprong zijn we sterk verbonden met de sector zorg en welzijn en voelen we de maatschappelijke verantwoordelijkheid ons in te zetten voor die sector. Wij geloven dat vitale medewerkers de drijvende kracht zijn achter een gezonde en betaalbare sector zorg en welzijn. Dit betekent dat er voldoende aandacht moet zijn voor zowel fitheid als werkplezier.

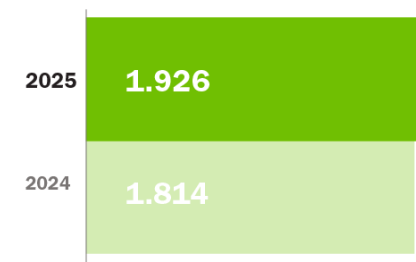
Alle indicatoren worden op de volgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

**Aantal afgenomen
vitaliteitsmonitors**

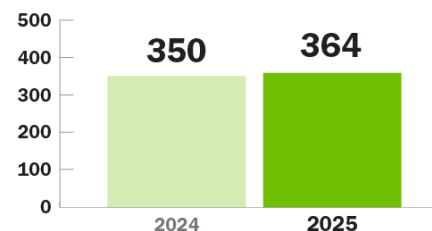
Aantal verkochte applicaties

**Aantal PFZW Datadiensten-
abbonnementen**

Aantal organisaties met een abonnement

**Aantal Vernet-abbonnementen**

Aantal Vernet-klanten



Voor deze indicatoren zijn geen doelen geformuleerd. Ze worden naar verwachting vervangen door een nieuwe methode voor impactmeting, die in 2026 wordt ontwikkeld. Daarom is hier het afgelopen jaar niet actief op gestuurd.

Onze ambitie

De groeiende zorgvraag en een krimpende arbeidsmarkt zet de zorg- en welzijnssector in toenemende mate onder grote druk. Een toekomstbestendig zorg- en welzijnsstelsel begint bij vitale professionals; hun inzetbaarheid bepaalt de veerkracht van het stelsel. Samen met het coöperatiebestuur, de ledenraad en sociale partners helpen we onze klant PFZW bij te dragen aan de vitaliteit van de sector zorg en welzijn.

Impact, risico's en kansen

Onderstaande tabel toont de resultaten van onze DMA op het thema Vitaliteit in de sector zorg en welzijn.

Onze aanpak

Impact, risico, kans		Soort	Stakeholders
Impact	Door data, kennis, expertise en een relevant netwerk te delen, kunnen werkgevers in zorg en welzijn, sociale partners, het ministerie van VWS en andere partijen in de sector hun beleid en aanpak gericht en effectiever vormgeven. Dit ondersteunt werknemers bij het aanpassen van hun gedrag.	Actueel en positief	Gebruikers

We verantwoorden dit duurzaamheidsthema volgens de ESRS, met een specifieke focus op de thematische standaard 'ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers' voor de inhoudelijke toelichtingen. Op basis van de vastgestelde impact hebben we bepaald welke rapportage-eisen uit deze standaard voor ons relevant zijn.

Op de volgende pagina's laten we zien hoe we de impact realiseren.

We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2025 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2026 en daarna.

Onze aanpak voor een vitalere sector zorg en welzijn

Beleid

Vanuit onze gezamenlijke strategie 2030 met PFZW werken we aan een sterke en gezonde zorg- en welzijnssector, waarin professionals vitaal kunnen werken tot en na hun pensioen. We doen dit door data, kennis, expertise en een relevant netwerk te delen en organisaties te ondersteunen bij het maken van gerichte keuzes op het gebied van vitaliteit, inzetbaarheid en verzuim.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Per 1 juli 2025 is de businessunit Vitaliteit Zorg en Welzijn (VZW) opgericht. In deze businessunit zijn de krachten van PFZW Datadiensten, Vernet, PGGM&CO en het Preventieplan samengebracht. Met de benoeming van het management per 1 september werd de organisatie volledig operationeel.

In 2025 lag de focus op het samenbrengen van deze onderdelen en op het verder ontwikkelen van datagedreven oplossingen voor de zorg- en welzijnssector. We ondersteunden werkgevers met **PFZW-datadienstenabonnementen** en **Vernet-abonnementen** en hielpen hen via het HR-dataportaal te sturen op instroom, uitstroom, behoud en verzuim. Dit doen we door data beschikbaar te stellen aan organisaties, deze in samenwerking met de organisatie te duiden en inzichtelijk te maken welke focus en oplossingsrichtingen voor de organisatie het meest effectief zijn.

Om het gebruik van data te verdiepen, organiseerden we workshops, klantgesprekken, webinars en masterclasses.

Daarnaast introduceerden we nieuwe modules voor de **Vitaliteitsmonitor** en breidden we het Preventieplan uit.

Samen met partners zoals Stichting IZZ en FWG ondersteunden we bestuurders bij het aanscherpen van beleid en het terugdringen van verzuim. Ook leverden we data aan sociale partners en andere stakeholders, waaronder het leernetwerk, en stelden we brancherapporten op. Via verschillende campagnes, waaronder de Prinsjesdagcampagne, bereikten we een breed publiek; deze campagne trok ruim vierentwintigduizend unieke bezoekers.

Organisaties geven aan meer inzicht te hebben gekregen in vitaliteit en werkplezier via het HR-dataportaal. Het terugkerende gebruik van onze diensten, het aantal abonnementen en de langdurige samenwerking met klanten beschouwen we als belangrijke indicatoren voor onze impact.

Aantal klanten en gebruik van onze producten		
	2025	2024
Aantal Vernet-abonnementen (aantal klanten)	364	350
Gebruik Vernet-abonnementen (aantal downloads)	352	345
Aantal datadienstenabonnementen (aantal klanten)	1.926	1.814
Gebruik datadienstenabonnementen (aantal logins)	1.135	1.075
Aantal vitaliteitsmonitors (aantal verkochte applicaties)	6	7

Hoewel we nog beperkt inzicht hebben in de mate waarin organisaties daadwerkelijk handelen op basis van onze data, combineren we kwantitatieve inzichten steeds vaker met praktijkverhalen. Zo sprak Vernet met organisaties die succesvol zijn in het terugdringen van verzuim om andere werkgevers te inspireren en om te laten zien hoe onze dienstverlening hieraan heeft bijgedragen.

Samen met data-analyses en klantsignalen gebruiken we deze inzichten om onze proposities, waaronder het webinar aanbod, verder te ontwikkelen.

[Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?](#)

De ervaringen in 2025 laten zien dat het bundelen van data, praktijkkennis en expertise essentieel is om impact te realiseren. In 2026 ligt de focus daarom op het verder uitbouwen van onze proposities, het structureel meten van impact en het versterken van de samenwerking binnen VZW en met externe partners. Daarbij ontwikkelen we methoden voor structurele impactmeting en blijven privacy en gegevensbescherming nadrukkelijk aandachtspunten.

Samen met PFZW blijven we werken aan innovatieve en datagedreven oplossingen voor vitaliteit in de zorg- en welzijnssector. Ons doel is om fundamenteel bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid en het terugdringen van arbeidsongeschiktheid, zodat professionals vitaal kunnen blijven werken tot en na hun pensioen.

ESG: Sociale-informatie

2.3.5



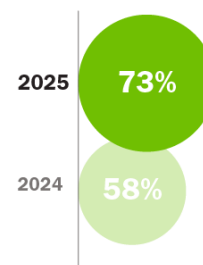
Datakwaliteit, dataveiligheid en dataprivacy

Namens onze klanten verwerken we de persoonsgegevens van meer dan 6,0 miljoen deelnemers. Daarnaast bedienen we ongeveer 550.000 leden in de sector zorg en welzijn, beheren we € 253,5 miljard aan pensioengelden van pensioendeelnemers, hebben we meer dan 1.900 werknemers in dienst en maken we gebruik van de inzet van meer dan 350 externen. Hierdoor beschikken we over een aanzienlijke hoeveelheid vertrouwelijke gegevens.

Alle indicatoren worden op de volgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

Afgeronde privacy-training

% medewerkers dat privacytraining heeft afgerond t.o.v. totaal



Doel 2025: 75%
Doel 2026: 100%

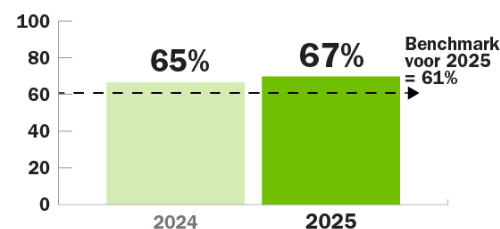
Beveiligingsinrichting

Certificering informatiebeveiliging, vervallen per 31 oktober



Hoxhunt security-score

Score van medewerkers PGGM ten opzichte van de benchmark (wereldwijd gemiddelde)



Doel 2025/2026: beter presteren dan de benchmark

Onze ambitie

In een tijdperk waarin crimineel gebruik van illegaal verkregen persoonlijke gegevens en beleggingsinformatie steeds winstgevender wordt, vinden we de bescherming en juiste omgang met privacygevoelige gegevens van groot belang. We zien deze gegevens als een strategisch goed. Ons beleid, onze richtlijnen en beveiligingsmaatregelen worden daarom niet alleen gestuurd door wetgeving, maar vooral ook door onze eigen normen.

Impact, risico's en kansen

De tabel hiernaast toont de resultaten van onze DMA op het thema Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy.

Onze aanpak

We verantwoorden dit duurzaamheidsthema volgens de ESRS, met een specifieke focus op de thematische standaard 'ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers' voor de inhoudelijke toelichtingen. Op basis van de geïdentificeerde impact en risico's binnen dit thema hebben we bepaald welke rapportage-eisen voor ons relevant zijn. De impact op onze medewerkers valt niet onder ESRS S4, maar wordt beschouwd als entiteitspecifieke impact. Dit betekent dat we voor deze impact beleid, doelstellingen, maatregelen en indicatoren beschrijven, maar geen aanvullende thematische datapunten rapporteren.

Op de volgende pagina's laten we zien hoe we impact realiseren en risico's beheersen. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2025 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2026 en daarna.

Impact, risico, kans		Soort	Stakeholders
Datakwaliteit			
Impact	Als de datakwaliteit onvoldoende aansluit bij de vereisten voor het gebruik van deze data, bijvoorbeeld door gebrekkige controles of andere tekortkomingen in beheersmaatregelen, kunnen deelnemers de verkeerde uitkering ontvangen of onjuiste informatie krijgen waarop zij hun keuzes baseren.	Potentieel en negatief	Gebruikers
Risico	Als de datakwaliteit onvoldoende is, kunnen deelnemers onjuiste of onvolledige informatie ontvangen over de aanspraken of uitkeringen bij de overgang naar en uitvoering van het nieuwe pensioenstelsel.	Potentieel	N.v.t.
Dataveiligheid marktgevoelige informatie			
Risico	Zwakke punten in de beveiliging kunnen leiden tot een succesvolle cyberaanval waarbij vertrouwelijke (klant)informatie kan worden gestolen, met mogelijk privacy-schendingen, identiteitsdiefstal en verstoring van communicatie en bedrijfsprocessen tot gevolg.	Risico	N.v.t.
Dataprivacy deelnemers en medewerkers			
Impact	Onzorgvuldige omgang met en onvoldoende bescherming van persoonsgegevens van medewerkers en deelnemers kan een negatieve impact hebben op de privacy van deze medewerkers en deelnemers.	Negatief	Eigen activiteiten en gebruikers
Risico	Een datalek of AVG-schending bij de organisatie of een externe partij kan leiden tot verhoogde publieke en toezichthoudende aandacht voor dataveiligheid in de sector en/of verscherpt toezicht op de organisatie.	Potentieel	N.v.t.

Onze aanpak voor hoogwaardige datakwaliteit

Beleid

Ons datakwaliteitsbeleid zorgt ervoor dat data juist, volledig, tijdig, betrouwbaar, consistent en coherent is door duidelijke afspraken tussen data-eigenaren en gebruikers, strikte controles, continue monitoring van datakwaliteit en een actief issuemanagementproces. Het doel is om fouten in de bedrijfsvoering en dienstverlening te minimaliseren, zodat de deelnemers van onze klanten en andere stakeholders kunnen rekenen op correcte informatie en juiste uitkeringen.

Problemen met datakwaliteit worden geregistreerd en opgelost volgens ons incidentenbeleid. We hebben datakwaliteit als apart risico opgenomen in ons risicobeleid, waarbij we een lage risicobereidheid toepassen. Key risk-indicatoren (KRI's) met bijbehorende bandbreedtes bepalen het risico-oordeel. Bij afwijkingen nemen de betreffende unitdirecties maatregelen om weer binnen de gestelde risk appetite te komen.

Voor de uitvoering van de Wtp heeft de Pensioenfederatie het Kader Datakwaliteit opgesteld. Dit kader bevat richtlijnen en taken voor het controleren van de datakwaliteit voorafgaand aan het invaren van de deelnemers van onze klanten. Als pensioenuitvoeringsorganisatie hebben wij deze richtlijnen gevolgd. DNB heeft vervolgens beoordeeld of de pensioenfondsen voldeden aan de voorwaarden van de Wtp voor het transitieproces.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Onze focus lag op de continue monitoring van kritische data-elementen die relevant waren voor het invaren: de 'stay clean'-fase van het Kader Datakwaliteit. De partiële beoordeling van de datakwaliteit voor invaren door DNB is voor alle fondsen afgerond.

De intern gebruikte KRI's voor datakwaliteit zijn breder van opzet dan alleen de eisen voor invaren. Deze KRI's lagen, op enkele uitzonderingen na, binnen de vastgestelde laag risico-norm.

Ter voorbereiding op verdere professionalisering en meer efficiëntie onderzochten we de ontwikkelingen in de markt voor ondersteunende datakwaliteitstools. Daarbij keken we ook naar nieuwe en aanvullende mogelijkheden, zoals automatische en door AI ondersteunde signalering van afwijkingen, monitoring van datastromen en transformaties en of de data, bijvoorbeeld voor data science- en analytics-toepassingen, betrouwbaar en passend blijft voor het doel waarvoor deze wordt gebruikt.

Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?

We versterken ons datakwaliteitsmanagement met de nieuwe en aanvullende mogelijkheden en door de integratie hiervan met onze bestaande data-infrastructuur.

Hoe we zorgen voor dataveiligheid van marktgevoelige informatie

Beleid

Om de dataveiligheid van marktgevoelige informatie te waarborgen, werken we met een samenhangend informatiebeveiligingsbeleid. Dit beleid is gebaseerd op de internationale beveiligingsstandaard ISO 27001, ons interne informatiebeleid en onze eigen beveiligingsprincipes. Het doel is om de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie te beschermen.

We doen dit via een gelaagde beveiligingsaanpak, risicobeoordelingen en continue monitoring.

Het beleid richt zich onder meer op strikte toegangscontroles, duidelijke procedures voor incidentafhandeling en regelmatige audits om kwetsbaarheden tijdig te identificeren en te mitigeren.

Het **ISO 27001-certificaat** was een belangrijk onderdeel van onze borging van informatiebeveiliging. Deze certificering toetst echter uitsluitend de opzet en het bestaan van ons Information Security Management System (ISMS) en niet de werking. Omdat onze klanten behoefte hebben aan assurance over de werking van de beheersingsmaatregelen in ons ISMS, is de certificering per 1 november 2025 beëindigd.

Assurance over de werking van onze beheersmaatregelen wordt geboden via de ISAE 3402- en Standaard 3000A-rapportages, die wij op verzoek voor klanten opstellen en met hen delen. Daarnaast sluit de DNB Good Practice nauw aan op de ISO 27001-norm. Het jaarlijkse DNB-assessment vormt daarmee een aanvullende borging naast de assurance-rapportages.

Samen zorgen deze instrumenten ervoor dat we aantoonbaar voldoen aan relevante normen en klantverwachtingen op het gebied van informatiebeveiliging.

[Wat hebben we gedaan in 2025?](#)

We hebben onze informatiebeveiliging en cybersecurity verder versterkt, onder andere door het actualiseren van de securitystrategie op basis van een opnieuw uitgevoerde cyberrisicoanalyse en het herzien van het informatiebeveiligingsbeleid. De effectiviteit van de geïmplementeerde maatregelen is getoetst via verschillende interne en externe beoordelingen, waaronder een self-assessment op basis van de DNB Good Practice en het ICT-beveiligingsassessment voor DigiD. De uitkomsten van deze toetsen zijn gedeeld met het management en met onze klanten.

Vanaf 2025 werken we volgens de Digital Operational Resilience Act (DORA). Dit nieuwe kader geeft aanvullende richtlijnen voor onze informatiebeveiliging.

Het vergroten van kennis en bewustzijn bij medewerkers was een belangrijke beheersmaatregel. Daarom trainden we medewerkers in het veilig omgaan met informatie. Daarnaast hebben we tools, zoals **Hoxhunt**, ingezet om het bewustzijn rondom phishing te vergroten. Dit heeft geleid tot een score van 67% in 2025 (2024: 65%), die consistent hoger is dan de benchmark van 61%.

[Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?](#)

Op basis van de herijkte securityroadmap implementeren we securitybeheersmaatregelen en scherpen we deze waar nodig aan. De roadmap wordt op basis van threat intelligence regelmatig beoordeeld en zo nodig bijgewerkt, zodat de ingezette maatregelen passend blijven.

De awarenessactiviteiten voor medewerkers op het gebied van (cyber)security voeren we uit volgens het awarenessprogramma en de bijbehorende roadmap. Vanaf 2026 is de e-learning Informatiebeveiliging via Hoxhunt verplicht voor alle medewerkers. Daarnaast voegen we een indicator toe voor het percentage afgeronde informatiebeveiligingstrainingen.

Hoe we zorgen voor dataprivacy van medewerkers en deelnemers

[Beleid](#)

Ons privacybeleid richt zich op het beschermen van persoonsgegevens van de deelnemers van onze klanten en van onze huidige, voormalige en potentiële medewerkers. Dit beleid is uitgewerkt in praktische afspraken en processen, zoals het uitvoeren van een Data Protection Impact Assessment (DPIA) en het melden en verwerken van datalekken.

Ons incidentenbeleid richt zich onder andere op het voorkomen, melden en afhandelen van datalekken.

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) analyseert gemelde datalekken, signaleert trends, adviseert over structurele verbeteringen en is aanspreekpunt voor de toezichthouder en voor betrokkenen met vragen of klachten over de verwerking van persoonsgegevens.

[Wat hebben we gedaan in 2025?](#)

We hebben verdere verbeteringen doorgevoerd om persoonsgegevens te verwerken volgens de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Daarbij lag de nadruk op eerstelijns eigenaarschap, waarbij medewerkers en teams zelf verantwoordelijkheid nemen voor het naleven van privacyregels en het oplossen van eventuele knelpunten in hun werkzaamheden.

Dit werd ondersteund door een netwerk van privacycontactpersonen, die zijn opgeleid om het jaarlijkse privacy control-framework uit te voeren en eventuele tekortkomingen op tijd te signaleren en op te volgen. Dit netwerk hebben we bovendien afgelopen jaar verder versterkt door het aanwijzen en opleiden van privacy-contactpersonen binnen PGGM Pensioenbeheer in Den Haag, onder meer voor de fondsen PMT en Bpf Koopvaardij.

Daarnaast bood een team van privacy-juristen juridisch advies aan de eerste lijn, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van Data Protection Impact Analyses (DPIA's). Ook waren zij nauw betrokken bij AI-gedreven innovaties.

De FG zag toe op de uitvoering van het privacybeleid, gaf gevraagd en ongevraagd advies, voerde onafhankelijke onderzoeken uit en stimuleerde privacybewustzijn binnen de organisatie. Dit bewustzijn werd versterkt door een inmiddels vaste plek op de agenda's van teamoverleggen en directievergaderingen en het aanbieden van diverse AVG-cursussen.

Net als in 2024 hebben we in 2025 een **privacy e-learning** aangeboden met korte, op elkaar aansluitende lessen voor alle medewerkers. Door AVG-kennis doorlopend beschikbaar te stellen, werken we aan blijvend privacybewustzijn. In 2025 is 73% van de aangeboden lessen afgerond. Dit percentage ligt onder onze ambitie. Een eenduidige oorzaak is niet vast te stellen. Wel bestaat het vermoeden dat door de invoering van de gebruikte methodiek de medewerkers overspoeld raken door de hoeveelheid aan e-learnings. Daarom is voor 2026 een betere planning opgesteld en sturen we actiever op het volgen van verplichte trainingen, waaronder de privacy e-learning.

In het duurzaamheidsverslag 2024 hebben we aangekondigd een aanvullende prestatie-indicator te ontwikkelen: het percentage datalekken dat binnen de wettelijke termijn van 72 uur wordt gemeld bij de toezichthouder. Na zorgvuldige afweging hebben wij besloten deze indicator niet in te voeren. Rapportage over datalekken is in de markt beperkt gebruikelijk en wij vinden dat deze indicator meer vragen oproept dan zij beantwoordt.

Onze focus ligt op het naleven van de AVG-eisen, die zijn vertaald naar intern privacybeleid. Wij beschikken over een goed ingericht datalekkenproces dat zorgt voor tijdige afhandeling en, waar nodig, melding bij de toezichthouder. Dit proces wordt periodiek gemonitord en geëvalueerd zodat we kunnen bijsturen wanneer dat nodig is.

[Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?](#)

Het naleven van het privacybeleid en voldoen aan de AVG is een continu proces. Ook in de komende jaren blijven we inzetten op privacybewustzijn, eerstelijns eigenaarschap en een goed functionerend netwerk van privacycontactpersonen. Daarnaast volgen we technologische en maatschappelijke ontwikkelingen op de voet, zodat we als privacybewuste organisatie kunnen meebewegen als deze ontwikkelingen daartoe aanleiding geven.

2.4 ESG: Bestuurs-informatie

2.4.1



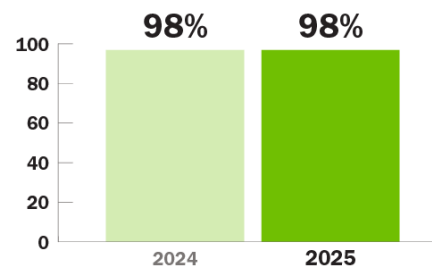
Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering

Onze stakeholders mogen van ons verwachten dat wij een cultuur bevorderen waarin **ethisch, integer en verantwoord handelen centraal staat**, waaronder naleving van toepasselijke wet- en regelgeving en (interne) gedragsnormen. We geloven dat dit essentieel is om het publieke vertrouwen in onze organisatie en onze dienstverlening te waarborgen. Daarom hebben we passende gedragsregels en afspraken.

Alle indicatoren worden op de volgende pagina's **dikgedrukt** weergegeven, met een toelichting op de bijbehorende cijfers.

Getekende verklaringen gedragscodes

Percentage medewerkers dat de gedragscodeverklaring heeft ondertekend

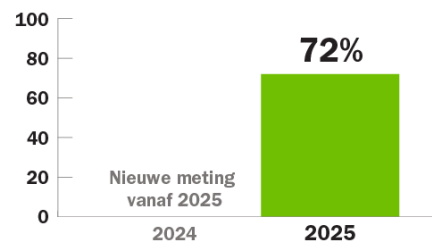


Doel 2025: 100%

Doel 2026: 100%

Afgeronde trainingen gedragscode

Percentage medewerkers dat de trainingen succesvol heeft afgerond



Doel 2025: >60%

Doel 2026: >60%

Onze ambitie

In onze rol als uitvoeringsorganisatie is het van cruciaal belang dat onze stakeholders ons vertrouwen. Een ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering vormt daarmee onze licence to operate. Daarom hebben we een actief beleid op dit gebied, waarbij we streven naar een hoog volwassenheidsniveau.

Impact, risico's en kansen

Onderstaande tabel toont de resultaten van onze DMA op het thema Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering.

Impact, risico, kans		Soort	Stakeholders
(Schijn van) belangenverstrengeling en (vermoeden van) misstanden			
Risico	Nevenfuncties, geschenken, uitnodigingen en andere situaties kunnen leiden tot (de schijn van) belangenverstrengeling met omkoping, corruptie en belangenconflicten van medewerkers als mogelijk gevolg.	Potentieel	N.v.t.
Impact	Onvoldoende bescherming van melders van (vermoeden van) misstanden (klokkenluiders) kan leiden tot sociale, psychische of financiële schade. Het kan bovendien anderen ontmoedigen om misstanden te melden.	Negatief	Toeleverende partijen, onze eigen organisatie en gebruikers

Onze aanpak

We verantwoorden dit duurzaamheidsthema volgens de ESRS, met een specifieke focus op de thematische standaard 'ESRS G1: Zakelijk gedrag' voor de inhoudelijke toelichtingen. Op basis van de geïdentificeerde impact en het risico binnen dit thema hebben we bepaald welke rapportage-eisen uit deze standaard voor ons relevant zijn.

Op de volgende pagina's laten we zien hoe we de impact en het risico beheersen. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2025 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2026 en daarna.

Hoe we (de schijn van) belangenverstrengeling tegengaan en melders van (vermoeden van) misstanden beschermen

Beleid

Om ethisch en integer handelen binnen onze bedrijfsvoering te bevorderen, hebben we meerdere beleidsdocumenten opgesteld. De Gedragscode vormt hiervoor de basis. Deze code benadrukt het belang van zorgvuldigheid, integriteit en transparantie in ons contact met klanten, leveranciers en collega's. De onderliggende principes helpen medewerkers om in hun dagelijks werk op een ethische manier te handelen.

De Gedragscode is verder uitgewerkt in operationele beleidsstukken, zoals het beleid voor belangenconflicten, het provisiebeleid en de Regeling Nevenfuncties. Hierin staan strikte regels voor het melden van (mogelijke) belangenconflicten, het beperken van relatiegeschenken en uitnodigingen en het toetsen van nevenfuncties. Samen zijn deze beleidsstukken erop gericht (de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen.

Met ons anti-omkopings- en -corruptiebeleid geven we duidelijk aan welk gedrag we verwachten van onze medewerkers. Dit beleid sluit aan bij onze kernwaarden en bij relevante wet- en regelgeving, waaronder het VN-verdrag tegen corruptie.

Voor medewerkers is ook de Regeling Melden (vermoeden van) Misstanden beschikbaar, waarmee zij misstanden kunnen melden via een interne reporting officer, een anoniem meldkanaal of bij een onafhankelijke externe reporting officer.

Binnen ons risicoraamwerk hanteren we daarnaast beleidsstukken zoals het incidentenbeleid en het risk appetite-beleid. Deze helpen incidenten en risico's efficiënt te identificeren, melden en beheersen. Zo dragen ze bij aan een ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering.

[Wat hebben we gedaan in 2025?](#)

Om het bevorderen en beheersen van een integere bedrijfsvoering ook beleidsmatig te ondersteunen, zijn het anti-omkopings- en corruptiebeleid en het beleid voor de beheersing van frauderisico's opgesteld. Daarnaast zijn de vernieuwde Regeling Melden (vermoeden van) Misstanden en de Gedragscode definitief vastgesteld. Medewerkers vragen we jaarlijks te bevestigen dat zij bekend zijn met de **Gedragscode** en dat ze deze in het afgelopen jaar hebben nageleefd. Voor 2025 heeft 98% van de medewerkers dit bevestigd (2024: 98%). De resterende 2% heeft dit niet bevestigd als gevolg van onder meer langdurige ziekte, vitaliteitsverlof of een voorgenomen uitdiensttreding.

We gebruiken nanolearnings om medewerkers continu bewust te maken van onze Gedragscode en bijbehorende regelingen. Deze leervorm bestaat uit korte, goed behapbare onderdelen van enkele minuten, gericht op één specifiek onderwerp. In 2025 ontwikkelden we diverse nanolearnings en deelden deze met medewerkers, onder andere over belangenverstrengeling, nevenfuncties, relatiegeschenken en het melden van misstanden. 72% van de medewerkers heeft deze **trainingen over de Gedragscode afgerond**.

Tijdens de Week van de Integriteit, van 17 tot en met 21 november 2025, is extra aandacht besteed aan het bewustzijn rond integriteit. Daarnaast maakten we integriteit een vast onderdeel van de onboarding van nieuwe medewerkers en lanceerden we de omgeving 'Speak up/ Just ask' op onze interne website.

Hierop staat informatie over hoe om te gaan met (vermoeden van) misstanden en integriteitsvragen. In september 2025 is bovendien een dedicated integrity officer gestart binnen het compliance-team.

We monitoren voortdurend of medewerkers ethisch, integer en verantwoord handelen. Incidenten, auditbevindingen en mogelijke misstanden, zoals omkoping en corruptie, worden bedrijfsbreed verzameld en elk kwartaal besproken binnen de business units, het CRC (voorbereidend risicocomité voor het EC), het EC, de ARC (voorbereidende commissie voor de RvC) en de RvC. In 2025 werden aanvullend en proactief verschillende controles uitgevoerd om het risico op omkoping en corruptie te beheersen. Hierdoor kunnen eventuele risico's eerder worden gesignaleerd, kunnen passende maatregelen worden genomen en worden incidenten waar mogelijk voorkomen. Deze werkwijze sluit aan bij onze kernwaarden en bij relevante wet- en regelgeving.

In 2025 hebben we binnen onze eigen bedrijfsvoering geen incidenten geconstateerd waarbij onze medewerkers betrokken waren.

[Wat zijn onze plannen voor 2026 en daarna?](#)

In 2026 monitoren en rapporteren we in hoeverre medewerkers de aangeboden nanolearnings hebben afgerond. Ook wordt de workshop 'Tijd voor Integriteit' aangeboden aan de managementteams binnen PGGM. Deze verplichte training is gericht op het vergroten van kennis over integriteitsregelingen en het bespreken van praktijkdilemma's.

Daarnaast wordt een integriteitstheater met verplichte deelname georganiseerd, met herkenbare scènes over integriteitsvraagstukken binnen de verschillende businessunits.

Tot slot worden meerdere beleidsdocumenten vernieuwd, waaronder de Regeling Nevenfuncties en het beleid voor belangenconflicten.



3. Verslag van de raad van commissarissen

Verslag raad van commissarissen PGGM N.V. 2025

Dit verslag beschrijft hoe de raad van commissarissen (RvC) van PGGM N.V. (PGGM) in 2025 vormgaf aan zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol en bij welke zaken de RvC betrokken is geweest.

Besproken onderwerpen

Het jaar 2025 stond voor PGGM en de RvC in het teken van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel in lijn met de Wet toekomst pensioenen (Wtp). De RvC kijkt terug op een jaar met waardevolle informatiesessies, constructieve dialogen en uitvoerige discussies over dit onderwerp. Een tweede belangrijke en veelbesproken transitie was de overgang naar 3D-beleggen bij vermogensbeheer. Een derde onderwerp dat uitgebreid aan bod kwam was het nieuwe besturingsmodel van PGGM, waarbij het executive committee (EC) per 1 januari 2026 is opgeheven en de raad van bestuur (RvB) nadrukkelijker wordt gepositioneerd in de strategische aansturing. De RvC toetste de voorgestelde governance en adviseerde onder andere over de balans tussen centrale sturing en de autonomie van de business units.

Pensioenbeheer

De RvC besprak tijdens alle vergaderingen en extra overleggen de voortgang van de mijlpalen in de ambitie van PGGM om per 1 januari 2026 voor haar klanten een beheerste en integere overgang naar het nieuwe pensioenstelsel te realiseren. Vanuit zijn toezichthoudende rol besteedde de RvC daarbij extra aandacht aan een zorgvuldig besluitvormingsproces door de RvB. Eind december heeft de RvC het advies van de RvB aan de klanten om per 1 januari 2026 over te gaan naar het nieuwe pensioenstelsel goedgekeurd.

Daarnaast sprak de RvC met de RvB over de betekenis van het nieuwe pensioenstelsel voor de bedrijfsvoering van PGGM en over mogelijke innovaties in de toekomst. Ook de organisatorische herinrichting van de pensioenbeheerketen kwam aan de orde, waarover de RvC heeft geadviseerd.

Vermogensbeheer

De RvC besprak met de RvB de organisatorische herinrichting van de vermogensbeheerketen binnen PGGM. Deze herinrichting ondersteunt de uitvoering van het beleggingsbeleid van Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), waarbij rendement, risico en duurzaamheid (3D) worden afgewogen op het niveau van de totale portefeuille met als doel het realiseren van stabiele financiële resultaten en lange-termijnwaarde voor de deelnemers. Daarnaast kwamen ook dit jaar de ontwikkelingen binnen PGGM Vermogensbeheer aan bod die zullen leiden tot de overgang naar de exclusieve (single client) bediening van PFZW. Als gevolg van het nieuwe besturingsmodel is de raad van commissarissen van PGGM Vermogensbeheer per 1 april 2026 opgeheven.

Vitaliteit Zorg en welzijn

De RvC volgde de voortgang op de ambities van PGGM voor een vitalere zorg- en welzijnssector vanuit de nieuwe business unit Vitaliteit Zorg en Welzijn en beoordeelde de voorgestelde governance. De RvC constateerde dat PGGM de kennis, data, ervaring en het kapitaal waarover PGGM en PFZW gezamenlijk beschikken, heeft ingezet om bij te dragen aan oplossingen voor de arbeidsmarktvraagstukken in de sector zorg en welzijn.

Strategie 2030

Eind 2022 hebben PFZW en PGGM een gezamenlijke strategische visie richting 2030 geformuleerd, die in 2024 is geactualiseerd.

Op basis van deze visie en de (duurzaamheids)eisen en -wensen van de belangrijkste stakeholders heeft PGGM een eigen Strategie 2030 opgesteld. Deze strategie bestaat uit concrete doelen op het gebied van pensioenbeheer, vermogensbeheer, dienstverlening aan de sector zorg en welzijn, de eigen bedrijfsvoering en het werkklimaat.

De RvC volgde de uitvoering van de strategie in 2025 nauwlettend, met bijzondere aandacht voor het voorbereidingstraject op de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel.

Strategische huisvesting

De RvC volgde de voortgang van de voorbereidingen voor de verkoop van het hoofdkantoorpand in Zeist en van de plannen voor de verbouwing en toekomstige verhuizing naar de nieuwe huisvesting De Nieuwe Tuin in Utrecht.

Overige onderwerpen

De RvC heeft, zoals ieder jaar, het jaarverslag besproken en de jaarrekening goedgekeurd. Ook nam de RvC kennis van de verschillende kwartaalrapportages (Value, Finance & Control, Risk, Compliance en Internal Audit) en audit- en performance-rapportages, inclusief de daarin toegelichte bedrijfsvoeringsrisico's.

De RvC besteedde aandacht aan cultuur en leiderschap binnen PGGM, die bijdragen aan een efficiëntere en wendbaardere organisatie. De RvC constateerde met tevredenheid dat PGGM 'inclusief werkgeverschap' breed heeft ingevuld. Ook de klanttevredenheid stond regelmatig op de agenda. Daarnaast besprak de RvC de impact van de in 2024 gerealiseerde uitvoering van de mandaatverschuiving van de pensioenbeheeractiviteiten van Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) en Bedrijfstakpensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) naar PGGM.

Ook werd aandacht besteed aan de voorbereiding van de overgang van de advies- en actuariaatactiviteiten van MN naar PGGM, die in 2026 zal plaatsvinden.

De RvC constateerde dat PGGM op fiscaal gebied in control is en dat fiscale risico's proactief worden gemonitord en besproken met de Belastingdienst. Daarnaast sprak de RvC met de RvB over het fiscaal verslag.

De RvC heeft kennisgenomen van de resultaten van de dubbele materialiteitsanalyse die PGGM in 2025 uitvoerde in het kader van de verwachte verplichtingen voortvloeiend uit de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Het toezicht op naleving van deze verplichtingen is belegd bij de audit-, risk- en compliancecommissie (ARC).

Werkzaamheden ARC en M&O-commissie

De RvC heeft uit zijn midden twee voorbereidende commissies ingesteld: de ARC en de mens- & organisatiecommissie (M&O-commissie). Deze commissies adviseren de RvC bij de uitvoering van zijn taken en bereiden de besluitvorming voor. In voorkomende gevallen kan de RvC een commissie mandateren om besluiten te nemen. De reglementen van beide commissies zijn te vinden op de [website van PGGM](#).

ARC

De ARC bestond in 2025 uit Doede Vierstra (voorzitter), Henk Broeders, Jan van Rutte (tot 14 mei 2025) en Daniëlle Melis (vanaf 14 mei 2025). De commissie vergaderde zes keer in 2025. De CFRO, de directeurs Internal Audit, Value, Finance & Control, Risk en Compliance en de externe accountant woonden de reguliere vergaderingen bij.

De ARC heeft, zoals ieder jaar, een voorstel aan de RvC gedaan voor de opdracht tot controle van de jaarrekening door de externe accountant. Daarnaast besprak de ARC de management letter van de externe accountant.

De ARC hield toezicht op en controleerde het handelen van de RvB met betrekking tot de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van PGGM. Dit omvat onder meer toezicht op en controle van de naleving van relevante wet- en regelgeving en de werking van de Gedragscode PGGM, inclusief de insiderregeling. Hieronder worden de onderwerpen toegelicht waarbij de ARC in 2025 betrokken was.

[Financiële verslaglegging en audits](#)

Tijdens de reguliere vergaderingen besprak de ARC de uitkomsten van de periodieke performancerapportages en auditrapportages, waaronder bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van PGGM en de met haar verbonden ondernemingen. Ook besprak de ARC de financiële verslaglegging en de uitkomsten van interne en externe audits. De ARC volgde de voortgang van maatregelen naar aanleiding van deze bevindingen en constateerde dat meer bevindingen binnen de gestelde termijnen zijn opgelost dan in voorgaande jaren.

Tijdens de besloten vergaderingen beoordeelde de ARC onder meer de effectiviteit van het interne en externe auditproces, het functioneren van de directeur en de afdeling Internal Audit en de opdrachtverlening aan en beoordeling van de externe accountant.

[Risicobeheersing en compliance](#)

Tijdens iedere vergadering stond het risicobeeld van PGGM op de agenda op basis van rapportages van Enterprise Risk Management en Compliance.

Daarbij kwamen zowel externe als interne risico's aan de orde, waaronder risico's samenhangend met de herinrichting van de organisatie en HR-risico's.

Aangezien een groot deel van de dienstverlening van PGGM is gebaseerd op data en IT, werd regelmatig aandacht besteed aan IT- en cyberrisico's. Een aantal risicocategorieën lag in 2025 tijdelijk buiten de vastgestelde risicobereidheid. Dit kwam met name door de voorbereiding op de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel en de druk die dit legde op de 'reguliere' bedrijfsvoering van PGGM. De ARC besprak de maatregelen die de RvB voorstelde om deze risico's weer binnen de vastgestelde kaders te brengen. Eind 2025 lag nog maar één risicocategorie boven de vastgestelde risicobereidheid.

Gezien de omvang en impact van de veranderingen in 2025 benadrukte de ARC het belang van het vooraf beoordelen van de beschikbare executiekracht bij nieuwe initiatieven en veranderingen om alle ambities om de reguliere bedrijfsvoering binnen de vastgestelde risicobereidheid te kunnen blijven voeren.

[Naleving duurzaamheidsregelgeving](#)

De ARC besprak de implementatie van de CSRD, waaronder de impact van de omnibuswetgeving en de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse ten behoeve van het vaststellen van materiële impacts, risico's en kansen op duurzaamheidsthema's en de beheersing hiervan met beleid, acties en duurzaamheidsindicatoren.

[Verklaring omtrent risicobeheersing](#)

In 2025 heeft PGGM besloten om de bestuursverklaring, zoals opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code 2025, op te nemen in het jaarverslag.

De VOR biedt geen absolute zekerheid, maar geeft inzicht in de mate van beheersing die passend is bij de strategie en risicobereidheid van PGGM. Nadat de RvB de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de ARC heeft besproken, legt hij hierover verantwoording af aan de RvC. De verklaring omtrent risicobeheersing over 2025 is besproken in de ARC-vergadering van 7 april 2026.

M&O-commissie

De M&O-commissie bestond in 2025 uit Françoise Dings (voorzitter), Han Busker en Marjanne Sint. De M&O-commissie vergaderde in 2025 vier keer. De CEO en de directeur HR waren zoals gebruikelijk aanwezig bij alle vergaderingen om een toelichting te geven op de diverse onderwerpen. Tijdens drie van de vier vergaderingen is aandacht besteed aan een strategisch M&O-thema: arbeidsmarkt, leiderschap en cultuur en waarden. De M&O-commissie was betrokken bij de herbenoeming van CEO Edwin Velzel voor een derde zittingstermijn van vier jaar, de benoeming van Daniëlle Melis als lid van de RvC en de ARC voor een zittingstermijn van vier jaar en de herbenoeming van Doede Vierstra voor een tweede zittingstermijn van vier jaar en is verheugd over hun aanstelling en het continueren van hun waardevolle bijdrage aan PGGM.

Hieronder worden de onderwerpen toegelicht waarbij de M&O-commissie in 2025 betrokken was.

Beoordeling en (her)benoeming RvB en opvolgingsplanning directeuren

De M&O-commissie adviseerde de RvC over de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de RvB als geheel en van de afzonderlijke leden. De RvC oordeelde positief over de prestaties van de RvB, de individuele leden en de wijze waarop zij samenwerken, zowel onderling als met de RvC. Bij de evaluatie is ook aandacht besteed aan de omvang en de samenstelling van de RvB.

De jaarlijkse bespreking van de opvolgingsplanning voor de RvB en de directeuren heeft niet in 2025 plaatsgevonden, maar in de eerste vergadering van 2026. Waar de RvB verantwoordelijk is voor de opvolging van de directeuren, ziet de RvC hier, met het oog op de continuïteit van PGGM, op toe. Aan de hand van de uitkomsten van die vlootschouw zijn de kwaliteit en het potentieel van de directeuren binnen PGGM besproken, mede in het licht van opvolging en toekomstplanning. Daarbij had de M&O-commissie ook aandacht voor de streefcijfers voor de man-vrouwverhouding in leidinggevende posities.

Beloningsbeleid en remuneratie

De M&O-commissie adviseerde de RvC bij het vaststellen van beloningen voor RvB-leden en directeuren in controlefuncties (Identified Staff), waarbij is gekeken naar marktconformiteit, interne consistentie en evenwicht tussen prestaties en risico's. Daarnaast hield de M&O-commissie toezicht op het aanpassen van de beloningen van de individuele leden van de directie van PGGM Vermogensbeheer B.V. In lijn met maatschappelijke ontwikkelingen, is besloten de variabele beloningscomponent te schrappen. Over 2025 heeft de RvC een remuneratierapport opgesteld, waarin op een inzichtelijke manier verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beloningsbeleid. Dit rapport is begin 2026 door de M&O-commissie besproken en door de RvC goedgekeurd. De RvC constateerde dat de uitvoering van het beloningsbeleid plaatsvond conform beleid, wetgeving en risicokaders, met transparante verantwoording richting de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). Het remuneratierapport over 2025 is gepubliceerd op de [website van PGGM](#).

Arbeidsmarkt, leiderschap en integriteit

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, recruitment en de arbeidsmarktpropositie van PGGM hebben in 2025 ook ruime aandacht gekregen. In december 2025 heeft PGGM met de vakbonden FNV, CNV en De Unie een akkoord bereikt over een nieuwe cao voor 2026 en 2027. De M&O-commissie en de RvC zijn positief over het bereikte akkoord en constateren dat hiervoor een breed draagvlak is. Tot slot heeft de M&O-commissie kennisgenomen van het jaarverslag vertrouwenspersonen over 2024. De M&O-commissie is verantwoordelijk voor het voorbereiden van de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC. De evaluatie over het jaar 2024 heeft plaatsgevonden in het eerste kwartaal van 2025. De voorbereiding van de evaluatie over 2025 is afgerond; de daadwerkelijke evaluatie wordt nog uitgevoerd.

Ontwikkelingen binnen de RvC

Alle zes RvC-leden zijn, met inachtneming van het bepaalde in de Nederlandse Corporate Governance Code, onafhankelijk.

Bij de benoeming van zijn leden streeft de RvC naar een complementaire samenstelling. Dit is vastgelegd in de algemene profielschets van de RvC, waarin alle relevante aspecten van diversiteit en inclusie zijn opgenomen. De RvC bestond eind 2025 uit zes leden, waarvan drie vrouwen (50%). Het streefcijfer inzake genderdiversiteit is hiermee behaald.

Bij de werving en selectie van commissarissen wordt gebruik gemaakt van de profielschets van de RvC, het opvolgingsplan en de competentiematrix van de RvC. De samenstelling van de RvC is beschreven in dit hoofdstuk en het rooster van aftreden is [hier](#) te vinden. In mei 2025 hebben, in lijn met het rooster van aftreden, een aftreden, een benoeming en een herbenoeming plaatsgevonden.

Door het eindigen van de tweede en laatste benoemingstermijn van Jan van Rutte in mei 2025 is een vacature in de RvC ontstaan. De AvA heeft in zijn opvolging voorzien door de benoeming van Daniëlle Melis als lid van de RvC per 14 mei 2025. De RvC dankt Jan van Rutte voor zijn inzet en betrokkenheid de afgelopen jaren en is verheugd dat Daniëlle Melis tot de raad is toegetreden. Doede Vierstra is herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar.

In februari 2026 heeft Doede Vierstra kenbaar gemaakt met ingang van de algemene vergadering van 13 mei 2026 op persoonlijke gronden terug te treden als lid van de RvC en als voorzitter van de ARC. De RvC betreurt zijn terugtreden en spreekt grote waardering uit voor zijn inzet gedurende zijn zittingsperiode. De RvC waardeert in het bijzonder zijn waardevolle bijdrage als voorzitter van de ARC, waarmee hij een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling en het functioneren van de commissie.

In verband met de continuïteit in de RvC, aangezien conform het rooster van aftreden in 2026 nog twee vacatures in de RvC ontstaan, het behouden van een getrapt rooster van aftreden en de korte tijdslijnen tot de algemene vergadering, is Marjanne Sint bereid gevonden om langer aan te blijven als voorzitter van de RvC. Om haar herbenoeming mogelijk te maken zal een statutenwijziging worden doorgevoerd.

In 2025 heeft de RvC zijn reglementen en de algemene profielschets opnieuw vastgesteld, deze zijn [hier](#) te vinden. Daarnaast besprak de RvC de wervingsprocedure voor de twee vacatures die in 2026 in de RvC zullen ontstaan. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan een complementaire samenstelling van de RvC, op het gebied van deskundigheid en diversiteit.

Nevenfuncties en tegenstrijdige belangen

Een lid van de RvC kan uitsluitend een nevenfunctie aanvaarden voor zover dat verenigbaar is met de functie van commissaris.

Een nevenfunctie wordt pas aanvaard na goedkeuring van de voorzitter van de RvC, na overleg met de voorzitter van de RvB en advies van de directeur compliance. Voor de voorzitter is goedkeuring van de vicevoorzitter vereist, na overleg met de voorzitter van de RvB en advies van de directeur compliance. In 2025 is geen verzoek tot het vervullen van een nevenfunctie afgewezen. De RvC bespreekt jaarlijks de actuele nevenfuncties van zowel RvC- als RvB-leden. Leden van de RvC dienen voorafgaande goedkeuring te verlenen aan een nieuwe nevenfunctie van een RvB-lid, waarbij ook een toetsing door de afdeling Compliance plaatsvindt. Daarnaast wordt voorafgaand aan iedere RvC-vergadering getoetst of er ten aanzien van de agendapunten bij een van de aanwezigen sprake is van een direct of indirect persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de vennootschap en de daaraan verbonden ondernemingen. In 2025 heeft een dergelijke situatie zich niet voorgedaan.

Een overzicht van de nevenfuncties van de commissarissen is [hier](#) te vinden.

Aanwezigheid RvC-vergaderingen en extra sessies

De RvC heeft in 2025 in totaal negen keer vergaderd, waarvan het zes keer een reguliere vergadering betrof. Daarnaast vonden drie tussentijdse vergaderingen plaats gericht op actuele en urgente onderwerpen. De leden van de RvB waren bij alle vergaderingen aanwezig. Leden van het EC namen deel aan de vergaderingen als er onderwerpen op de agenda stonden die binnen het aandachtsgebied van het betreffende EC-lid vielen.

Buiten deze geplande vergaderingen zijn verschillende extra sessies georganiseerd, specifiek gericht op het verdiepen van kennis over de Wtp, de voortgang van de implementatie van de Wtp en de besluitvorming over een beheerste transitie per 1 januari 2026. Tijdens deze sessies is de RvC uitgebreid geïnformeerd en in de gelegenheid gesteld om zijn toezichthoudende en adviserende rol uit te oefenen.

Er was gelegenheid om nadere vragen te stellen en actief deel te nemen aan discussies. Bij iedere sessie was de RvB aanwezig. Daarnaast waren bij verschillende vergaderingen extra genodigden aanwezig, dit waren PGGM-collega's vanuit de eerste, tweede en derde lijn, EC-leden en een vertegenwoordiger van de partij die assurance verleent aan de klanten.

De RvC ontvangt de verslagen van de ARC en de M&O-commissie en heeft toegang tot de bijbehorende vergaderstukken. Tijdens de RvC-vergaderingen geven de voorzitters van de ARC en de M&O-commissie een mondelinge terugkoppeling van de besproken onderwerpen. Daarnaast ontvangt de RvC de verslagen van vergaderingen van andere gremia binnen PGGM zoals de OR, het coöperatiebestuur en de RvC van PGGM Vermogensbeheer B.V.

Leden van de RvC die geen deel uitmaken van de ARC of M&O-commissie hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen van deze commissies bij te wonen. In 2025 hadden de CEO en de voorzitter van de RvC en de CFRO en de voorzitter van de ARC, naast de vergaderingen, regelmatig contact over actuele onderwerpen en de voorbereiding van vergaderingen.

Samenstelling RvC en commissies en aanwezigheidspercentages bij vergaderingen van de desbetreffende leden

Aanwezigheidspercentage vergaderingen van de RvC, ARC en M&O-commissie			
	RvC	ARC	M&O-commissie
Aantal vergaderingen	9	6	4
Marjanne Sint	100% (voorzitter)	N.v.t.	100%
Henk Broeders	100% (vicevoorzitter)	100%	N.v.t.
Han Busker	100%	N.v.t.	75%
Françoise Dings	88,9%	N.v.t.	100% (voorzitter)
Daniëlle Melis (vanaf 14 mei 2025)	100%	100%	N.v.t.
Jan van Rutte (t/m 14 mei 2025)	100%	100%	N.v.t.
Doede Vierstra	100%	100% (voorzitter)	N.v.t.

Functioneren van de RvC

De RvC is van mening dat permanente educatie een belangrijke bijdrage levert aan het functioneren van de raad. Dit komt tot uiting in het eigen opleidingsplan. In 2025 hebben verschillende extra sessies plaatsgevonden die zijn benut voor verdieping van kennis over de Wtp en de voortgang van de implementatie van de Wtp en een beheerste transitie per 1 januari 2026, waaronder een permanente educatiesessie.

Commissarissen nemen, samen met bestuurders van PGGM Coöperatie en PFZW, deel aan door PGGM georganiseerde bestuursmodules. Deze modules vinden vier keer per jaar plaats en gaan in op actuele ontwikkelingen binnen een van de bedrijfsonderdelen Pensioenbeheer, Vermogensbeheer, Vitaliteit Zorg en Welzijn en Information, Finance & Control.

In 2026 reflecteert de RvC, onder externe begeleiding, op zijn eigen functioneren over 2025.

Relatie met stakeholders

Naast de reguliere vergaderingen, hadden de voorzitter en andere leden van de RvC in 2025 regelmatig contact met de RvB.

Ook hadden de leden van de RvC meerdere keren contact met de overige leden van het EC, leden van de Ondernemingsraad (OR), medewerkers, klanten en stakeholders binnen en buiten PGGM. Deze contacten hadden tot doel om goed zicht te houden op wat er leeft binnen de diverse populaties, gremia, stakeholders en klanten van PGGM. Tijdens deze gesprekken zijn strategische en operationele onderwerpen besproken.

Om goed zicht te houden op wat er leeft bij PFZW, vond in 2025 onder meer twee keer overleg plaats tussen de voorzitters van de RvC, de RvB, de raad van toezicht van PFZW, het bestuur van PFZW, het bestuursbureau van PFZW en het bestuur van PGGM Coöperatie. Dit overleg richtte zich op gezamenlijke actualiteiten, ontwikkelingen en strategie. Een delegatie van de RvC voerde een stakeholdergesprek met het bestuur van PFZW en Pensioenfonds Metaal en Techniek. In het kader van de Wtp is ook gesproken met de besturen van Bedrijfstakpensioenfonds Koopvaardij en Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten.

In 2025 vond daarnaast een kennismaking plaats met het bestuur en de commissarissen van pensioenuitvoerder APG.

Tijdens deze bijeenkomst is gesproken over ervaringen met de implementatie van de Wtp en het vertrouwen in het stelsel.

Relatie met de aandeelhouder

De contacten tussen de RvC en de aandeelhouder, PGGM Coöperatie, vonden voornamelijk plaats tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering. De RvC sprak met (een delegatie van) het bestuur van de aandeelhouder over de ontwikkelingen binnen PGGM en stemde wijzigingen in zijn samenstelling en governance-ontwikkelingen af met de aandeelhouder.

Daarnaast zijn de besturen van PFZW, PGGM Coöperatie en de RvC in 2025 twee keer samengekomen tijdens zogenoemde 'EEN-agenda'-bijeenkomsten. Tijdens de voorjaarsbijeenkomst is gezamenlijk gereflecteerd op het thema 'Mantelzorg: pensioenkloof en zorgkloof komen hier samen'. Het thema van de najaarsbijeenkomst was 'Vitaliteit en gemeenschapszin'. Tijdens de voorjaarsbijeenkomst waren drie RvC-leden aanwezig, aan de najaarsbijeenkomst namen vier RvC-leden deel.

Relatie met de ondernemingsraad

De RvC en de OR hechten groot belang aan goede onderlinge contacten, zowel formeel als informeel. In het voorjaar van 2025 vond het jaarlijkse 3-radenoverleg plaats tussen de OR, de RvC en het EC. Tijdens dit overleg stonden de kernwaarden van PGGM 'Vertrouwen, teamwork en innovatie', centraal. Daarnaast was er een delegatie van de RvC aanwezig bij het jaarlijkse 'algemene-gang-van-zaken'-overleg van de OR en heeft een stakeholdergesprek plaats gevonden met delegaties van de OR en de RvC. De Commissie Algemene Zaken (CAZ) van de OR en de CAZ van het coöperatiebestuur voerden in mei 2025 een kennismakingsgesprek met Daniëlle Melis in het licht van haar start als commissaris per 14 mei 2025.

Relatie met de externe accountant

De RvC en de ARC hebben de samenwerking met de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) in 2025 als positief ervaren. De externe accountant was aanwezig bij alle vergaderingen van de ARC en bij de RvC-vergadering waarin de jaarstukken zijn besproken. De bijdrage van PwC aan deze vergaderingen en het delen van bevindingen werd door de RvC en de ARC gewaardeerd. De RvC en de ARC bespraken de bevindingen van PwC uit het jaarwerk en de management letter en vroegen aandacht voor de opvolging en vastlegging van aanbevelingen in de interne systemen.

Relatie met Internal Audit

De RvC had in 2025 regelmatig contact met de internal auditfunctie (Internal Audit). Internal Audit rapporteert aan de ARC en heeft direct toegang tot deze commissie. De ARC en de RvC bespraken de rode draden uit de auditrapportages en de rol van Internal Audit bij strategische projecten. Ook keurden ze het auditjaarplan 2025 goed. De RvC heeft een positief beeld van Internal Audit en heeft kunnen constateren dat de samenwerking tussen de afdeling, de directeur Internal Audit en PwC in 2025 goed verliep. De directeur Internal Audit was bij alle vergaderingen van de ARC aanwezig.

Het auditjaarplan en de auditrapportages gaven de ARC en de RvC een goed inzicht in de interne beheersing van bedrijfsactiviteiten en processen. De ARC en de RvC beoordeelden de effectiviteit van interne en externe auditprocessen en stelden verbeterpunten vast voor IT-controls, monitoring en de beoordeling van externe serviceproviders. De RvC heeft de voortgang van de implementatie van het nieuwe IT-risicoframework nauwlettend gevolgd en getoetst.

Voorstel aan de algemene vergadering van PGGM (PGGM Coöperatie)

Conform het bepaalde in de statuten en reglementen van PGGM heeft de RvC de jaarstukken besproken, de jaarrekening 2025 van PGGM en het daarin opgenomen RvC-verslag en remuneratierapport goedgekeurd en heeft, na advies van de ARC, besloten tot het door de leden van de RvC (mede)ondertekenen van de jaarrekening. De RvC besprak deze stukken met de RvB, de afdeling Internal Audit en de externe accountant (PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.), en nam kennis van de goedkeurende controleverklaring van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. bij de jaarrekening 2025 van PGGM. De RvC stelt de algemene vergadering voor de jaarrekening 2025 van PGGM vast te stellen en de leden van de RvB decharge te verlenen voor het gevoerde beleid gedurende het verslagjaar. Daarnaast verzoekt de RvC aan de algemene vergadering om de leden van de RvC decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Tot slot

2025 was een bijzonder jaar, waarin PGGM met grote inzet heeft toegewerkt naar de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel per 1 januari 2026. De RvC bedankt alle medewerkers van PGGM voor hun harde werk, betrokkenheid en flexibiliteit.

Zeist, 14 april 2026

De raad van commissarissen,

Marjanne Sint, voorzitter

Françoise Dings

Henk Broeders, vicevoorzitter

Daniëlle Melis

Han Busker

Doede Vierstra

4. Jaarrekening

A photograph of two women in an office setting. One woman with blonde hair, wearing a blue and white striped shirt, is seated at a desk, looking at a laptop. The other woman with dark hair, wearing a yellow blouse, is standing and pointing towards a large computer monitor. The monitor displays a website with a green header and a logo that says 'FICOM'. The office has large windows in the background, showing a cityscape. A blue smartphone is on the desk in the foreground.

4.1 Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025, vóór resultaatbestemming (bedragen in duizenden euro's)							
Activa	Ref	31 dec 2025	31 dec 2024	Passiva	Ref	31 dec 2025	31 dec 2024
Vaste activa				Eigen vermogen	4.1.9		
Immateriële vaste activa	4.1.3	100	174	Gestort en opgevraagd kapitaal		200	200
Materiële vaste activa	4.1.4	36.960	38.539	Agioreserve		158.712	158.712
Financiële vaste activa	4.1.5	14.817	17.344	Overige reserves		75.543	83.829
				Onverdeeld resultaat		6.868	-8.286
Totaal vaste activa		51.877	56.057	Totaal eigen vermogen		241.323	234.455
Vlottende activa				Voorzieningen			
Vorderingen	4.1.6	35.194	44.053	Voorzieningen	4.1.10	24.040	29.384
Effecten	4.1.7	79.296	117.878	Totaal voorzieningen		24.040	29.384
Liquide middelen	4.1.8	218.721	150.523				
Totaal vlottende activa		333.211	312.454	Langlopende schulden			
				Langlopende schulden	4.1.11	2.722	-
				Totaal langlopende schulden		2.722	-
				Kortlopende schulden			
				Kortlopende schulden	4.1.12	117.003	104.672
				Totaal kortlopende schulden		117.003	104.672
Totaal activa		385.088	368.511	Totaal passiva		385.088	368.511

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025 (bedragen in duizenden euro's)			
	Ref	2025	2024
Beheervergoedingen	4.1.14	515.299	432.352
Overige opbrengsten	4.1.14	2.604	2.203
Som der bedrijfsopbrengsten		517.903	434.555
Kosten voor uitbesteed werk en externe inhuur	4.1.15	103.339	96.939
Personeelskosten	4.1.16	301.100	251.491
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	4.1.17	3.795	22.370
Automatiseringskosten	4.1.18	76.716	61.624
Overige bedrijfskosten	4.1.19	27.314	21.483
Som der bedrijfslasten		512.264	453.907
Bedrijfsresultaat		5.639	-19.352
Financiële baten	4.1.20	5.910	9.366
Financiële lasten	4.1.20	-326	-186
Resultaat voor belastingen		11.223	-10.172
Belastingen	4.1.21	-3.120	2.211
Aandeel in resultaat van deelnemingen	4.1.5	-327	-325
Resultaat uit vervreemding van deelnemingen	4.1.5	-908	
Resultaat na belastingen		6.868	-8.286

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025 (bedragen in duizenden euro's)			
	Ref	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		5.639	-19.352
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	4.1.3, 4, 17	3.795	22.370
Mutaties (im)materiële vaste activa	4.1.3, 4	-	-
Mutaties financiële vaste activa	4.1.5	1.622	-2.681
Mutaties vorderingen	4.1.6	8.553	2.115
Mutaties voorzieningen	4.1.10	-5.630	3.978
Mutaties langlopende schulden	4.1.11	2.722	-
Mutaties kortlopende schulden	4.1.12	9.211	22.536
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		25.912	28.966
Rente ontvangsten		5.910	9.366
Rente betalingen		-360	-186
Kasstroom uit financiële baten en lasten		5.550	9.180
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		32.088	38.146

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025 (bedragen in duizenden euro's)			
	Ref	2025	2024
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Investerings en aankopen in:			
Immateriële vaste activa	4.1.3	-96	-
Materiële vaste activa	4.1.4	-2.046	-2.056
Deelnemingen	4.1.5	-330	-400
Verkopen van:			
Immateriële vaste activa	4.1.3	-	-
Materiële vaste activa	4.1.4	-	-
Deelnemingen	4.1.5	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.472	-2.456
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Dividenduitkering	4.1.9	-	-16.000
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-16.000
Netto kasstroom		29.616	19.690
Mutatie geldmiddelen			
Liquide middelen (incl. effecten) begin periode	4.1.7, 8	268.401	248.711
Liquide middelen (incl. effecten) einde periode	4.1.7, 8	298.017	268.401
Mutatie in geldmiddelen		29.616	19.690

Toelichting op het kasstroomoverzicht (2025)

De vervreemding van het belang in Design Authority B.V. en de gelijktijdige verwerving van een minderheidsbelang in Net Purpose Ltd. hebben in 2025 plaatsgevonden door middel van een aandelenruil. Deze niet-kas investeringsactiviteit is nader toegelicht in toelichting 5 'Financiële vaste activa'.

4.1.1 Algemene toelichting

Informatie over PGGM N.V

PGGM N.V. (PGGM) is opgericht op 20 juli 2007. PGGM is statutair gevestigd en houdt kantoor aan Noordweg Noord 150 in Zeist, Nederland. PGGM is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder registratienummer 30228472.

Alle aandelen in PGGM worden gehouden door PGGM Coöperatie U.A. (PGGM Coöperatie), gevestigd in Zeist, Nederland. Dit is ook de uiteindelijke moedermaatschappij en de uiteindelijke zeggenschap-hebbende partij van PGGM. De geconsolideerde jaarrekening van PGGM Coöperatie is beschikbaar via de Kamer van Koophandel.

Conform artikel 2 van de statuten heeft PGGM als doel:

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

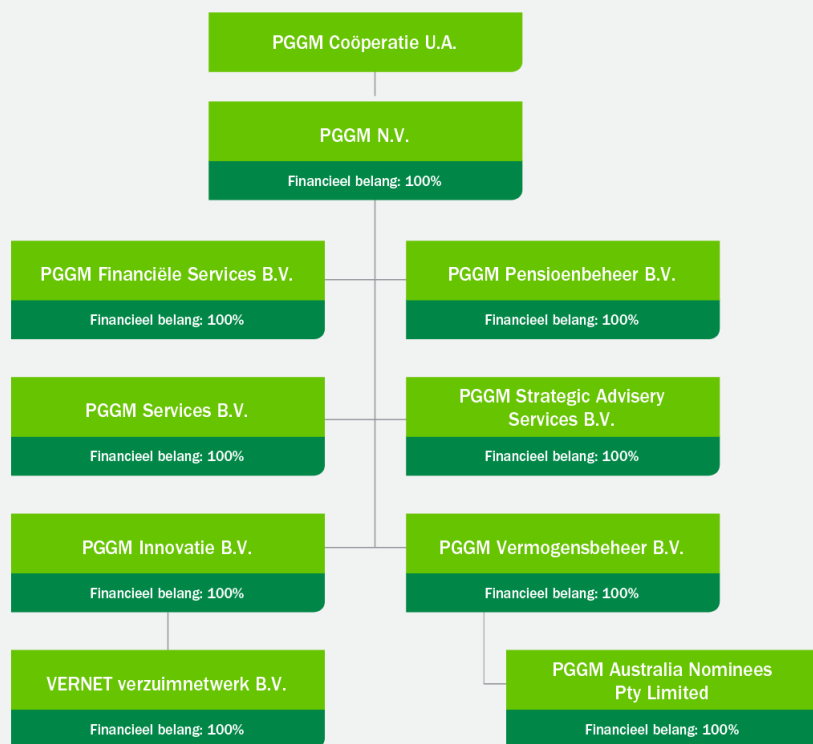
Groepsstructuur

PGGM is een houdstermaatschappij die sinds 1 januari 2008 via deelnemingen actief is op het gebied van bestuursondersteuning, beleidsadvisering, pensioenbeheer en vermogensbeheer. PGGM fungeert als structuurvennootschap en is de houdstermaatschappij van acht (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang. Samen met haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie, vormt zij de PGGM Groep. De jaarrekening van PGGM wordt geconsolideerd in de jaarrekening van PGGM Coöperatie, statutair gevestigd en kantoorhoudend in Zeist.

Het onderstaande overzicht geeft de juridische structuur weer van PGGM Coöperatie, PGGM en haar (in)directe dochtervennootschappen en deelnemingen. Bij de opzet van de juridische structuur is ervoor gekozen de verschillende vergunningen toe te kennen aan afzonderlijke vennootschappen om zo maximale helderheid te creëren over de voorwaarden die aan de vergunningen verbonden zijn en het toezicht daarop.

PGGM Vermogensbeheer B.V. en PGGM Financiële Services B.V. beschikken over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Groepsstructuur op 31 december 2025



403-verklaring

De volgende zes (klein)dochtermaatschappijen binnen de PGGM Groep maken gebruik van het groepsregime van artikel 2:403 van het Burgerlijk Wetboek:

- PGGM Financiële Services B.V.
- PGGM Pensioenbeheer B.V.
- PGGM Services B.V.
- PGGM Strategic Advisory Services B.V.
- PGGM Innovatie B.V.
- VERNET verzuimnetwerk B.V.

In dat kader heeft PGGM ten behoeve van deze maatschappijen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven als bedoeld in lid f van artikel 2:403 Burgerlijk Wetboek (403-verklaring). Als gevolg van toepassing van artikel 2:403 Burgerlijk Wetboek zijn deze dochtermaatschappijen vrijgesteld van het opstellen en publiceren van een afzonderlijk bestuursverslag en van de openbaarmaking van een afzonderlijke jaarrekening.

PGGM Financiële Services B.V.

PGGM Financiële Services B.V. (Financiële Services) is een financieel dienstverlener die financiële producten en diensten van samenwerkingspartners aanbiedt aan de leden van PGGM Coöperatie.

AFM-vergunning

Financiële Services beschikt over een Wft-vergunning van de AFM voor het adviseren (artikel 2:75 Wft) en bemiddelen (artikel 2:80 Wft) in betaalrekeningen, consumptief krediet, elektronisch geld, hypotheacar krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen (zowel particulier als zakelijk), spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekeringen.

PGGM Pensioenbeheer B.V.

De pensioenbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Pensioenbeheer B.V. (PGGM Pensioenbeheer), waar klantbeheer en pensioenadministratie worden uitgevoerd.

PGGM Services B.V.

PGGM Services B.V. (PGGM Services) richt zich op het aanbieden van producten en diensten aan huidige en voormalige werknemers in de sector zorg en welzijn, en hun partners. Deze producten en diensten dragen bij aan het versterken van hun persoonlijke en financiële balans en bevorderen de onderlinge contacten.

PGGM Strategic Advisory Services B.V.

PGGM Strategic Advisory Services B.V. (PSAS) biedt bestuursondersteunende diensten (zoals verantwoording, verslaglegging en relatiebeheer) en adviesdiensten aan institutionele klanten, met focus op beleggingsbeleid, pensioenbeleid en fiduciair, financieel en actuair advies.

PGGM Innovatie B.V.

PGGM Innovatie B.V. (PGGM Innovatie) richt zich op innovatieprojecten binnen de sector zorg en welzijn.

Een belangrijk product is de Toekomstverkenner, waarmee deelnemers en hun partners gezamenlijk persoonlijke financiële gegevens kunnen verzamelen, zoals inkomens, hypotheek en spaargelden.

VERNET verzuimnetwerk B.V.

VERNET verzuimnetwerk B.V. (Vernet) heeft als doel landelijke verzuim- en financiële risico-informatie te verzamelen en beschikbaar te stellen. Daarnaast biedt Vernet een netwerk en platform voor kennisdeling, advies en ondersteuning op het gebied van verzuim, verzuimpreventie en duurzame inzetbaarheid. PGGM Innovatie is de enige aandeelhouder van Vernet.

PGGM Vermogensbeheer B.V.

De vermogensbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Vermogensbeheer B.V. (PGGM Vermogensbeheer). Deze entiteit verricht fiduciaire en asset managementdiensten voor PFZW.

AFM-vergunning

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

Ook mag PGGM Vermogensbeheer op basis van artikel 2:67a, tweede lid, Wft onder de genoemde AIFM-vergunning de volgende activiteiten verrichten of diensten verlenen:

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

PGGM Australia Nominees Pty Limited

PGGM Vermogensbeheer is de enige aandeelhouder van PGGM Australia Nominees Pty Limited. (PAN). De aandelen werden op 13 mei 2009 verworven, waardoor de bezittingen, schulden en het resultaat volledig worden opgenomen in deze jaarrekening.

Deelnemingen waarin sprake is van invloed van betekenis**Design Authority B.V.**

PGGM Vermogensbeheer had tot en met 27 oktober 2025 een belang van 25% in Design Authority B.V.

Omdat sprake was van invloed van betekenis maar niet van overheersende zeggenschap, werd de deelneming niet geconsolideerd en gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde.

Deelnemingen waarin geen sprake is van invloed van betekenis

[Net Purpose Ltd.](#)

Per 27 oktober 2025 heeft PGGM Vermogensbeheer in ruil voor de verkoop van de aandelen in Design Authority B.V. een belang van 2,8% verkregen in Net Purpose Ltd. PGGM Vermogensbeheer oefent geen invloed van betekenis uit gelet op het beperkte aandelenbelang en het ontbreken van beleidsbepalende rechten. De deelneming wordt derhalve niet meegeconsolideerd en wordt verantwoord als een deelneming zonder invloed van betekenis.

Klanten van PGGM

PGGM verzorgt de uitvoering van de pensioenregeling en de communicatie met werkgevers en deelnemers voor Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP) en Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf (BPF Schilders).

PGGM beheert het pensioenvermogen van PFZW en belegt het collectieve pensioenvermogen van de deelnemers van BPF Schilders, Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland en een deel van het pensioenvermogen van Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen (SPH) en Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging (Bpf Beveiliging).

Sinds 1 juli 2024 voert PGGM de pensioenregelingen uit en verzorgt de communicatie met werkgevers en deelnemers voor Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) en Bedrijfstakpensioenfonds Koopvaardij (Bpf Koopvaardij), die PGGM heeft overgenomen van MN Services N.V. (MN).

De medewerkers die betrokken waren bij de pensioenuitvoering en IT-ontwikkeling van het pensioenbedrijf van MN, zijn vanaf deze datum in dienst getreden bij PGGM. MN beheert het pensioenvermogen van PMT en Bpf Koopvaardij.

4.1.2 Grondslagen

Grondslagen voor financiële verslaggeving

[Verslaggevingsperiode](#)

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

Overeenstemmingsverklaring en toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en met inachtneming van de Richtlijnen van de Jaarverslaggeving (RJ) zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen die verwijzen naar de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

[Vereenvoudigde enkelvoudige winst- en verliesrekening](#)

De financiële gegevens van PGGM en haar dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst- en verliesrekening, conform artikel 2:402 Burgerlijk Wetboek uitsluitend het resultaat uit deelnemingen na aftrek van de belastingen en het resultaat van de moedermaatschappij.

[Continuïteit](#)

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling, ervan uitgaande dat PGGM in staat is, en zal blijven, haar reguliere bedrijfsactiviteiten voort te zetten in de voorzienbare toekomst.

Functionele en presentatievaluta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van PGGM. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal, tenzij anders vermeld. Hierdoor kunnen de afgeronde bedragen in sommige gevallen niet optellen tot het afgeronde totaal.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van de 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.

Schattingen van management hebben hoofdzakelijk betrekking op waardering van voorzieningen. Indien sprake is van een schattingswijziging, wordt dit vermeld in de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Als het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek vereiste inzicht noodzakelijk is, wordt de aard van deze oordelen en schattingen, inclusief de bijbehorende veronderstellingen, vermeld in de toelichting. In het boekjaar 2025 hebben zich geen significante wijzigingen in schattingen voorgedaan.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van PGGM, haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover PGGM overheersende zeggenschap kan uitoefenen of die onder centrale leiding staan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin PGGM een meerderheidsbelang heeft of waarin zij op andere wijze een beleidsbepalende invloed kan uitoefenen. Bij de bepaling of een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken.

Participaties die zijn verworven met het doel om ze binnen afzienbare termijn weer te vervreemden, worden niet geconsolideerd en worden als financieel vast actief verantwoord. Nieuwverworven deelnemingen worden vanaf het moment van verwerving, wanneer overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend, in de consolidatie opgenomen. Afgestoten deelnemingen blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment waarop de overheersende zeggenschap verloren gaat.

Verkrijging en vervreemding van groepsmaatschappijen

De resultaten en de identificeerbare activa en passiva van verworven vennootschappen worden vanaf de datum van verwerving opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De verwervingsprijs is het overeengekomen bedrag in geld of het equivalente daarvan, verhoogd met alle direct toerekenbare kosten. Als de verwervingsprijs hoger is dan de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, wordt het verschil als goodwill geactiveerd onder immateriële vaste activa. Is de verwervingsprijs lager dan de reële waarde, dan wordt het verschil als negatieve goodwill gepresenteerd.

Consolidatiemethode

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld met uniforme grondslagen voor waardering en resultaatbepaling binnen de groep.

Onderlinge schulden, vorderingen, transacties en binnen de groep gemaakte winsten worden geëlimineerd. De groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd, waarbij indien van toepassing het minderheidsbelang van derden afzonderlijk wordt gepresenteerd. De waarderinggrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig aangepast om aan te sluiten bij de grondslagen die voor de consolidatie gelden.

Alle vennootschappen in de consolidatie staan onder overheersende zeggenschap van PGGM. Deze geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op PGGM en haar groepsmaatschappijen. PGGM is een dochtermaatschappij van PGGM Coöperatie.

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM Australia Nominees Pty Limited ¹	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 Vermogensbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
VERNET verzuimnetwerk B.V. ²	Amsterdam, Nederland	100%

¹ PGGM Australia Nominees Pty Limited is een 100% dochter van PGGM Vermogensbeheer B.V.

Verbonden partijen

Verbonden partijen zijn alle rechtspersonen waarover PGGM overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of significante invloed kan uitoefenen, alsmede rechtspersonen die overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of significante invloed uitoefenen op PGGM.

Daarnaast worden als verbonden partijen aangemerkt de statutaire directieleden, de leden van de raad van commissarissen, andere sleutelfunctionarissen in het management van PGGM of PGGM Coöperatie, alsmede hun nauwe verwanten.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Daarbij worden de aard van de relatie met de verbonden partij, de omvang van de transacties en overige informatie die nodig is voor het verschaffen van inzicht in de financiële positie van PGGM toegelicht.

Verwerking

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die aan het actief kunnen worden toegeschreven, naar PGGM zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

² VERNET verzuimnetwerk B.V. is een 100% dochter van PGGM Innovatie B.V.

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

Als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle toekomstige economische voordelen en risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde worden overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen.

Activa en verplichtingen worden niet meer in de balans opgenomen vanaf het moment waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

[Transacties in vreemde valuta](#)

Transacties luidend in vreemde valuta worden bij de eerste verwerking omgerekend naar de functionele valuta tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Monetair activa en verplichtingen in vreemde valuta worden per balansdatum omgerekend tegen de geldende wisselkoers. De hieruit voortvloeiende koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta die worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen actuele waarde worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers op het moment waarop de actuele waarde wordt bepaald. Eventuele omrekeningsverschillen worden verwerkt overeenkomstig de verwerking van de waardeverandering van het onderliggende actief of de onderliggende verplichting.

De activa, passiva, baten en lasten van in de consolidatie opgenomen deelnemingen met een andere functionele valuta dan de presentatievaluta worden omgerekend tegen de wisselkoers per balansdatum.

De hieruit voortvloeiende omrekeningsverschillen worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen.

[Reële waarde](#)

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een verplichting kan worden afgewikkeld tussen goed geïnformeerde, bereidwillige partijen die van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van financiële instrumenten die op de balans worden opgenomen onder effecten, kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

De effecten bestaan hoofdzakelijk uit geldmarktfondsen, welke worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardewijzigingen in de winst- en verliesrekening. PGGM maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en past geen hedge accounting toe.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Vaste activa

[Immateriële vaste activa](#)

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die aan het actief kunnen worden toegeschreven aan PGGM zullen toevloeien en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen, wat het geval is wanneer de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

Immateriële vaste activa worden bij de eerste opname verwerkt tegen verkrijgingsprijs. Om te bepalen of voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardevermindering van vaste activa'.

Intern ontwikkelde software

Kosten voor intern ontwikkelde software worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel en technisch haalbare projecten. Intern ontwikkelde software wordt gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs omvat voornamelijk de salariskosten van het betrokken personeel.

De geactiveerde kosten worden na beëindiging van de ontwikkelingsfase (wanneer het actief gereed is voor ingebruikname) afgeschreven over de verwachte gebruiksduur, die doorgaans vijf jaar bedraagt. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode.

Kosten voor onderzoek en overige kosten voor ontwikkeling worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt. Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve gevormd.

Software

Software wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele waardeverminderingen.

Deze activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur van maximaal vijf jaar, rekening houdend met eventuele contractduur. De restwaarde wordt als nul beschouwd.

Goodwill

Goodwill is het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde (eerste waardering) van de verkregen activa en passiva op het moment van overname. Goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de economische levensduur, die doorgaans tien jaar bedraagt.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

De gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen, indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde.

De afschrijvingen worden lineair berekend als een percentage van de aanschafprijs, gebaseerd op de economische levensduur en rekening houdend met de restwaarde van de individuele activa. Indien belangrijke componenten van de gebouwen onderscheiden kunnen worden en verschillen in economische levensduur vertonen, worden deze componenten separaat afgeschreven. Op de terreinen wordt niet afgeschreven. De afschrijving start op het moment waarop een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of afstoting.

Kosten voor groot onderhoud aan en vervanging van (onderdelen van) gebouwen worden geactiveerd indien deze leiden tot een verlenging van de gebruiksduur of tot toekomstige economische voordelen; overige onderhouds- en reparatiekosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

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, gemaximeerd door de contractduur. De restwaarde is nihil.

Overige bedrijfsmiddelen

De overige bedrijfsmiddelen betreffen inventaris, computerhardware en kunst.

Deze activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele waardeverminderingen. De activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur van vijf tot tien jaar. De restwaarde wordt als nihil beschouwd. 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 tegen de nettovermogenswaarde.

Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen. Indien PGGM meer dan 20%, maar minder dan 50% van de aandelen bezit, wordt verondersteld dat invloed van betekenis uitgeoefend kan worden. Bij bezit van meer dan 50% van de aandelen wordt in beginsel verondersteld dat sprake is van overheersende zeggenschap, in welk geval consolidatie plaatsvindt. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van PGGM gehanteerd.

Resultaten op transacties waarbij activa en passiva tussen PGGM en haar deelnemingen, of tussen deelnemingen onderling, zijn overgedragen, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Als PGGM geheel of gedeeltelijk garant staat voor de schulden van de deelneming, dan wel een feitelijke verplichting heeft om de deelneming financieel te ondersteunen, wordt hiervoor een voorziening gevormd.

Deze voorziening wordt primair in mindering gebracht op vorderingen op de deelneming en voor het resterende deel opgenomen onder de voorzieningen.

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 tegen reële waarde. Het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming wordt als resultaat opgenomen; dividend dat niet in contanten wordt uitgekeerd, wordt gewaardeerd tegen reële waarde op het moment van uitkering.

Bij bijzondere waardevermindering wordt de deelneming gewaardeerd tegen de realiseerbare waarde (reële waarde minus verkoopkosten), en wordt de afwaardering ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Als vaststaat dat de deelneming binnen afzienbare termijn zal worden afgestoten en wordt voldaan aan de criteria voor classificatie als beschikbaar voor verkoop, vindt waardering plaats tegen de lagere van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en tijdelijke verschillen tussen de waarde van activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de waarderingsgrondslagen van deze jaarrekening anderzijds. Deze vorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn om de tijdelijke verschillen te verrekenen en de fiscale verliezen te compenseren.

De latente belastingvorderingen worden berekend tegen de belastingtarieven die aan het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die voor toekomstige jaren wettelijk zijn vastgesteld, en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat materiële en immateriële vaste activa onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Als dergelijke aanwijzingen aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde (reële verkoopwaarde minus direct toerekenbare verkoopkosten). Als de realiseerbare waarde van een individueel actief niet kan worden geschat, wordt deze bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Er is sprake van een bijzondere waardevermindering als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde. Het verlies door bijzondere waardevermindering wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Tegelijkertijd wordt de boekwaarde van het actief verlaagd. De opbrengstwaarde wordt primair ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst.

Ontbreekt een dergelijke overeenkomst, dan wordt de opbrengstwaarde bepaald op basis van de actieve markt, waarbij doorgaans de gangbare biedprijs als marktprijs geldt. De kosten die bij het vaststellen van de opbrengstwaarde in mindering worden gebracht, zijn de geschatte, direct toerekenbare verkoopkosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

De bedrijfswaarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid wordt bepaald als de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen die het actief of de eenheid naar verwachting zal genereren. De kasstromen worden gebaseerd op realistische en onderbouwde prognoses. De contante waarde wordt berekend aan de hand van een disconteringsvoet die de huidige marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en de specifieke risico's van het actief of de eenheid weerspiegelt.

Een eerder verantwoord verlies door bijzondere waardevermindering wordt alleen teruggedreven indien er een wijziging heeft plaatsgevonden in de schattingen die zijn gebruikt bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de laatste verantwoording van het waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief verhoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die zou zijn vastgesteld (na afschrijvingen) als er in voorgaande jaren geen verlies door bijzondere waardevermindering zou zijn verantwoord.

Vlottende activa

Vorderingen

Vorderingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Na de eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, welke doorgaans overeenkomt met de nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid.

Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld door een verlengde betalingstermijn, wordt de reële waarde bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte ontvangsten, waarbij de effectieve rente-inkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening worden geboekt. Voorzieningen voor oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Effecten

De op de balans opgenomen effecten betreffen investeringen in geldmarktfondsen. Deze worden bij eerste verwerking en vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt bepaald op basis van de door de fondsbeheerder gepubliceerde nettovermogenswaarde, die wordt gehanteerd bij in- en uitstap in het fonds. Waardeveranderingen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. De investeringen zijn vrij beschikbaar. Ontvangen rente gedurende het jaar wordt als opbrengst in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd van minder dan twaalf maanden en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Eigen vermogen is het saldo tussen activa en passiva. Het eigen vermogen is een restpost waarvoor geen specifieke waarderingsregels bestaan, maar waarvan de boekwaarde indirect wordt bepaald door de waardering van alle andere balansposten.

PGGM houdt gestort en opgevraagd kapitaal, reserves en onverdeeld resultaat aan. De wettelijke reserve wordt aangehouden voor het nog niet afgeschreven deel van geactiveerde kosten van de ontwikkeling van intern ontwikkelde software.

PGGM heeft geen uitgegeven financiële instrumenten die op grond van hun economische realiteit als financiële verplichting worden aangemerkt. De door PGGM gehouden belangen in andere entiteiten die niet worden geconsolideerd, worden verantwoord onder de financiële vaste activa en maken geen onderdeel uit van het eigen vermogen.

Het onverdeeld resultaat wordt tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders aan de reserves toegevoegd. De aandeelhouders kunnen ook besluiten tot dividenduitkering.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar kan worden geschat.

De voorzieningen worden vastgesteld op basis van de beste schatting van het bedrag dat nodig is om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Ze worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte uitgaven, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Als de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord. De voorzieningen worden verder hieronder toegelicht.

Voorziening reorganisatie

Een reorganisatievoorziening wordt gevormd als op de balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op de opmaakdatum van de jaarrekening een gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij de betrokkenen.

Er is sprake van een gerechtvaardigde verwachting wanneer de uitvoering van de reorganisatie is gestart of wanneer de hoofdlijnen van het plan aan de betrokkenen zijn bekendgemaakt.

De reorganisatievoorziening wordt per balansdatum tegen nominale waarde gewaardeerd, aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft een personeelsgerelateerde voorziening voor de verplichting om in de toekomst uitkeringen te verstrekken aan werknemers die naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zullen zijn om werkzaamheden te verrichten vanwege ziekte of arbeidsongeschiktheid op de balansdatum.

De voorziening wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld op de balansdatum. Deze is gebaseerd op de nominale waarde van de verwachte loonkosten gedurende de eerste twee jaar van ziekte of arbeidsongeschiktheid (voor zover deze na de balansdatum vallen), en bedraagt 100% in het eerste jaar en 70% in het tweede jaar.

Voorziening Deferred Variable Income (DVI)

PGGM heeft een voorziening voor DVI, bedoeld om key medewerkers van de afdeling Vermogensbeheer te belonen. Deze beloningsvorm is aanvullend op de regeling voor variabele beloning.

De belangrijkste inschattingen bij de DVI betreffen het gemiddelde uitkeringspercentage van de targets en de inschatting van de oprenting, rekening houdend met de uitdientkans van de medewerkers.

De voorziening voor DVI wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte uitgaven die nodig zijn voor de afwikkeling van de voorziening, aangezien de tijdswaarde van geld materieel is. 2024 is het laatste jaar waarin deze beloning aan de medewerkers werd toegekend.

Voorziening verlieslatende contracten

PGGM beoordeelt jaarlijks of sprake is van verlieslatende contracten.

Een verlieslatend contract is een contract waarbij de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen hoger zijn dan de economische voordelen die uit het contract worden verwacht.

De onvermijdbare kosten zijn 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. Als het waarschijnlijk is dat de onvermijdbare kosten hoger zijn dan de economische voordelen, wordt een voorziening gevormd ter grootte van het negatieve verschil.

De voorziening verlieslatende contracten wordt per balansdatum gewaardeerd tegen nominale waarde, aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Na eerste verwerking worden de langlopende schulden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze is gelijk aan de nominale waarde indien geen sprake is van transactiekosten.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden de kortlopende schulden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze is gelijk aan de nominale waarde indien geen sprake is van transactiekosten.

Leasing

PGGM en haar dochtervennootschappen kunnen financiële en operationele leaseovereenkomsten aangaan.

Bij de classificatie van leaseovereenkomsten is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet de juridische vorm. De classificatie vindt plaats op het moment van het aangaan van de leaseovereenkomst.

Een leaseovereenkomst wordt geclassificeerd als financiële lease als de voor- en nadelen die samenhangen met het eigendom van het leaseobject volledig of vrijwel volledig door PGGM worden gedragen. In dat geval wordt bij aanvang van de lease een leaseobject en een bijbehorende leaseverplichting in de balans opgenomen tegen de reële waarde van het leaseobject dan wel, indien lager, de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Het leaseobject wordt afgeschreven over de economische levensduur of, indien korter, de looptijd van het leasecontract. De leaseverplichting wordt verminderd met de verrichte leasebetalingen, waarbij de rentelast in de winst- en verliesrekening wordt verantwoord.

Alle overige leaseovereenkomsten worden geclassificeerd als operationele leases. Bij operationele leases wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht over de looptijd van het leasecontract.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop zij betrekking hebben.

De bepaling van het resultaat

Opbrengsten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening wanneer sprake is van een toename van het economisch potentieel, hetzij door een stijging van de waarde van een actief, hetzij door een afname van de waarde van een verplichting, mits de waarde betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Lasten worden verantwoord wanneer sprake is van een afname van het economisch potentieel, hetzij door een daling van de waarde van een actief, hetzij door een stijging van een verplichting, mits de waarde betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengsten uit geleverde prestaties en de kosten en lasten die aan het verslagjaar kunnen worden toegerekend.

Beheervergoedingen

Dit betreft vergoedingen van derden voor uitvoeringswerkzaamheden op het gebied van bestuursondersteuning, beleidsadvisering, pensioenbeheer en vermogensbeheer.

Opbrengsten uit de levering van diensten worden verantwoord naar rato van de geleverde prestaties. De mate van voltooiing wordt bepaald per prestatieverplichting op basis van de verrichte diensten tot de balansdatum in verhouding tot de totaal te verrichten diensten en projecten, onder aftrek van kortingen en belastingen over de omzet.

Opbrengsten worden per prestatieverplichting erkend wanneer het bedrag betrouwbaar kan worden bepaald en inning waarschijnlijk is. Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de transactieprijs: het bedrag dat PGGM verwacht te ontvangen in ruil voor de levering van de beloofde diensten. Dit bedrag omvat geen bedragen die namens derden worden geïnd, zoals belasting over de omzet.

De transactieprijs kan bestaan uit een vaste vergoeding en variabele vergoedingen, zoals kortingen en prestatiebonussen. Kredietrisico wordt niet meegenomen bij het bepalen van de transactieprijs. Variabele vergoedingen worden slechts meegenomen voor zover het waarschijnlijk is dat deze niet later zullen worden teruggedraaid.

Bij het bepalen van de transactieprijs wordt ervan uitgegaan dat de diensten worden geleverd conform de relevante overeenkomst en dat deze overeenkomst niet zal worden geannuleerd, verlengd of anderszins gewijzigd. Schattingen van variabele vergoedingen worden aan het einde van elk boekjaar geactualiseerd.

Overige opbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden opbrengsten en resultaten verantwoord die niet direct verband houden met de kernactiviteiten van PGGM.

De opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode op basis van de voorwaarden van de betreffende overeenkomst.

Bedrijfslasten

Kosten voor uitbesteed werk en externe inhuur

Kosten voor uitbesteed werk en externe inhuur omvatten alle externe kosten die direct verband houden met werkzaamheden die door derden worden uitgevoerd ten behoeve van de bedrijfsactiviteiten. Uitbesteed werk betreft opdrachten met een vaste vergoeding, terwijl externe inhuur wordt vergoed op basis van bestede uren en overeengekomen uurtarieven.

Personeelskosten

Personeelskosten worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht. Voor zover beloningen op de balansdatum nog niet zijn uitbetaald, worden deze als verplichting opgenomen. Indien vooruitbetaalde bedragen hoger zijn dan de verschuldigde beloningen, wordt het meerdere opgenomen als overlopend actief.

Beloningen waarbij rechten worden opgebouwd, zoals variabele beloningen en bonusregelingen, worden toegerekend aan de perioden waarin de betreffende prestaties worden geleverd.

Een verplichting uit hoofde van variabele beloningen wordt opgenomen indien de verplichting tot betaling op of vóór de balansdatum is ontstaan en het bedrag betrouwbaar kan worden geschat.

Voor verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan werknemers die op de balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn, wordt een voorziening gevormd. De voorziening wordt vastgesteld op basis van de beste schatting van de bedragen die nodig zijn om de verplichting per balansdatum af te wikkelen.

Toevoegingen aan en vrijval van deze verplichtingen worden respectievelijk ten laste van of ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Langlopende personeelsverplichtingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven, tenzij het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is. In dat geval vindt waardering plaats tegen nominale waarde.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen, waaronder transitievergoedingen, worden als verplichting en als last verwerkt op het moment dat PGGM zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding.

Als ontslagvergoedingen onderdeel uitmaken van een reorganisatie, worden deze opgenomen in de reorganisatievoorziening.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die nodig zijn om de verplichting af te wikkelen, tenzij de aard van de vergoeding aanleiding geeft tot waardering volgens de grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen.

Pensioenregeling

De pensioenregeling voor medewerkers van PGGM is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PFZW. Het betreft een toegezegde pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. De indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie van het pensioenfonds. De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

De over het verslagjaar aan het pensioenfonds verschuldigde premies worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voor zover de verschuldigde premies op de balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen.

Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopend actief opgenomen, voor zover terugbetaling door het pensioenfonds of verrekening met toekomstige premies wordt verwacht.

PGGM heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen aan het pensioenfonds in geval van tekorten, anders dan het voldoen van toekomstige (hogere) pensioenpremies.

Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Als sprake is van een wijziging in de geschatte economische levensduur, worden de toekomstige afschrijvingen prospectief aangepast.

Winsten en verliezen bij de verkoop of buitengebruikstelling van immateriële en materiële vaste activa worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Automatiseringskosten

De automatiseringskosten bestaan uit kosten voor hardware- en softwarecontracten, dataleveranciers, implementatie en onderhoud van software, en overige automatiseringskosten die niet worden geactiveerd.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten omvatten onder meer huisvestingskosten, drukwerk- en verzendkosten, kosten voor controle en toezicht, marketingkosten en overige bedrijfskosten. Deze kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

PGGM en haar dochtervennootschappen verantwoorden financiële baten en lasten in de periode waarop deze betrekking hebben.

Rentebaten en -lasten met betrekking tot liquide middelen worden verantwoord op basis van de effectieve rente en hebben onder meer betrekking op banktegoeden en het rentecompensatiesysteem. De rentepositie wordt per individuele kredietinstelling beoordeeld; de netto positie wordt als rentebaat dan wel -last in de winst- en verliesrekening gepresenteerd. Baten en lasten uit hoofde van effecten, waaronder investeringen in geldmarktfondsen, bestaan uit ontvangen rente en waardeveranderingen. Ontvangen rente uit hoofde van effecten wordt naar rato van de tijd als opbrengst verantwoord.

Waardeveranderingen van effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarin zij zich voordoen.

Koersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarin zij zich voordoen.

Er wordt geen rente in rekening gebracht voor de lopende rekening-relatie tussen PGGM Coöperatie, PGGM en haar dochtervennootschappen.

Belastingen

PGGM vormt samen met haar dochtervennootschappen en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Binnen PGGM wordt de vennootschapsbelasting per juridische entiteit berekend op basis van het aan die entiteit toe te rekenen fiscale resultaat. De uiteindelijke betaling van de vennootschapsbelasting aan de Nederlandse belastingautoriteiten vindt plaats door PGGM Coöperatie.

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat vóór belastingen zoals opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Daarbij wordt rekening gehouden met beschikbare fiscaal verrekenbare verliezen uit voorgaande jaren (voor zover deze niet zijn opgenomen in latente belastingvorderingen), vrijgestelde winstbestanddelen en niet-aftrekbare kosten.

Tijdelijke verschillen die ontstaan door afwijkingen tussen commerciële en fiscale waarderingen van activa en passiva worden verwerkt in latente belastingverplichtingen of latente belastingvorderingen. Daarbij wordt rekening gehouden met wijzigingen in latente belastingvorderingen en -verplichtingen als gevolg van veranderingen in het geldende of toekomstig vastgestelde belastingtarief. Daarnaast maakt PGGM deel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Op grond hiervan zijn PGGM, haar dochtervennootschappen, PGGM Coöperatie en PFZW hoofdelijk aansprakelijk voor de omzetbelasting-schulden van de fiscale eenheid als geheel. De fiscale eenheid heeft recht op aftrek van voorbelasting; dit recht wordt binnen PGGM verantwoord.

Aandeel in resultaat van deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van deelnemingen weerspiegelt het aandeel van PGGM in de resultaten van niet-geconsolideerde deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de mutatie van de nettovermogenswaarde volgens de waarderingsgrondslagen van PGGM, inclusief eventuele bijzondere waardeverminderingen op deelnemingen.

Resultaten uit transacties waarbij activa en passiva worden overgedragen tussen PGGM en haar niet-geconsolideerde deelnemingen, en tussen deze deelnemingen onderling, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden respectievelijk vanaf de acquisitiedatum of tot de verkoopdatum in het resultaat van PGGM opgenomen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die bekend worden tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven worden niet verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor het inzicht in de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en zeer courante financiële activa met een looptijd korter dan twaalf maanden. Deze kunnen zonder noemenswaardige beperkingen en zonder materieel waarderisico worden omgezet in liquide middelen.

Kasstroomen in vreemde valuta zijn omgerekend naar euro's tegen de gemiddelde wisselkoersen over de desbetreffende verslagperiode.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover de betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen van verworven groepsmaatschappijen zijn in mindering gebracht op de aankoopprijs.

4.1.3 Immateriële vaste activa

Afschrijvingstermijnen

Software: 5 jaar

Waardevermindering 2024

In 2024 is een totale bijzondere waardevermindering van € 1.114 duizend verwerkt. Deze heeft enerzijds betrekking op het beëindigen van de interne ontwikkeling van software, wat heeft geleid tot het vrijvallen van de hiermee samenhangende wettelijke reserve, en anderzijds op een bijzondere waardevermindering van goodwill die is ontstaan bij de overname van Vernet in 2020.

Software

In 2025 heeft een opschoning in de activa-administratie plaatsgevonden, waarbij is vastgesteld dat bepaalde software de gehanteerde economische levensduur van vijf jaar heeft overschreden. Deze activa zijn overeenkomstig het afschrijvingsbeleid afgeboekt.

	2025			2024
	Intern ontwikkelde software	Software	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari				
Cumulatieve aanschafwaarde	35.944	10.443	46.387	48.425
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-35.944	-10.269	-46.213	-46.702
Boekwaarde per 1 januari	-	174	174	1.723
Mutaties				
Investerings	-	96	96	-
Desinvesterings	-35.944	-9.329	-45.273	-2.038
Waardeverminderingen	-	-	-	-1.114
Afschrijvingen desinvesterings	35.944	9.329	45.273	2.038
Afschrijvingen	-	-170	-170	-435
Saldo	-	-74	-74	-1.549
Stand per 31 december				
Cumulatieve aanschafwaarde	-	1.210	1.210	46.387
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-	-1.110	-1.110	-46.213
Boekwaarde per 31 december	-	100	100	174

4.1.4 Materiële vaste activa

	2025				2024
	Gebouwen en terreinen	Bedrijfsinstallaties	Overige bedrijfsmiddelen	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	58.531	3.635	28.505	90.671	88.859
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-25.119	-3.359	-23.654	-52.132	-31.555
Boekwaarde per 1 januari	33.412	276	4.851	38.539	57.304
Mutaties					
Investerings	124	-	1.922	2.046	2.056
Desinvesteringen	-	-	-17.992	-17.992	-244
Waardeverminderingen	-	-	-32	-32	-15.917
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	17.992	17.992	244
Afschrijvingen	-1.750	-55	-1.788	-3.593	-4.904
Saldo	-1.626	-55	102	-1.579	-18.765
Stand per 31 december					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	58.655	3.635	12.435	74.725	90.671
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-26.869	-3.414	-7.482	-37.765	-52.132
Boekwaarde per 31 december	31.786	221	4.953	36.960	38.539

Afschrijvingstermijnen

Terreinen: geen afschrijvingstermijn van toepassing
Bedrijfsinstallaties: 10 jaar
Overige bedrijfsmiddelen: 5-7 jaar

Gebouwen (situatie 2024):

Ruwbouw: 40 jaar
Afbouw: 25 jaar
Gebouw gebonden installaties: 15 jaar

Gebouwen (situatie 2025):

De resterende economische levensduur van de gebouwen wordt afgestemd op de verwachte datum van ingebruikname van de nieuwe huisvesting. De boekwaarde van de gebouwen wordt vanaf ingebruikname lineair afgeschreven tot aan de verwachte verhuisdatum.

Waardevermindering 2024

In 2024 is op de gebouwen en terreinen een bijzondere waardevermindering van € 15,9 miljoen verwerkt naar aanleiding van het voorgenomen vertrek uit Zeist. De realiseerbare waarde per 31 december 2024 werd vastgesteld op € 33,4 miljoen.

In 2025 hebben zich geen nieuwe feiten of omstandigheden voorgedaan die aanleiding geven tot een aanvullende bijzondere waardevermindering of een terugnemng daarvan.

Overige bedrijfsmiddelen

In 2025 heeft een opschoning in de activa-administratie plaatsgevonden, waarbij is vastgesteld dat bepaalde overige bedrijfsmiddelen de gehanteerde economische levensduur heeft overschreden. Deze activa zijn overeenkomstig het afschrijvingsbeleid afgeboekt.

4.1.5 Financiële vaste activa

	2025			2024
	Deel-nemingen	Belasting-latenties	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari	1.022	16.322	17.344	14.588
Mutaties				
Kapitaalstorting	330	-	330	400
Verwerving	132	-	132	-
Vervreemding	-1.040	-	-1.040	-
Resultaat deelnemingen	-327	-	-327	-325
Waardeveranderingen	-	-1.622	-1.622	2.681
Stand per 31 december	117	14.700	14.817	17.344

Deelnemingen

In 2025 is een bedrag van €0,3 miljoen geïnvesteerd in Design Authority B.V. (2024: €0,4 miljoen). De onderneming rapporteerde over 2025 een nettoverlies van €0,3 miljoen (2024: €0,3 miljoen verlies).

Op 27 oktober 2025 is het belang in Design Authority B.V. vervreemd als onderdeel van een aandelenruil. De boekwaarde van de investering op het moment van vervreemding bedroeg €1,040 miljoen. Als onderdeel van deze transactie heeft PGGM Vermogensbeheer een belang van 2,8% verkregen in Net Purpose Ltd., dat bij eerste verwerking is gewaardeerd op €0,1 miljoen.

Het hieruit voortvloeiende verlies op vervreemding van €0,9 miljoen is in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder resultaat uit vervreemding van deelnemingen.

Belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waarderingen van het pand, de verwerking van goodwill, en voorzieningen. Ultimo 2025 bedraagt de totale actieve belastinglatentie € 14,7 miljoen (2024: € 16,3 miljoen) waarvan naar verwachting € 3,0 miljoen (2024: € 1,6 miljoen) binnen één jaar wordt verrekend. De resterende belastinglatenties hebben een langere looptijd en worden geactiveerd voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige fiscale resultaten toereikend zullen zijn om deze te verrekenen.

Er zijn geen actieve belastinglatenties opgenomen voor fiscale verliezen waarvoor onvoldoende zekerheid bestaat over toekomstige fiscale winst (2024: nihil). De belastinglatenties zijn bepaald tegen het geldende nominale belastingtarief. Er is geen compensatie toegepast tussen belastingvorderingen en -schulden.

4.1.6 Vorderingen

	31 december 2025	31 december 2024
Nog te factureren bedragen	13.151	27.907
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.170	780
Debiteuren	502	1.523
Overige vorderingen	1.914	-
Overige overlopende activa	16.457	13.843
Totaal	35.194	44.053

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar en betreffen hoofdzakelijk nog te factureren bedragen aan institutionele klanten en beleggingsfondsen uit hoofde van vermogensbeheer-activiteiten. Er is geen rentevergoeding overeengekomen op deze vorderingen. De vorderingen zijn naar hun aard kortlopend, en de reële waarde benadert de boekwaarde. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Tevens is geen voorziening voor oninbaarheid opgenomen, aangezien de vorderingen als volledig inbaar worden beschouwd.

Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen is een kortlopende lening opgenomen van € 1,9 miljoen, met een resterende looptijd van minder dan één jaar en een rente van 4,5%.

Overige overlopende activa

De overige overlopende activa bestaan hoofdzakelijk uit vooruitbetaalde kosten aan leveranciers.

4.1.7 Effecten

In het kader van liquiditeitsbeheer en spreiding van het bancaire tegenpartijrisico heeft PGGM een deel van de beschikbare middelen belegd in geldmarktfondsen. Deze fondsen zijn dagelijks verhandelbaar en staan volledig ter vrije beschikking.

Conform het beleggingsbeleid van PGGM is in 2025 een bedrag van € 79,3 miljoen (2024: € 117,9 miljoen) belegd in deze geldmarktfondsen. De effecten worden opgenomen onder de kortlopende beleggingen en zijn gewaardeerd tegen actuele waarde.

4.1.8 Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit tegoeden bij Nederlandse grootbanken. Ultimo 2025 bedraagt het saldo van de liquide middelen € 218,7 miljoen (2024: € 150,5 miljoen), welke volledig ter vrije beschikking staan.

PGGM maakt, samen met haar dochtermaatschappijen en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, gebruik van het saldo- en rentecompensatiesysteem bij een van de Nederlandse grootbanken. Door deelname aan dit systeem is PGGM hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen.

4.1.9 Eigen vermogen

Het verloop van het groepsvermogen, inclusief het totaalresultaat (groepsresultaat en rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten), is als volgt:

Eigen vermogen		
	2025	2024
Stand per 1 januari	234.455	258.741
Resultaat na belastingen	6.868	-8.286
Rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten	-	-
Totaal resultaat	6.868	-8.286
Uitgekeerd dividend	-	-16.000
Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders	-	-16.000
Stand per 31 december	241.323	234.455

PGGM voert een prudent kapitaal- en dividendbeleid dat is gericht op het waarborgen van financiële stabiliteit, het behouden van een solide solvabiliteit en het faciliteren van strategische investeringen.

In 2025 is door PGGM N.V. geen dividend uitgekeerd. In 2024 vond een dividenduitkering van € 16,0 miljoen plaats van PGGM N.V. aan PGGM Coöperatie U.A., in overeenstemming met het vastgestelde dividendbeleid.

Er zijn in het verslagjaar geen direct in het eigen vermogen verwerkte baten en lasten geweest. Tevens zijn er geen belangen van derden in het geconsolideerde eigen vermogen.

In de toelichting op de balans van de enkelvoudige jaarrekening wordt het eigen vermogen nader toegelicht.

4.1.10 Voorzieningen

	2025				2024
	Reorganisatie	DVI	Overige	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari	3.837	25.533	14	29.384	25.406
Mutaties					
Dotatie	1.448	656	295	2.399	9.918
Onttrekking	-2.742	-3.157	-	-5.899	-5.700
Vrijval	-1.055	-1.262	-14	-2.331	-27
Oprenting en verandering discontovoet	-	487	-	487	-213
Stand per 31 december	1.488	22.257	295	24.040	29.384

Van het totaal aan voorzieningen heeft € 18,5 miljoen (2024: € 19,2 miljoen) een resterende looptijd van langer dan één jaar. Daarvan heeft nihil (2024: € 4,2 miljoen) een looptijd van langer dan vijf jaar.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening bedraagt per 31 december 2025 € 1,4 miljoen (2024: € 3,8 miljoen). Deze is voornamelijk bestemd voor individuele trajecten, waaronder uittredingen van medewerkers via de Regeling Vervroegde Uittreding (RVU). In het verslagjaar is een bedrag van € 2,7 miljoen aan de voorziening onttrokken voor uitbetalingen van salarissen en afkoopsommen.

Voorziening DVI

PGGM heeft een voorziening opgenomen voor Deferred Variable Income (DVI), bedoeld als uitgestelde beloning voor key medewerkers binnen Vermogensbeheer. 2024 is het laatste jaar waarin toekenningen op basis van deze regeling plaatsvinden.

De bepaling van de voorziening is gebaseerd op onder meer het verwachte uitkeringspercentage van de prestatiedoelstellingen, de verwachte oprenting en de inschatting van uitdiensttreding. Bij de bepaling van de DVI-voorziening is rekening gehouden met een discontovoet op basis van marktconforme rente voor vergelijkbare looptijden. De voorziening is onderhevig aan oprenting gedurende de looptijd. Eventuele wijzigingen in de discontovoet of overige aannames worden jaarlijks geëvalueerd en leiden waar nodig tot een bijstelling van de voorziening.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betroffen in eerdere jaren onder andere een voorziening voor langdurig zieken. Deze voorziening is in 2025 geactualiseerd op basis van een herbeoordeling van de verwachte verplichtingen ten aanzien van medewerkers die volledig of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn.

De voorziening dient ter dekking van toekomstige uitkeringen in het kader van de re-integratieverplichtingen of aanvullende vergoedingen conform het arbeidsvoorwaardenbeleid.

4.1.11 Langlopende schulden

	31 december 2025	31 december 2024
Personeelsverplichtingen	2.722	-
Totaal	2.722	-

Per 1 januari 2025 is binnen PGGM Vermogensbeheer Front Office een nieuwe variabele beloningsregeling geïntroduceerd, waarbij een deel van de toegekende variabele beloning pas na drie jaar wordt uitbetaald. Het direct uitgekeerde deel wordt op balansdatum als kortlopende schuld opgenomen. Het uitgestelde deel van deze variabele beloning wordt als langlopende personele verplichting opgenomen. De verplichting betreft het bedrag dat op basis van de prestaties en het beloningsbeleid aan medewerkers is toegekend, maar pas na afloop van de uitstelperiode wordt uitbetaald. De verplichting wordt tegen contante waarde opgenomen. De invoering van deze regeling volgt uit het nieuwe groepsbrede beloningsbeleid en betreft uitsluitend medewerkers die onder de nieuwe variabele beloningsregeling vallen.

4.1.12 Kortlopende schulden

	31 december 2025	31 december 2024
Vooruitgefactureerde bedragen	39.383	38.569
Personeelsgerelateerde verplichtingen	16.182	9.834
Vakantiegeld en-dagen	11.091	9.458
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.334	9.401
Crediteuren	5.058	16.633
Schulden ter zake van pensioenen	6.375	5.984
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	25.580	14.783
Totaal	117.003	104.672

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde, gelet op het kortlopende karakter van deze verplichtingen.

[Vooruit gefactureerde bedragen](#)

De vooruit gefactureerde bedragen hebben betrekking op facturen aan klanten voor nog te leveren prestaties in 2026. Deze worden tijdsevenredig in de omzet verwerkt.

Personeelsverplichtingen

De personeelsverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op reserveringen voor variabele beloningen, vakantiegeld, openstaande vakantiedagen en overige looncomponenten.

Overige kortlopende schulden en overlopende passiva

De overige overlopende passiva bestaat uit nog te ontvangen facturen en nog te betalen kosten, waaronder verplichtingen ten aanzien van externe leveranciers en overige bedrijfskosten.

4.1.13 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verkoop van pand en terreinen

Bij de overname van de uitvoeringsorganisatie in 2008 heeft PFZW een kapitaalbelang van € 160 miljoen verstrekt aan PGGM Coöperatie U.A. Aan dit kapitaalbelang is verbonden dat PFZW bij verkoop van het pand en de terreinen aan de Noordweg-Noord 150 te Zeist recht heeft op terugbetaling van het kapitaal ter hoogte van de werkelijke opbrengst van het pand, tot een maximum van € 145 miljoen.

Indien tot verkoop wordt overgegaan, zal deze via PGGM plaatsvinden. Op dat moment ontstaat een verplichting van PGGM aan PGGM Coöperatie U.A. ter hoogte van de verkoopopbrengst, binnen voornoemde limiet. Per balansdatum is geen verkoop overeengekomen en derhalve is geen verplichting in de balans opgenomen.

Claims

Ultimo 2025 heeft PGGM geen openstaande claims.

Kredietfaciliteit PFZW

PGGM beschikt over een kredietfaciliteit bij PFZW met een maximale omvang van € 150 miljoen.

Over opgenomen bedragen wordt rente betaald gelijk aan EURIBOR vermeerderd met een opslag van 50 basispunten. De kredietfaciliteit is vanaf 1 januari 2008 voor onbepaalde tijd beschikbaar en kent geen aflossingsverplichting. In 2025 is, net als in 2024, geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Saldo- en rentecompensatie systeem

PGGM maakt, samen met haar dochtermaatschappijen en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, gebruik van het saldo- en rentecompensatiesysteem bij een van de Nederlandse grootbanken. Door deelname aan dit systeem is PGGM hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. PGGM Vermogensbeheer B.V. treedt per 1 januari 2026 uit dit systeem.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

PGGM vormt met haar dochtermaatschappijen en haar enige aandeelhouder PGGM Coöperatie U.A. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Daarnaast maken PGGM, haar dochtermaatschappijen, PGGM Coöperatie U.A. en PFZW deel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting, waardoor zij hoofdelijk aansprakelijk zijn voor eventuele omzetbelastingsschulden van tot deze fiscale eenheid behorende entiteiten.

Operationele leaseverplichtingen

De operationele leaseverplichtingen betreffen langlopende autoleasecontracten voor personeel. De totale verplichting bedraagt € 4,1 miljoen (2024: € 3,5 miljoen), waarvan € 1,4 miljoen (2024: € 1,3 miljoen) binnen één jaar vervalt.

Er zijn geen verplichtingen langer dan vijf jaar. De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

Huurverplichtingen

De huurverplichting voor de hoofdlocatie betreft een bedrijfspand waarvan de huurovereenkomst begin 2028 ingaat en loopt tot 2043.

De overeenkomst heeft een looptijd van 15 jaar en bevat een breakoptie na tien jaar. De totale verplichting bedraagt € 134,2 miljoen (2024: € 134,2 miljoen). Er vervallen geen verplichtingen binnen één jaar. Een bedrag van € 98,4 miljoen heeft een looptijd langer dan vijf jaar. De verplichting is gebaseerd op de huidige nominale huurprijs, exclusief indexeringen gedurende de looptijd.

Daarnaast bestaat een huurverplichting voor een deel van een bedrijfspand met een totale verplichting van € 6,6 miljoen (2024: € 9,0 miljoen), waarvan € 2,4 miljoen binnen één jaar vervalt. Er zijn geen verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar. Deze overeenkomst kan eerder worden beëindigd indien gebruik wordt gemaakt van de contractuele breakoptie.

Gebouw gerelateerde contracten

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en servicecontracten voor gebouwen bedragen € 2,6 miljoen (2024: € 3,9 miljoen). Van dit bedrag vervalt € 1,3 miljoen binnen één jaar (2024: € 1,3 miljoen). Er zijn geen verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar.

Hard- en softwareverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van overeenkomsten met leveranciers voor de aanschaf, het onderhoud en de ondersteuning van hard- en software, inclusief licentie- en servicecontracten, bedragen € 72,4 miljoen (2024: € 62,5 miljoen). Hiervan vervalt € 45,0 miljoen binnen één jaar (2024: € 41,9 miljoen). Er zijn geen verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar.

Aansprakelijkheidsstelling

De volgende zes (klein)dochtermaatschappijen binnen de PGGM Groep maken gebruik van het groepsregime van artikel 2:403 van het Burgerlijk Wetboek:

- PGGM Pensioenbeheer B.V.
- PGGM Strategic Advisory Services B.V.
- PGGM Financiële Services B.V.
- PGGM Services B.V.
- PGGM Innovatie B.V.
- VERNET verzuimnetwerk B.V.

In dat kader heeft PGGM ten behoeve van deze maatschappijen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven als bedoeld in lid f van artikel 2:403 Burgerlijk Wetboek (403-verklaring).

4.1.14 Beheervergoedingen en overige opbrengsten

Beheervergoedingen		
	2025	2024
Beheervergoedingen vermogensbeheer	222.384	203.654
Beheervergoedingen pensioenbeheer	238.740	166.014
Beheervergoedingen beleidsadvisering en bestuursondersteuning	54.175	62.684
Totaal	515.299	432.352

De beheervergoedingen betreffen vergoedingen voor dienstverlening op het gebied van vermogensbeheer, pensioenbeheer en bestuursondersteuning aan institutionele klanten.

Alle beheervergoedingen zijn afkomstig van Nederlandse cliënten. Overeenkomstig de contractuele afspraken worden deze vergoedingen jaarlijks geïndexeerd, met uitzondering van jaren waarin nieuwe servicelevel agreements zijn overeengekomen.

Beheervergoedingen vermogensbeheer

In 2025 omvatten de diensten van vermogensbeheer ook strategisch en beleidsadvies, wat heeft geleid tot aanvullende opbrengsten. De overige stijging is het gevolg van tariefaanpassingen en de uitbreiding van dienstverlening en prijsniveaus ten opzichte van 2024.

Beheervergoedingen pensioenbeheer

De vergoeding voor pensioenbeheer heeft betrekking op administratieve en beheerdiensten voor pensioenfondsen. De toename in 2025 is voornamelijk het gevolg van het volledige jaareffect van de dienstverlening aan PMT en Bpf Koopvaardij, die per 1 juli 2024 is gestart.

Beheervergoedingen adviesdiensten bestuursondersteuning

De vergoeding voor beleidsadvisering en bestuursondersteuning betreft strategisch advies, ondersteuning van fondsbesturen en fiduciair advies aan institutionele cliënten.

Overige opbrengsten		
	2025	2024
Opbrengsten leden	1.479	1.114
Overige opbrengsten	1.125	1.089
Totaal	2.604	2.203

Opbrengst leden

Deze opbrengsten bestaan uit vergoedingen voor marketing- en communicatieactiviteiten ten behoeve van financiële producten van samenwerkingspartners, waaronder hypothecaire kredieten en zorgverzekeringen. Daarnaast omvatten deze opbrengsten bijdragen voor ledenactiviteiten van PGGM&CO, advertentie-inkomsten en opbrengsten uit kortingsacties.

Overige opbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op dienstverlening aan werkgevers in de zorgsector. Via een abonnementsmodel biedt PGGM inzicht in verzuimcijfers en relevante benchmarkgegevens. Deze opbrengsten staan los van de primaire vermogensbeheer- en pensioenbeheeractiviteiten.

4.1.15 Kosten voor uitbesteed werk en externe inhuur

	2025	2024
Externe inhuur	73.078	70.070
Uitbesteed werk	29.569	26.244
Advieskosten	692	625
Totaal	103.339	96.939

Externe inhuur

Externe inhuur betreft de inzet van tijdelijk personeel via externe partijen. Deze kosten worden vergoed op basis van gewerkte uren en een overeengekomen uurtarief.

Uitbesteed werk

Uitbesteed werk betreft opdrachten aan externe partijen waarvoor vaste vergoedingen worden betaald.

4.1.16 Personeelskosten

	2025	2024
Salarissen	228.122	188.514
Pensioenlasten	27.220	23.646
Sociale lasten	24.749	20.234
Overige personeelskosten	21.009	19.097
Totaal	301.100	251.491

De personeelskosten zijn gestegen door een toename van het gemiddeld aantal medewerkers, een cao-verhoging van 3% per 1 januari 2025, een cao-verhoging van 1,5% per 1 juli 2025 en periodieke salarisstijgingen. Het gemiddelde aantal fte's in 2025 bedraagt 1.938 (2024: 1.715). De stijging ten opzichte van 2024 is grotendeels toe te schrijven aan de overgang van het pensioenbedrijf van MN naar PGGM, waarbij medewerkers van MN per 1 juli 2024 in dienst zijn getreden bij PGGM. Het effect hiervan is in 2025 voor het eerst gedurende het gehele jaar zichtbaar. In 2025 waren er geen werknemers werkzaam buiten Nederland (2024: 0).

De overige personeelskosten omvat onder meer kosten voor opleidingen, mobiliteitsvergoedingen, verzuim, en overige personeel gebonden regelingen.

Pensioenregeling medewerkers

De pensioenregeling voor medewerkers is ondergebracht bij pensioenuitvoerder PFZW en betreft een middelloonregeling. De aanspraken worden opgebouwd op basis van het salaris en het aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie. PGGM heeft geen aanvullende verplichtingen dan het betalen van de overeengekomen premies.

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

De totale bezoldiging (basissalaris, sociale lasten, pensioenpremie en overige vergoedingen) van de leden van de raad van bestuur is als volgt weergegeven:

Totale bezoldiging van de leden van de raad van bestuur				
	2025			2024
	Periodiek betaalde beloning	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal	Totaal
E. Velzel	692*	25	717	631
W.J. Brinkman	568	25	593	573
Totaal	1.260	50	1.310	1.204

* Dit is inclusief een eenmalige positieve correctie van circa € 31.000 op het brutosalaris van Edwin Velzel over 2024, vastgesteld door de RvC.

De periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het brutosalaris, sociale lasten en vakantiegeld. Pensioenlasten vallen onder de 'beloningen betaalbaar op termijn'.

In onderstaande tabel is de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen ('RvC') in euro's weergegeven. Leden van de raad van commissarissen ontvangen een vaste reiskostenvergoeding, gebaseerd op de woon-werkafstand.

Totale bezoldiging van de voorzitter en leden van de raad van commissarissen		
Bedragen in tabel in euro's	2025	2024
Voorzitter RvC	43.838	42.244
Lid RvC	35.752	34.452

De bezoldiging van de bestuurders en commissarissen wordt toegelicht conform artikel 2:383c van het Burgerlijk Wetboek. Hierbij geldt:

- Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen.
- De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen wordt volledig in geld uitgekeerd; er zijn geen aandelen, opties of andere variabele langetermijnbeloningen toegekend.
- Voor nadere informatie wordt verwezen naar het 'Rapport remuneratie van de raad van bestuur'.

Jaarlijkse aanpassing bezoldiging

De beloning wordt jaarlijks aangepast met hetzelfde percentage en op hetzelfde moment als is vastgelegd in de cao voor medewerkers die vallen onder de loonlijn PGGM algemeen. De vergoeding van de leden van de raad van bestuur is daarom per 1 januari 2025 verhoogd met 3,0% en per 1 juli 2025 met 1,5%.

4.1.17 Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

	2025	2024
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	170	435
Afschrijvingen op materiële vaste activa	3.593	4.904
Waardeverminderingen	32	17.031
Totaal	3.795	22.370

Voor nadere toelichting op de waardeverminderingen in 2024 wordt verwezen naar toelichting 4.1.3. 'Immateriële vaste activa' en toelichting 4.1.4. 'Materiële vaste activa' in de geconsolideerde jaarrekening.

4.1.18 Automatiseringskosten

	2025	2024
Kosten hardware- en softwarecontracten	50.748	35.201
Kosten voor dataleveranciers	14.547	14.730
Kosten voor implementatie en onderhoud van software	10.166	10.851
Overige automatiseringskosten	1.255	842
Totaal	76.716	61.624

De automatiseringskosten zijn in 2025 toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename in het aantal fte's, nieuwe softwarecontracten, en hogere abonnementsprijzen van data-aanbieders.

Daarnaast is geïnvesteerd in de softwareoplossingen ter ondersteuning van de dienstverlening aan nieuwe klanten.

4.1.19 Overige bedrijfskosten

	2025	2024
Huisvestingskosten	8.463	7.215
Drukwerk- en verzendkosten	8.115	5.276
Kosten voor controle en toezicht	5.760	4.070
Overige kosten	4.976	4.922
Totaal	27.314	21.483

Drukwerk- en verzendkosten

De drukwerk- en verzendkosten zijn gestegen als gevolg van de implementatie van de WTP.

4.1.20 Financiële baten en lasten

	2025	2024
Rentebaten	5.910	9.366
Rentelasten	-286	-21
Overige financiële baten en lasten	-40	-165
Totaal	5.584	9.180

Rentebaten

De rentebaten betreffen voornamelijk ontvangen rente over banksaldi en kortlopende beleggingen, waaronder geldmarktfondsen. De daling ten opzichte van voorgaand jaar is het gevolg van het lagere renteniveau gedurende 2025.

Rentelasten

De rentelasten hebben hoofdzakelijk betrekking op kosten in verband met banktransacties en het effect van het oprenten van voorzieningen. Er zijn geen rentelasten verantwoord die betrekking hebben op verbonden partijen.

Overige financiële baten en lasten

De overige financiële baten en lasten betreffen onder meer koersverschillen op valuta en overige bankkosten.

4.1.21 Belastingen

	2025	2024
Acute belastinglast	1.498	470
Wijziging latente belastingvorderingen	1.622	-2.681
Totaal	3.120	-2.211

Nominale belastingdruk	25,80%	25,80%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	2,00%	-47,54%
Effectieve belastingdruk	27,80%	-21,74%

De effectieve belastingdruk van 27,80% wordt berekend door de acute belastingen en de wijzigingen in latente belastingen te delen door het resultaat vóór belastingen. Het effectieve belastingtarief wijkt 2,00% af van het geldende belastingtarief van 25,80%, hoofdzakelijk als gevolg van:

- fiscaal niet belastbare opbrengsten en kosten; en,
- overige fiscale correcties die leiden tot afwijkingen tussen de commerciële winst en de fiscale grondslag.

De effectieve belastingdruk over 2024 bedraagt –21,74% en wijkt –47,54% af van het nominale Nederlandse vennootschapsbelastingtarief van 25,80%. Deze afwijking wordt grotendeels veroorzaakt door het bijzonder waardeverminderingsverlies op de (im)materiële vaste activa.

4.1.22 Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer er een relatie bestaat tussen de onderneming, haar dochterondernemingen, de aandeelhouder, bestuurders en commissarissen, of andere entiteiten die onder directe of indirecte zeggenschap van PGGM vallen. Alle transacties met verbonden partijen vinden plaats op zakelijke, marktconforme voorwaarden.

PFZW kwalificeert als verbonden partij van PGGM, omdat PFZW de pensioenregeling uitvoert voor werknemers van PGGM. Deze kwalificatie volgt uit de rol van PFZW als uitvoerder van een regeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding; het betreft geen zeggenschap of beleidsbepalende invloed. De entiteiten in de groepsmaatschappij van PFZW kwalificeren eveneens als verbonden partijen.

Binnen PGGM wordt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting gevormd met PGGM Coöperatie U.A. en haar dochtermaatschappijen. De vennootschapsbelasting wordt binnen de fiscale eenheid toegerekend op basis van het aandeel van de individuele vennootschappen in het gezamenlijke fiscale resultaat. PGGM is uit hoofde hiervan hoofdelijk aansprakelijk voor de vennootschapsbelastingsschulden van de fiscale eenheid. Daarnaast wordt met PGGM Coöperatie U.A. en PFZW een fiscale eenheid gevormd voor de omzetbelasting, hetgeen eveneens leidt tot hoofdelijke aansprakelijkheid voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft tevens een kredietfaciliteit bij PFZW. Deze faciliteit bedraagt maximaal € 150 miljoen en kent een marktconforme rente (EURIBOR plus 50 basispunten). In 2025 is van deze faciliteit geen gebruik gemaakt.

Voor de toelichting op de bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 4.1.16 ‘Personeelskosten’.

4.1.23 Honoraria van de accountant

	2025	2024
Onderzoek van de jaarrekeningen	224	187
Andere controleopdrachten	3.821	3.043
Assurance-opdracht van de duurzaamheidsrapportage	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	14	131
Totaal	4.059	3.361

De bovengenoemde honoraria betreffen de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie, zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 van de Wet toezicht accountantsorganisaties, behoort. Deze bedragen zijn toe te rekenen aan het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden in dat boekjaar zijn verricht.

De honoraria voor de controle van de jaarrekening hebben uitsluitend betrekking op PGGM en de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen.

Onder andere controleopdrachten vallen de audit gerelateerde werkzaamheden ten behoeve van de klantrapportages, alsmede de werkzaamheden met betrekking tot de ISAE 3402-rapportages.

Er zijn geen fiscale adviesdiensten verricht door de externe accountant of het netwerk waarvan deze deel uitmaakt.

4.1.24 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die een impact hebben op de financiële positie per 31 december 2025.

4.1.25 Risicobeheer

PGGM Risicoraamwerk

PGGM hanteert het PGGM Risicoraamwerk om risico’s op een gestructureerde en transparante wijze te identificeren, monitoren en rapporteren. Dit raamwerk is gebaseerd op het internationaal erkende COSO Enterprise Risk Management-framework (COSO ERM 2017). In 2020 is het COSO Compliance & Ethics raamwerk toegevoegd als richtlijn voor het herkennen, beoordelen en beheren van compliance-risico’s.

De implementatie ervan waarborgt een uniforme, doeltreffende en efficiënte beheersing van risico’s. Het risicomanagementproces is een continu verbeterproces dat werkt volgens de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act. PGGM meet en evalueert dagelijks, per kwartaal en per jaar en past het raamwerk aan waar nodig.

De risicobeheersing binnen PGGM is gestructureerd volgens het algemeen aanvaarde three lines model. De primaire verantwoordelijkheid voor risicomanagement berust bij het lijnmanagement (eerste lijn).

De afdelingen Risk en Compliance vervullen een toezichthoudende en rapporterende rol (tweede lijn), terwijl Internal Audit beoordeelt of de risicobeheersing aantoonbaar voldoet aan de gestelde eisen (derde lijn).

De financiële risico’s voor PGGM zijn hieronder uitgewerkt per categorie: solvabiliteit, markt, valuta, rente, krediet en liquiditeit. Daarnaast gaan we ook in op fraude en continuïteit.

Solvabiliteitsrisico

PGGM hanteert een methode waarbij de toereikendheid van het kapitaal wordt bepaald op basis van het verschil tussen het eigen vermogen van de Richtlijngroep en de som van de solvabiliteitsvereisten voor de afzonderlijke groepsonderdelen. Op basis hiervan voldoet PGGM ruimschoots aan de geldende wettelijke vereisten. Voor PGGM Vermogensbeheer geldt een specifieke solvabiliteitseis die is opgelegd door de toezichthouder.

Op groepsniveau worden zowel de beschikbare als de vereiste solvabiliteit als volgt gepresenteerd:

Solvabiliteit	2025	2024
Totaal eigen vermogen	241.323	234.455
Wettelijk vereist	57.474	56.130
Surplus	183.849	178.325

Markt

De waarde van beleggingen zou kunnen dalen als gevolg van veranderingen in marktfactoren. In 2025 is € 79,3 miljoen (2024: € 117,9 miljoen) belegd in geldmarktfondsen. Deze beleggingen worden in de jaarrekening toegelicht onder de post effecten. Geldmarktfondsen kenmerken zich door een hoge mate van liquiditeit en een lage mate van risico.

Valuta

Omdat PGGM geen buitenlandse beleggingen aanhoudt en de omvang van de buitenlandse deelneming zeer beperkt is, is het valutarisico gering.

Rente

Omdat PGGM geen langlopende leningen heeft uitgegeven en slechts een zeer beperkte kortlopende lening heeft uitstaan, is het renterisico verwaarloosbaar.

Krediet

Het risico op wanbetaling blijft laag dankzij zowel de sterke financiële positie van onze klanten als het hoge niveau van toezicht door regelgevende instanties. De blootstelling aan kredietrisico omvat financiële vaste activa, vorderingen, effecten en liquide middelen. Om het kredietrisico op liquide middelen te beperken neemt PGGM N.V. deel aan een cashpoolingconstructie, waardoor tegoeden worden ondergebracht bij zowel banken als geldmarktfondsen.

Daarnaast minimaliseren we het kredietrisico door middel van grondige operationele due diligence en voortdurende monitoring, zowel bij het aangaan van nieuwe zakelijke relaties als voor bestaande relaties.

Liquiditeit

Het kassaldo van PGGM bedroeg per 31 december 2025 € 218,7 miljoen (2024: € 150,5 miljoen). In 2025 werd, in overeenstemming met het beleid, een totaalbedrag van € 79,3 miljoen (2024: € 117,9 miljoen) belegd in geldmarktfondsen. Beleggingen in geldmarktfondsen zijn dagelijks vrij verhandelbaar. Alle middelen uit effecten zijn volledig beschikbaar.

In 2025 was de liquiditeitspositie van PGGM voldoende om alle kasuitstromen uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten te dekken, zonder dat aanvullende

financiering nodig was. Het liquiditeitsrisico wordt daarom als beperkt beschouwd. Mocht aanvullende financiering benodigd zijn, beschikt PGGM over een kredietfaciliteit van € 150 miljoen bij PFZW, om het liquiditeitsrisico verder te beperken. In 2025 is van deze faciliteit geen gebruik gemaakt.

Fraude

Er is een beleid voor fraudebeheersing vastgesteld, waarin het PGGM-risicoraamwerk is geïntegreerd om ons tegen deze risico's te beschermen. Daarnaast voeren wij elk jaar een systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uit binnen het hele bedrijf. Hierbij identificeren en beoordelen we risico's op fraude, zoals omkoping en corruptie.

Frauderisico kan ontstaan door handelingen van zowel interne als externe partijen. Om fraude te voorkomen, blijven we medewerkers bewust maken van frauderisico's. Dit omvat onder meer educatie (e-learning), het ondertekenen van een moreel-ethische verklaring, instemming met het beleid inzake handel met voorwetenschap en een procedure voor het melden van (vermoedelijk) wangedrag.

Alle PGGM-medewerkers zijn verplicht om jaarlijks te bevestigen dat zij de Gedragscode hebben gelezen en begrepen.

Vermoedelijke misstanden, zoals fraude, moeten in overeenstemming met het Incidentenbeleid worden gemeld aan de teams Risk en Compliance. In geval van fraude worden de PGGM Compliance Director en de Risk Director geïnformeerd. Als dit nodig is, kan de CFRO op aanbeveling van de Fraud Management Coördinator een Taskforce vormen.

Deze Taskforce opereert onafhankelijk en onpartijdig bij het uitvoeren van onderzoeken. In 2025 zijn er binnen PGGM geen gevallen van interne fraude geconstateerd.

Continuïteit

Als onderdeel van ons continuïteitsbeleid hanteren we een financiële buffer van één jaar, zodat de bedrijfsvoering bij een ernstige calamiteit minimaal een jaar kan worden voortgezet. Hoewel de kans dat deze reserves nodig zijn klein is, streven we ernaar om dit minimale eigen vermogensniveau te behouden om aan kapitaaleisen te voldoen.

De beleggingsportefeuilles worden beheerd namens en voor risico van onze klanten. Dit betekent dat de financiële risico's van deze portefeuilles geen directe impact hebben op de financiële positie van onze organisatie.

4.2 Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025, vóór resultaatbestemming (bedragen in duizenden euro's)							
Activa	Ref	31 dec 2025	31 dec 2024	Passiva	Ref	31 dec 2025	31 dec 2024
Vaste activa				Eigen vermogen	4.2.8		
Immateriële vaste activa	4.2.2	39	36	Gestort en opgevraagd kapitaal		200	200
Materiële vaste activa	4.2.3	36.805	38.372	Agioreserve		158.712	158.712
Financiële vaste activa	4.2.4	114.148	139.909	Wettelijke reserve		-	-
				Overige reserve		75.543	83.829
				Onverdeeld resultaat		6.868	-8.286
Totaal vaste activa		150.992	178.317	Totaal eigen vermogen		241.323	234.455
Vlottende activa				Voorzieningen			
Vorderingen	4.2.5	17.801	12.152	Voorzieningen	4.2.9	24.040	29.384
Effecten	4.2.6	77.294	75.641	Totaal voorzieningen		24.040	29.384
Liquide middelen	4.2.7	86.983	63.435				
Totaal vlottende activa		182.078	151.228	Langlopende schulden			
				Langlopende schulden	4.2.10	2.722	-
				Totaal langlopende schulden		2.722	-
				Kortlopende schulden			
				Kortlopende schulden	4.2.11	64.985	65.706
				Totaal kortlopende schulden		64.985	65.706
Totaal activa		333.070	329.545	Totaal passiva		333.070	329.545

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025 (bedragen in duizenden euro's)			
	Ref	2025	2024
Resultaat deelnemingen	4.2.4	5.342	-12.346
Resultaat moedermaatschappij	4.2.14	1.526	4.060
Resultaat na belastingen		6.868	-8.286

4.2.1 Grondslagen

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen van de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die van de geconsolideerde jaarrekening, tenzij anders vermeld. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd op basis van de vermogensmutatiemethode, gebaseerd op de nettovermogenswaarde. Voor de grondslagen van waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening (zie toelichting 4.1.1 en 4.1.2).

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening niet afzonderlijk zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

PGGM Coöperatie is het hoofd van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De vennootschapsbelasting wordt in de enkelvoudige jaarrekening verantwoord alsof PGGM een zelfstandig belastingplichtige is. De verrekening van de belastingen binnen de fiscale eenheid vindt plaats via de interne rekening-courantverhoudingen.

Vereenvoudigde enkelvoudige winst- en verliesrekening

De financiële gegevens van PGGM en haar dochtermaatschappijen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Conform artikel 2:402 van het Burgerlijk Wetboek vermeldt de enkelvoudige winst- en verliesrekening uitsluitend het aandeel in het resultaat van deelnemingen na belastingen en het overige resultaat van de moedermaatschappij.

4.2.2 Immateriële vaste activa

	2025	2024
	Software	Software
Stand per 1 januari		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	4.819	4.995
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.783	-4.848
Boekwaarde per 1 januari	36	147
Mutaties		
Investerings	42	-
Desinvesteringen	-4.357	-176
Waardeverminderingen	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	4.357	176
Afschrijvingen	-39	-111
Saldo	3	-111
Stand per 31 december		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	504	4.819
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-465	-4.783
Boekwaarde per 31 december	39	36

Afschrijvingstermijn

Software: 5 jaar

4.2.3 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa					
	2025				2024
	Gebouwen en terreinen	Bedrijfsinstallaties	Overige bedrijfsmiddelen	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	58.531	3.635	28.252	90.418	88.765
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-25.119	-3.359	-23.568	-52.046	-31.483
Boekwaarde per 1 januari	33.412	276	4.684	38.372	57.282
Mutaties					
Investerings	124	-	1.911	2.035	1.895
Desinvesteringen	-	-	-17.953	-17.953	-242
Waardeverminderingen	-	-	-32	-32	-15.916
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	17.953	17.953	242
Afschrijvingen	-1.750	-55	-1.765	-3.570	-4.889
Saldo	-1.626	-55	114	-1.567	-18.910
Stand per 31 december					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	58.655	3.635	12.210	74.500	90.418
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-26.869	-3.414	-7.412	-37.695	-52.046
Boekwaarde per 31 december	31.786	221	4.798	36.805	38.372

Afschrijvingstermijnen

Grond en terreinen: geen afschrijvingstermijn van toepassing
Bedrijfsinstallaties: 5-10 jaar
Overige bedrijfsmiddelen: 5-10 jaar

Gebouwen (situatie 2024):
Ruwbouw: 40 jaar
Afbouw: 25 jaar
Gebouw gebonden installaties: 15 jaar

Gebouwen (situatie 2025):
De resterende economische levensduur van de gebouwen wordt afgestemd op de verwachte datum van ingebruikname van de nieuwe huisvesting. De boekwaarde van de gebouwen wordt vanaf ingebruikname lineair afgeschreven tot aan de verwachte verhuisdatum.

4.2.4 Financiële vaste activa

	2025			2024
	Deelnemingen	Belasting latenties	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari	123.661	16.248	139.909	151.538
Mutaties				
Dividenduitkering	-32.500	-	-32.500	-10.000
Agiostorting	3.000	-	3.000	8.000
Resultaat deelnemingen	5.342	-	5.342	-12.346
Waardeveranderingen	-	-1.604	-1.604	2.718
Stand per 31 december	99.503	14.644	114.148	139.909

Deelnemingen

Het saldo heeft betrekking op de directe deelnemingen van PGGM N.V.:

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
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 Vermogensbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%

In 2025 heeft PGGM een agiostorting van € 3 miljoen gedaan in Financiële Services. In 2024 heeft PGGM een agiostorting van € 6 miljoen gedaan in PGGM Pensioenbeheer B.V. en € 2 miljoen in PGGM Services B.V., in het kader van het PGGM-beleid voor eigen vermogen.

Daarnaast heeft PGGM Vermogensbeheer B.V. in 2025 een dividenduitkering van € 32,5 miljoen aan PGGM gedaan (2024: € 10 miljoen).

4.2.5 Vorderingen

	31 december 2025	31 december 2024
Vorderingen op groepsmaatschappijen	7.939	4.910
Nog te factureren	283	535
Debiteuren	118	958
Overige vorderingen	1.914	-
Overige overlopende activa	7.547	5.749
Totaal	17.801	12.152

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter van de vorderingen.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vorderingen op groepsmaatschappijen betreffen:

Vorderingen op groepsmaatschappijen		
	31 december 2025	31 december 2024
PGGM Pensioenbeheer B.V.	3.727	3.063
PGGM Coöperatie U.A.	1.736	-
PGGM Vermogensbeheer B.V.	1.624	-
PGGM Financiële Services B.V.	429	85
PGGM Innovatie B.V.	419	152
PGGM Services B.V.	4	5
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	-	1.554
Vernet Verzuimnetwerk B.V.	-	51
Totaal	7.939	4.910

4.2.6 Effecten

In het kader van liquiditeitsbeheer en spreiding van het bancaire tegenpartijrisico heeft PGGM een deel van de beschikbare middelen belegd in geldmarktfondsen. Deze fondsen zijn dagelijks verhandelbaar en staan volledig ter vrije beschikking.

Conform het beleggingsbeleid van PGGM is in 2025 een bedrag van € 77,3 miljoen (2024: € 75,6 miljoen) belegd in deze geldmarktfondsen. De effecten worden opgenomen onder de kortlopende beleggingen en zijn gewaardeerd tegen actuele waarde.

4.2.7 Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit tegoeden bij Nederlandse grootbanken. Ultimo 2025 bedraagt het saldo van de liquide middelen € 87,0 miljoen (2024: € 63,4 miljoen), welke volledig ter vrije beschikking staan.

PGGM maakt, samen met haar dochtermaatschappijen en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, gebruik van het saldo- en rentecompensatiesysteem bij een van de Nederlandse grootbanken. Door deelname aan dit systeem is PGGM hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen.

4.2.8 Eigen vermogen

	2025					2024
	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agioreserve	Overige reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari	200	158.712	83.829	-8.286	234.455	258.741
Resultaatbestemming	-	-	-8.286	8.286	-	-
Dividenduitkering	-	-	-	-	-	-16.000
Resultaat boekjaar	-	-	-	6.868	6.868	-8.286
Stand per 31 december	200	158.712	75.543	6.868	241.323	234.455

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het geplaatste en volgestorte kapitaal omvat de nominale bedragen van de uitgegeven aandelen die volledig zijn gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt per 31 december 2025 en 31 december 2024 € 1,0 miljoen en bestaat uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1.000 per aandeel.

Per 31 december 2025 en 31 december 2024 zijn 200 aandelen geplaatst en volledig volgestort.

Agioreserve

De agioreserve betreft de door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominale aandelenkapitaal bij uitgifte van aandelen. Mutaties in de agioreserve vloeien voort uit kapitaalstortingen boven de nominale waarde.

Overige reserves

De overige reserves bestaan uit de cumulatieve mutaties in het eigen vermogen, waaronder de overgedragen resultaten uit voorgaande jaren en de mutaties in de wettelijke reserve.

Deze reserves staan, voor zover wettelijk toegestaan, ter vrije beschikking van de vennootschap.

Onverdeeld resultaat

Het negatief resultaat over 2024 van € 8.286 duizend is in 2025 onttrokken aan de overige reserves.

Voorstel tot resultaatbestemming

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat over 2025 voor resultaatbestemming van € 6.868 duizend toe te voegen aan de overige reserves (2024: een verlies van € 8.286 duizend).

Dividenduitkering

In 2025 heeft geen dividenduitkering plaatsgevonden. In 2024 heeft PGGM N.V. een dividend van € 16,0 miljoen uitgekeerd aan haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie U.A. Dit dividend is in 2024 verwerkt als mutatie in het eigen vermogen.

4.2.9 Voorzieningen

Voor de toelichting op de voorzieningen wordt verwezen naar toelichting 4.1.10 'Voorzieningen' in de geconsolideerde jaarrekening.

4.2.10 Langlopende schulden

Voor de toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar toelichting 4.1.11 'Langlopende schulden' in de geconsolideerde jaarrekening.

4.2.11 Kortlopende schulden

	31 december 2025	31 december 2024
Personeelsgerelateerde verplichtingen	16.184	9.834
Belastingen en premies sociale verzekeringen	14.947	9.412
Vakantiegeld en-dagen	11.091	9.458
Schulden ter zake van pensioenen	6.375	5.984
Vooruit gefactureerde bedragen	5.341	5.782
Crediteuren	4.173	12.035
Schulden aan groepsmaatschappijen	93	7.718
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	6.781	5.749
Totaal	64.985	65.706

Schulden aan groepsmaatschappijen

Ten aanzien van de schulden aan groepsmaatschappijen is er geen sprake van rente en/of zekerheden. De schulden aan groepsmaatschappijen betreffen:

Schulden aan groepsmaatschappijen	31 december 2025	31 december 2024
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	68	-
Vernet Verzuimnetwerk B.V.	25	-
PGGM Vermogensbeheer B.V.	-	3.996
PGGM Coöperatie U.A.	-	3.722
Totaal	93	7.718

4.2.12 Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer er een relatie bestaat tussen de onderneming, haar dochterondernemingen, de aandeelhouder, bestuurders en commissarissen, of andere entiteiten die onder directe of indirecte zeggenschap van PGGM vallen. Alle transacties met verbonden partijen vinden plaats op zakelijke, marktconforme voorwaarden.

Voor de toelichting op de bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 4.1.16 'Personeelskosten'.

Doorbelastingen binnen de groep

Vanuit PGGM N.V. worden kosten doorbelast aan de groepsmaatschappijen op basis van gemaakte kosten.

Hierbij wordt geen winstopslag toegepast, aangezien deze entiteiten onderdeel zijn van dezelfde fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. In 2025 bedroeg de totale doorbelasting vanuit PGGM N.V. aan haar groepsmaatschappijen € 97,1 miljoen (2024: € 101,5 miljoen).

4.2.13 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Aansprakelijkheid binnen fiscale eenheid

PGGM vormt met haar dochtermaatschappijen en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie U.A., een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting.

Als gevolg hiervan is PGGM hoofdelijk aansprakelijk voor alle belastingschulden van de fiscale eenheid tegenover de Belastingdienst, zowel voor vennootschapsbelasting als voor omzetbelasting.

Belastingen worden binnen de fiscale eenheid toegerekend aan de individuele vennootschappen op basis van hun aandeel in het gezamenlijke fiscale resultaat, alsof de vennootschappen zelfstandig belastingplichtig zouden zijn. De onderlinge verrekening van deze belastingverplichtingen vindt plaats via de interne rekening-courantverhoudingen.

4.2.14 Resultaat moedermaatschappij

	31 december 2025	31 december 2024
Overige opbrengsten en kosten	-94.787	-95.773
Doorbelaste kosten	97.146	101.488
Belastingen resultaat	-833	-1.655
Totaal	1.526	4.060

4.1.15 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na de balansdatum voorgedaan die impact hebben op de financiële positie per 31 december 2025.

Zeist, 14 april 2026

De raad van bestuur

De raad van commissarissen,

Edwin Velzel, voorzitter

Marjanne Sint, voorzitter

Françoise Dings

Willem Jan Brinkman

Henk Broeders, vicevoorzitter

Daniëlle Melis

Han Busker

Doede Vierstra



5. Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van PGGM N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van PGGM N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep (de vennootschap samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van PGGM N.V. te Zeist gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam, T: 088 792 00 20, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Daarom geven wij geen afzonderlijke oordelen of conclusies over de informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van de controleaanpak gericht op de frauderisico's en continuïteit.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in PGGM N.V. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 4.1.25 'risicobeheer' van de jaarrekening en hoofdstuk 1.3.3 'risicomanagement en compliance' van het jaarverslag, waarin de raad van bestuur haar frauderisicoanalyse heeft opgenomen.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van de raad van bestuur, de gedragscode, klokkenluidersregeling, incidentenregistratie en de Systemic Integrity Risk Assessment en het raamwerk ter beheersing van frauderisico's, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

We hebben inlichtingen ingewonnen bij een selectie van leden van de raad van bestuur en het senior management om hun fraudebewustzijn te evalueren, alsmede om de interne beheersomgeving met betrekking tot fraude, de 'tone at the top' en de controles op entiteitsniveau te evalueren.

Wij hebben aan de leden van de raad van bestuur, het management waaronder de interne accountantsdienst, vertegenwoordigers van de finance afdeling en de raad van commissarissen gevraagd of zij op de hoogte waren van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Het risico dat de raad van bestuur maatregelen van interne beheersing doorbreekt De raad van bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken	Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken. Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten.

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de raad van bestuur met betrekking tot: • journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt; • schattingen; • significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening. Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van de raad van bestuur.	Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd. Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van de raad van bestuur. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de raad van bestuur.
Frauderisico's in de verantwoording van beheervergoedingen pensioenbeheer Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude. PGGM voert ook de uitvoering van de pensioenregelingen en de communicatie met werkgevers en deelnemers voor PMT en Bpf Koopvaardij. De vergoedingen voor de	Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen omtrent het vaststellen van de beheervergoeding pensioenbeheer PMT en Bpf Koopvaardij. We hebben de onderliggende overeenkomsten waarop de opbrengsten zijn gebaseerd geïnspecteerd en aangesloten met het onderliggende berekeningsbestand die ten grondslag ligt aan de daadwerkelijk gefactureerde en verantwoorde beheervergoeding. We hebben vastgesteld of de periodiek vooruitgefactureerde bedragen zijn voldaan door PMT en Bpf Koopvaardij. Daarnaast hebben wij de eindafrekening voor beide partijen aangesloten met het finale berekeningsbestand voor de verantwoorde beheervergoeding en de reeds vooruitgefactureerde bedragen aan beheervergoeding. Wij hebben de eindafrekening correspondentie met de contractpartijen geïnspecteerd en vastgesteld dat beide partijen hiermee akkoord zijn.

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
beheerovereenkomsten met PMT en Bpf Koopvaardij zijn gebaseerd op nacalculatie, wat de reden is voor het onderkennen van een significante frauderisico. Uitgebreide toegangsrechten binnen het financieel systeem kunnen leiden tot doorbreken van functiescheiding Functioneel beheerders hadden uitgebreide toegangsrechten in het betalingsproces, waarmee de ingebouwde functiescheiding te doorbreken is. Hierdoor bestaat er een risico van fraude in het betalingsproces.	Wij hebben op basis van deelwaarnemingen de kostenverdeelsleutels getoetst. Wij hebben op basis van deelwaarnemingen de berekeningsbestanden die ten grondslag liggen aan de gefactureerde en verantwoorde omzet getoetst op basis van onderliggende facturen en urenregistraties. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de beheervergoeding. We hebben de volgende werkzaamheden uitgevoerd: • We hebben het ontwerp en de implementatie van de interne beheersmaatregelen geëvalueerd met betrekking tot de monitoring van het daadwerkelijke gebruik van de uitgebreide toegangsrechten in het betalingsproces voor functionele beheerders, evenals het proces van beheer van leveranciersgegevens zoals leveranciersnamen en rekeningnummers. • We hebben een data-analyse uitgevoerd en vastgesteld dat stamgegevens van leveranciers gedurende het boekjaar niet aangepast zijn door een account van een functionele beheerder. • We hebben een data-analyse uitgevoerd en vastgesteld dat er gedurende het boekjaar geen oneigenlijk gebruik van rollen, met betrekking tot het uitgaande betalingsproces, heeft plaatsgevonden door een functionele beheerder. Onze controleprocedures hebben geen onregelmatigheden aan het licht gebracht met betrekking tot de geïdentificeerde uitgebreide toegangsrechten bij het monitoren van rollen en rechten in het betalingsproces voor functionele beheerders.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen waren die een aanwijzing vormden voor fraude.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het hoofdstuk 4.1.25 'risicobeheer' in de jaarrekening heeft de raad van bestuur de continuïteitsbeoordeling van de vennootschap voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden door de raad van bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche, ontwikkelingen ten aanzien van klanten en de met hen afgesloten contracten en onze kennis uit de controle.
- Inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. De naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister, waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen, is geen onderdeel van de accountantscontrole geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

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

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

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten 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 verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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.

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 vennootschap.
- 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. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.

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.

Amsterdam, 14 april 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. J.M. de Jonge RA

5.1 Statutaire bepalingen omtrent het resultaat

Artikel 35 ('Winst en verlies') van de statuten luidt als volgt:

- 35.1 Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- 35.2 De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering.
- 35.3 De algemene vergadering is bevoegd op voorstel van de raad van bestuur te besluiten tot uitkering uit reserves, onverminderd artikel 35.4.
- 35.4 De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het 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.

5.2 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)

Onafhankelijke accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Postbus 90351
1006 BJ Amsterdam
Telefoon 088 - 792 00 20

5.3 Rooster van aftreden van de raad van commissarissen

Statutaire regeling

In artikel 22 lid 1 van de statuten PGGM N.V. is bepaald dat een commissaris uiterlijk aftreedt 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, als een commissaris uiterlijk aftreedt op de dag van de eerste algemene vergadering die wordt gehouden nadat hij acht jaar al dan niet aaneengesloten jaren commissaris is geweest; daarna kan hij niet meer worden herbenoemd.

Rooster van aftreden van de raad van commissarissen				
Leden	Start eerste termijn	Einde eerste termijn	Start tweede termijn	Einde tweede termijn
Marjanne Sint (<i>voorzitter</i>)	01-04-2018	31-03-2022	01-04-2022	31-03-2026 (13-05-2026 tijdens algemene vergadering)
Henk Broeders (<i>vicevoorzitter</i>)	01-11-2018	31-10-2022	01-11-2022	31-10-2026
Han Busker	01-10-2023	30-09-2027	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
Françoise Dings	12-05-2022	11-05-2026	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
Doede Vierstra	13-06-2021	12-06-2025	13-06-2025	13-05-2026
Daniëlle Melis	14-05-2025	13-05-2029	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
Jan van Rutte	17-05-2017	16-05-2021	17-05-2021	14-05-2025

5.4 Nevenfuncties van de raad van commissarissen

Marjanne Sint (1949)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Vrouwelijk

Hoofdfunctie: Directeur Marjanne Sint Consultancy B.V.

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Voorzitter raad van commissarissen en lid mens- & organisatiecommissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Bergman Medical Care B.V. Nederland
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Open Nederland
- Lid raad van commissarissen WePractice B.V.

Henk Broeders (1964)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Mannelijk

Hoofdfunctie: Eigenaar Broeders Board Services

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Lid raad van commissarissen (vicevoorzitter) en lid audit, risk & compliance commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht UMC Utrecht
- Lid raad van toezicht Stichting Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
- Lid raad van toezicht Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
- Voorzitter bestuur Stichting Hanarth Fonds
- Voorzitter bestuur Stichting steun Alzheimer centrum
- Bestuurder Stichting ADORE (per 26 mei 2025)
- Lid Investor Advisory Committee Aescap

Han Busker (1960)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Mannelijk

Hoofdfunctie: Strategisch adviseur Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP)

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid mens- & organisatiecommissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Slingeland Ziekenhuis
- Bestuurder Stichting Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders
- Lid raad van toezicht Stichting Platform Talent voor Technologie

Françoise Dings (1968)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Vrouwelijk

Hoofdfunctie: Voorzitter raad van bestuur Stichting Zorgspectrum

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V. en voorzitter mens- en organisatiecommissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van bestuur Stichting Zorgspectrum
- Vicevoorzitter raad van toezicht Stichting Spaarne Gasthuis

Daniëlle Melis (1972)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Vrouwelijk

Hoofdfunctie: Eigenaar Aequinova

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit, risk & compliance commissie PGGM N.V. (per 14 mei 2025)
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid raad van commissarissen Triodos Bank N.V. (tot 23 mei 2025)
- Lid raad van commissarissen Blue Sky Group Holding B.V. (tot 1 maart 2025)
- Bestuurslid Stichting Algemeen Pensioenfonds Stap
- Lid raad van toezicht Stichting DSI
- Bestuurslid Stichting Eumedion (tot 17 maart 2025)
- Bestuurslid Stichting Hanarth Fonds (per 1 februari 2025)
- Lid raad van commissarissen Achmea Investment Management B.V. (per 1 maart 2025)
- Lid raad van commissarissen Achmea Real Estate B.V. (per 1 maart 2025)
- Lid Monitoring Commissie Corporate Governance Code (per 17 maart 2025)

Doede Vierstra (1958)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Mannelijk

Hoofdfunctie: Directeur Phoibos Finance BV

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Lid raad van commissarissen en voorzitter audit, risk & compliance commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Stedin Holding N.V.
- Bestuurder Stichting Nyenrode Fonds
- Bestuurder Stichting Nyenrode
- Lid raad van toezicht Stichting Nederlandse Bachvereniging

Jan van Rutte (1950)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Mannelijk

Hoofdfunctie: Eigenaar Vanrutte Advisory

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit, risk & compliance commissie PGGM N.V. (tot 14 mei 2025)

5.5 Nevenfuncties van de raad van bestuur

Edwin Velzel (1963)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Mannelijk

Hoofdfunctie: Chief executive officer PGGM N.V.

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van bestuur PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V. (tot 1 april 2026)
- Bestuursvoorzitter Nederland Zorgt Voor Elkaar (NLZVE)
- Lid raad van toezicht Stichting Gelre ziekenhuizen (tot 30 november 2025)
- Bestuurder Stichting Healthcare4Ukraine
- Lid raad van toezicht Stichting Radboud universitair medisch centrum (per 1 april 2025); voorzitter raad van toezicht (per 1 december 2025), inclusief q.q.-bestuurslid Stichting Reinier Post (per 1 april 2025)

Willem Jan Brinkman (1973)

Nationaliteit: Nederlandse

Geslacht: Mannelijk

Hoofdfunctie: Chief financial & risk officer PGGM N.V.

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid Economic Board Utrecht
- Lid raad van toezicht Stichting Beweging 3.0 (per 3 juli 2025)

Bijlage bij het duurzaamheidsverslag

Toelichting 1: Overzicht van toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren

Overzicht van de toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren		
Thema	Omschrijving	Toelichting
Toegevoegde indicatoren		
Een begrijpelijk pensioen	Klanttevredenheid over contactkanalen PFZW	Indicator toegevoegd aan het duurzaamheidsverslag omdat op deze indicator, samen met PFZW, een doelstelling is geformuleerd en deze goed aansluit bij onze ambitie op dit thema.
Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	Afgeronde trainingen gedragscode	Deze indicator is in 2025 ontwikkeld om beter inzicht te geven in hoe wij de negatieve impact en het risico op dit thema beheersen.
Vervallen indicatoren		
Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	MVI-score	In de DMA-herijking voor 2025 is vastgesteld dat het risico op onethisch handelen door uitbestedingspartners niet langer materieel is. De kans op een materiële financiële impact op PGGM wordt laag ingeschat en er zijn de afgelopen jaren geen relevante incidenten geweest. Daarom vervalt de bijbehorende MVI-score.
Gewijzigde indicatoren		
Een kostenefficiënte pensioenuitvoering	PGGM-kosten per deelnemer	In 2024 rapporteerden we de procentuele verandering in de PGGM-kosten per deelnemer. Dit gaf beperkt inzicht in de daadwerkelijke ontwikkeling van de kosten van jaar tot jaar. Daarom tonen we dit jaar het absolute bedrag in euro's, zodat het verloop in de komende jaren beter gevolgd kan worden. Deze aanpak sluit ook aan bij onze interne sturing. In 2024 bestond de scope uit PFZW, StiPP en BPF Schilders, omdat PMT en Bpf Koopvaardij gedurende het jaar naar PGGM overstapten. In 2025 zijn ook PMT en Bpf Koopvaardij meegenomen in de berekening.
Een kostenefficiënte pensioenuitvoering	Digitaal bereik	In 2024 is deze indicator alleen voor PFZW opgenomen, omdat er nog geen betrouwbare data beschikbaar was voor alle klanten. In 2025 kan deze indicator wel betrouwbaar voor alle klanten worden vastgesteld.
Een begrijpelijk pensioen	Deelnemers-vertrouwen	In 2025 is vastgesteld dat de berekening over 2024 niet in lijn was met de gehanteerde methodologie (ongewogen gemiddelde van vier kwartalen), doordat foutief de eindstand van het vierde kwartaal is gebruikt. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.
Aantrekkelijk werkgeverschap	Aantal medewerkers met een ondersteuningsbehoefte in het kader van de Participatiewet	De terminologie en methodologie zijn geactualiseerd. De eerdere aanduiding 'medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt' is vervangen door 'medewerkers met een ondersteuningsbehoefte in het kader van de Participatiewet'. Deze formulering sluit beter aan op de wettelijke kaders en op een meer inclusieve, mensgerichte benadering. Daarnaast is verduidelijkt dat registratie plaatsvindt op basis van zelfmelding en een doelgroepverklaring van het UWV.

Toelichting 2: Beleid – governance en betrokken stakeholders

De governance en betrokken stakeholders van het PGGM-beleid per thema				
Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
Klimaatimpact en energietransitie				
Net zero-beleid	PGGM N.V., PGGM Pensioenbeheer B.V., PGGM Financiële Services B.V., PGGM Vermogensbeheer B.V., PGGM Strategic Advisory Services B.V., PGGM Services B.V., PGGM Innovatie B.V., VERNET verzuimnetwerk B.V.	Het beleid is afgestemd met de verschillende interne materiedeskundigen, uitvoerders en directies van PGGM. De doelstellingen sluiten aan op de EU-doelstellingen en SBTi, wat als vertegenwoordiging van externe stakeholders wordt gezien.	Executive committee (EC)	De afdeling Corporate Duurzaamheid monitort de voortgang van de transitieplannen op periodieke basis en informeert interne stakeholders hierover, zodat zij hun verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren (zie hoofdstuk 3). Naast interne zijn er ook externe rapportages. Zo publiceert PGGM de ontwikkeling in haar jaarverslag en op haar website, zowel op vrijwillige basis als om te voldoen aan haar wettelijke verplichtingen. Respectievelijke voorbeelden zijn een blog over onze voetafdruk en het opgenomen duurzaamheidsverslag in dit jaarverslag.
Beleid duurzame bedrijfsvoering Facility Management	Alle PGGM-organisaties die gebruik maken van het gebouw, het terrein rondom het gebouw en de aanwezige installaties.	Het beleid is gebaseerd op de duurzaamheidsagenda van PGGM. Deze agenda is afgestemd op de strategie en doelstellingen van klanten, specifiek PFZW, en op de visie en vraagstukken van de sector zorg en welzijn. De duurzaamheidsagenda komt in toenemende mate tot stand in samenwerking met (maatschappelijke) partners en houdt rekening met bredere maatschappelijke ontwikkelingen.	Manager Facility Management	Het beleid is terug te vinden op ons beleidsportaal op Intranet.

Een kostenefficiënte pensioenuitvoering				
Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
Strategie 2030 PFZW en PGGM	Deelnemers PFZW	Het Strategie 2030 van PFZW en PGGM houdt rekening met de belangen van deelnemers, werkgevers en sociale partners in de zorg- en welzijnssector, met focus op transparantie, vertrouwen en klanttevredenheid.	EC	Het beleid wordt beschikbaar gemaakt op het intranet zodat de actuele versie altijd toegankelijk is voor stakeholders die het beleid uitvoeren. Het bestuursbureau van PFZW bewaakt of PGGM het beleidskader uitvoert volgens afspraken.
Transitiebeleid	Sociale partners van PFZW	Sociale partners	Sociale partners en het bestuur van PFZW	Sociale partners hebben het transitiebeleid gedeeld met hun leden en volgens artikel 150d, lid 3 van de Pensioenwet, beschikbaar gesteld aan pensioenorganisaties zoals BPP en ANBO voor het hoorrecht. Op verzoek van sociale partners heeft PFZW het transitieplan ook op zijn website gepubliceerd voor deelnemers, gewezen deelnemers, gewezen partners en pensioengerechtigden.
Een begrijpelijk pensioen				
Beleidskader PFZW Klantbediening Deelnemers	Deelnemers PFZW	Bij het vaststellen van het Beleidskader PFZW - Klantbediening Deelnemers is zorgvuldig rekening gehouden met de belangen van deelnemers, werkgevers en sociale partners in de sector zorg en welzijn waarbij transparantie, vertrouwen en klanttevredenheid centraal staan.	COO PGGM Pensioenbeheer B.V.	Het beleid wordt beschikbaar gemaakt op het intranet zodat de actuele versie altijd toegankelijk is voor stakeholders die het beleid uitvoeren.
Beleidskader PFZW-Kanalen en Middelen	Deelnemers PFZW	Bij het vaststellen van het Beleidskader PFZW - Kanalen en Middelen is zorgvuldig rekening gehouden met de belangen van deelnemers, werkgevers en sociale partners in de sector zorg en welzijn, waarbij transparantie, vertrouwen en klanttevredenheid centraal staan. De Pensioenraad vertegenwoordigt de deelnemers als inspraakorgaan, terwijl het bestuur van PFZW de werkgevers- en werknemersorganisaties vertegenwoordigt.	COO PGGM Pensioenbeheer B.V.	Het beleid wordt beschikbaar gemaakt op het intranet zodat de actuele versie altijd toegankelijk is voor stakeholders die uitvoering geven aan het beleid. Het bestuursbureau van PFZW bewaakt of PGGM het beleidskader uitvoert volgens afspraken.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
		Klantenpanels worden ingezet voor het toetsen van de kwaliteit van bijvoorbeeld communicatie en kop-staart klantbediening. Voor elke klantreis is een specifiek team ingericht, waaronder een tijdelijke klantreis voor omzetten invaren.		
Aantrekkelijk werkgeverschap				
PGGM collectieve arbeids-overeenkomst (cao)	Alle medewerkers die in dienst zijn bij PGGM op basis van een arbeidsovereenkomst zoals gedefinieerd in artikel 7:610 van het Burgerlijk Wetboek	Bij het vaststellen van de PGGM-cao 2025 zijn de belangen van medewerkers door overleg en onderhandeling met de vakbonden CNV Vakmensen, De Unie en FNV, gewaarborgd.	Directeur HR	PGGM maakt de cao-tekst beschikbaar via Intranet en communiceert direct eventuele wijzigingen op dit platform. Bij indiensttreding ontvangt elke medewerker een digitaal exemplaar van de cao, die van toepassing is op hun arbeidsovereenkomst. Medewerkers krijgen ook schriftelijke mededelingen over onderdelen van de cao, zoals functiegroep, salarisschaal en maandsalaris, inclusief eventuele wijzigingen.
Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DEI)-beleid	Heel PGGM	Bij het vaststellen van het DEI-beleid besteedt PGGM aandacht aan de belangen van de belangrijkste belanghebbenden door te streven naar een diverse, inclusieve en gelijkwaardige werkomgeving die de wensen en behoeften van klanten, deelnemers en medewerkers weerspiegelt.	EC	Het DEI-beleid van PGGM wordt beschikbaar gemaakt voor betrokken stakeholders en degenen die moeten helpen bij de implementatie ervan met verschillende communicatiemiddelen en rapportages.
Regeling Performance & Development	Alle medewerkers in dienst van PGGM	Het beleid Regeling Performance & Development van PGGM besteedt aandacht aan de belangen van verschillende belanghebbenden, waaronder medewerkers, leidinggevend en de organisatie als geheel.	Leidinggevend	Het beleid Regeling Performance & Development wordt toegankelijk gemaakt voor medewerkers via het HR-informatiesysteem, planningsgesprekken, voortdurende dialoog, trainingen, ondersteuning door leidinggevend en organisatiebrede communicatie, zodat medewerkers goed geïnformeerd zijn en het beleid effectief kunnen toepassen.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
PGGM Vacature-beleid	Alle medewerkers van PGGM	Bij het vaststellen van het Vacaturebeleid van PGGM is aandacht besteed aan de belangen van de belangrijkste belanghebbenden door te streven naar een divers personeelsbestand en voorrang te geven aan interne kandidaten zoals (pre)boventalligen en re-integratiekandidaten. Dit bevordert interne mobiliteit en werkzekerheid.	EC	Het beleid wordt beschikbaar gemaakt voor stakeholders via interne communicatiekanalen, zoals het intranet van PGGM. Het HR Career Center speelt een cruciale rol in het informeren en begeleiden van managers en medewerkers over de procedures en richtlijnen van het beleid.
PGGM Integraal Gezondheids-beleid	Alle medewerkers van PGGM	Bij het vaststellen van het PGGM Integraal Gezondheidsbeleid zijn de belangen van de belangrijkste belanghebbenden, zoals de ondernemingsraad (OR) en medewerkers, zorgvuldig meegenomen. De OR heeft instemmingsrecht en wordt jaarlijks geïnformeerd, terwijl medewerkers verantwoordelijk zijn voor hun eigen veiligheid en gezondheid, met ondersteuning van vertrouwenspersonen en preventie-medewerkers.	EC	Het PGGM Integraal Gezondheidsbeleid wordt beschikbaar gesteld via het intranet van PGGM, onder het kopje 'Gezondheid en Vitaliteit', waar alle relevante regelingen en documenten te vinden zijn. Daarnaast worden leidinggevend en medewerkers geïnformeerd en ondersteund door HR, preventiemedewerkers en vertrouwenspersonen om het beleid effectief na te leven.
Vitaliteit in de sector zorg en welzijn				
Er is nog geen beleid opgesteld. Dit gebeurt in 2026.				
Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy				
Privacybeleid	Alle medewerkers van PGGM	De belangrijkste geïdentificeerde stakeholders in het PGGM Privacybeleid zijn: i) deelnemers van pensioenfondsen van wie PGGM de pensioen-administratie verzorgt; ii) interne en externe medewerkers van PGGM, inclusief sollicitanten, partners, kinderen, gewezen partners, en wezen van medewerkers; iii) leden van bestuurlijke gremia, zoals leden van de ledenraad, het bestuur van PGGM Coöperatie U.A. en de raad van commissarissen van PGGM N.V. Deze belanghebbenden worden beschermd door strikte naleving van de AVG en andere relevante regelgeving. Hun belangen worden meegenomen bij het vaststellen en implementeren van het privacybeleid.	EC	Het PGGM Privacybeleid wordt beschikbaar gesteld via de Privacy Portal op het intranet van PGGM, waar alle interne en externe medewerkers eenvoudig toegang hebben tot het beleid. Hier staan ook de bijbehorende nadere beleidsuitwerkingen, de benodigde formats, guidance, checklists, instructies en informatie. Daarnaast worden nieuwsberichten over het beleid gepubliceerd op het intranet en op televisieschermen in de algemene ruimten van PGGM.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
Informatiebeveiligingsbeleid	Alle bedrijfs-onderdelen en (vergunning houdende) PGGM-entiteiten waar PGGM NV (indirect) zeggenschap over heeft. Een uitzondering geldt voor PGGM&CO dat onder een eigen regime valt.	Bij het vaststellen van het Informatiebeveiligingsbeleid PGGM wordt uitgebreid aandacht besteed aan de belangen van de belangrijkste belanghebbenden, waaronder toezichthouders, klanten en werknemers.	EC	Het PGGM Informatiebeveiligingsbeleid is gepubliceerd op het Intranet van PGGM en toegankelijk gemaakt via het Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) dat alle documenten en controlerapportages bevat. Daarnaast worden medewerkers getraind door middel van een verplichte e-learning Informatiebeveiliging om bewustzijn en naleving te waarborgen.
Datakwaliteitsbeleid	Alle businessdomeinen binnen PGGM	Bij het vaststellen van het Datakwaliteitsbeleid PGGM wordt aandacht besteed aan de belangen van de belangrijkste belanghebbenden. Het beleid is afgestemd op de eisen en verwachtingen van klanten en toezichthouders. Daarnaast worden interne stakeholders, zoals verschillende businessunits en dataeigenaren, betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van het beleid om ervoor te zorgen dat het aansluit bij de operationele behoeften en risico's van PGGM.	Data Governance Board (DGB)	Het Datakwaliteitsbeleid PGGM wordt beschikbaar gemaakt voor stakeholders via interne communicatiekanalen zoals Intranet en nieuwsbrieven, en door middel van trainingen en workshops. Het beleid en gerelateerde documentatie worden opgeslagen in een centraal toegankelijke beleidsbibliotheek, zodat stakeholders deze kunnen raadplegen wanneer nodig. Daarnaast biedt de afdeling Corporate Data Management (CDM) ondersteuning en begeleiding aan de business units en lokale datamanagement offices (LDMO's) bij de implementatie van het beleid.
Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering				
Gedragscode PGGM	Alle medewerkers en verbonden personen binnen de PGGM Groep	Bij het vaststellen van de Gedragscode PGGM zijn zowel het bestuur en de medewerkers van PGGM (onder andere via de OR) betrokken.	Raad van bestuur	De Gedragscode PGGM wordt beschikbaar gemaakt voor interne stakeholders door middel van publicatie op interne communicatiekanalen zoals Intranet, nieuwsbrieven en e-mails, en door het organiseren van presentaties en informatiebijeenkomsten door de afdeling Compliance. Daarnaast worden trainingen en workshops gegeven om medewerkers te informeren en te helpen bij de implementatie van het beleid.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
Charter legal committee	Hele PGGM Groep	Bij het opstellen en naleven van het beleid worden de belangen van de stakeholders zoals de Toezichthouders en de deelnemers (klantbelang) centraal gezet.	Hoofd Corporate Juridische en Fiscale Zaken	Interne stakeholders zijn betrokken bij de totstandkoming en implementatie van het beleid. In meer algemene zin hebben medewerkers toegang tot de beleidsbibliotheek en ontvangen - afhankelijk van het beleidsterrein - training.
PGGM Beleid Uitbesteding	Hele PGGM Groep	Bij het vaststellen van het PGGM Beleid Uitbesteding is rekening gehouden met de belangen van de belangrijkste belanghebbenden en stakeholders. Er zijn duidelijke afspraken en overlegstructuren vastgelegd om de belangen van klanten te waarborgen, en een gedetailleerde governancestructuur is beschreven om interne stakeholders te betrekken. De belangen van medewerkers worden meegenomen in het besluitvormingsproces, vooral bij uitbestedings-trajecten, waarbij de ondernemingsraad (OR) wordt betrokken. Daarnaast vindt jaarlijks een evaluatie van het beleid plaats om te voldoen aan de vereisten van klanten en toezichthouders, waardoor de belangen van stakeholders continu worden gewaarborgd.	EC	Het PGGM Beleid Uitbesteding wordt beschikbaar gemaakt voor stakeholders door middel van publicatie, trainingen, interne communicatiekanalen, en betrokkenheid van de OR, zodat zij goed geïnformeerd zijn en het beleid kunnen naleven. Daarnaast geeft PGGM periodiek inzicht in de beheersing van uitbesteding en evalueert het beleid jaarlijks, waarbij de resultaten worden gecommuniceerd aan de relevante stakeholders.
Inkoopbeleid PGGM	Hele PGGM Groep	Bij de ontwikkeling van het Inkoopbeleid PGGM zijn meerdere specialistische afdelingen en directies betrokken om ervoor te zorgen dat het beleid voldoet aan de eisen van toezichthouders, klanten en de markt, en dat de belangen van alle stakeholders zijn meegenomen.	EC	Het Inkoopbeleid PGGM wordt beschikbaar gemaakt voor stakeholders die moeten helpen bij de implementatie ervan via publicatie op het Intranet.

Toelichting 3: Indicatoren – definitie en methodologie

Klimaatimpact en energietransitie		
Indicator	Definitie	Methodologie
CO₂-uitstoot PGGM scope 1	De totale hoeveelheid CO ₂ afkomstig van bronnen die eigendom zijn van of beheerd worden door PGGM. Onze scope 1 bestaat uit verbruik van aardgas voor de opwarming van ons gebouw, vluchtige emissies van koudemiddelen die vrijkomen bij lekkages of onderhoud aan bijvoorbeeld de AC-systemen en de verbranding van dieselbrandstof voor de stroomvoorziening van ons noodstroomaggregaat.	Het verbruik, afkomstig van de leverancier of installateur, wordt vermenigvuldigd met een passende emissiefactor (zie ook toelichting 4 'Schattingen, aannames en gemiddelden') volgens het GHG-protocol. Al onze scope 1 emissies worden meegenomen in de berekening.
CO₂-uitstoot PGGM scope 2	De indirecte CO ₂ -uitstoot die voortkomt uit het opwekken van ingekochte energie. We kopen elektriciteit in en voor locatie Den Haag wordt daarnaast ook stadswarmte ingekocht.	De locatie gebonden uitstoot en de marktuutstoot worden berekend conform het GHG-protocol. Locatie gebonden uitstoot is de gemiddelde uitstoot/energie eenheid voor Nederland. Markt gebonden uitstoot is de emissiefactor op basis van de energie die wij contractueel inkopen. Voor hernieuwbare elektriciteit is deze emissiefactor 0 CO ₂ kg/kWh, dus wordt het verbruik met 0 vermenigvuldigd. Al onze scope 2 emissies worden meegenomen in de berekening.
CO₂-uitstoot PGGM scope 3	De indirecte CO ₂ -uitstoot die voortkomt uit activiteiten in onze waardeketen (exclusief beleggingen voor klanten). Voor ons omvat dit emissies die worden gegenereerd door toeleveranciers (zoals papier en IT), dienstverleners (zoals afval) en reisbewegingen van personeel (zoals zakelijke (vlieg)reizen en woon-werkverkeer).	Op basis van materialiteit (1% van de totale CO ₂ -uitstoot in het referentiejaar), invloed en beschikbare data is een keuze gemaakt voor de scope 3-emissies die meegenomen worden in de berekening. Het verbruik, afkomstig van verschillende bronnen (zoals leveranciers, dienstverleners en declaraties) wordt vermenigvuldigd met een passende emissiefactor (zie ook toelichting 4 'Schattingen, aannames en gemiddelden') volgens het GHG-protocol.
Aantal aangekochte carbon credits	Het totaal aantal aangekochte carbon credits in het rapportagejaar. Eén carbon credit vertegenwoordigt één ton CO ₂ via projecten die voldoen aan erkende standaarden.	Voor het aantal aangekochte carbon credits ontvangen wij certificaten die te herleiden zijn naar het Gold Standard Impact Registry.
Aantal vernietigde carbon credits	Het totaal aantal vernietigde carbon credits in het rapportagejaar. Eén carbon credit vertegenwoordigt één ton CO ₂ die is gegenereerd via projecten die voldoen aan erkende standaarden.	Gekochte carbon credits worden bij aankoop 'vernietigd', zodat ze niet meer verhandeld kunnen worden. We ontvangen hiervoor certificaten die te herleiden zijn naar het Gold Standard Impact Registry.

Indicator	Definitie	Methodologie
Mobiliteitsuitstoot per fte	De mobiliteitsuitstoot in ton CO ₂ per fte.	De uitstootbronnen voor onze mobiliteitsuitstoot zijn de uitstoot van onze auto's (gedeclareerde kilometers en lease), vliegreizen en openbaar vervoer. De methodologie van deze uitstootbronnen staat in toelichting 4 per bron beschreven.
Energielabel	Het energielabel van ons gebouw in Zeist geeft aan hoe energiezuinig ons gebouw is. Voor bestaande gebouwen wordt een range van G tot en met A gebruikt, waarbij A het meest energiezuinig is. Het A-label betekent dat ons gebouw nu al voldoet aan de wettelijke verplichting die per 2030 gaat gelden voor gebouwen met een kantoorfunctie.	Het energielabel wordt afgegeven door een externe partij volgens de regeling Energieprestatie gebouwen.
BREEAM in use-certificaat	Het instrument waarmee de duurzaamheidsprestatie van een bestaand gebouw kan worden onderzocht. Bij de monitoring worden het gebouw, beheer en gebruik beoordeeld op negen duurzaamheidscategorieën: management, gezondheid, energie, transport, water, materialen, afval, landgebruik en ecologie, en vervuiling. 'Very good' betekent dat ons pand voldoet aan 55 tot 70% van de gestelde duurzaamheidscriteria.	De duurzaamheidsprestatie van het pand wordt beoordeeld door een externe BREEAM-NL Assessor (W4Y Adviseurs B.V.) volgens het schema In-Use 2016 v1.0.
ISO 9001-certificering op het voldoen aan relevante nationale wetgeving (EED)	De certificering dat het managementsysteem voor het leveren van IT-diensten (inclusief facility management, inkoop en contractmanagement) aan de interne organisatie van PGGM voldoet aan de voorwaarden gesteld in ISO 9001:2015.	De certificering wordt afgegeven door een externe partij volgens ISO-9001:2015.

Een kostenefficiënte pensioenuitvoering		
Indicator	Definitie	Methodologie
PGGM-uitvoeringskosten per deelnemer	De gemiddelde PGGM-uitvoeringskosten per deelnemer berekend over alle klanten van PGGM.	De totale gerealiseerde beheervergoeding in de pensioenbeheerketen (in euro's) over het rapportagejaar (volgens de administratie van PGGM) wordt gedeeld door het totaal aantal deelnemers volgens de definitie van de Pensioenfederatie (aantal actieve en gepensioneerde deelnemers per jaareinde volgens de fondsenadministratie).
Aantal deelnemers	Het aantal actieve deelnemers, uitkeringsgerechtigden en slapers voor alle fondsen in de klantbediening van PGGM per balansdatum.	Het totaal aantal deelnemers wordt per fonds vanuit de fondsenadministratie bepaald.
Digitaal bereik	Het percentage deelnemers wat de online (beveiligde) omgeving gebruikt ten opzichte van de bemenste kanalen, telefoon, e-mail en correspondentie.	Het aantal deelnemers (per fonds) dat de online (beveiligde) omgeving gebruikt wordt gedeeld door totale aantal deelnemers dat gebruikt maakt van de online (beveiligde) omgeving en van de bemenste kanalen, telefoon, e-mail en correspondentie. Het digitaal bereik wordt per fonds berekend.
Zelfservice-score	De ratio van het gebruik van digitale kanalen (Q&A, FAQ, Dialogs) ten opzichte van telefonie en fysieke post in het rapportagejaar.	Het aantal digitale contactmomenten wordt gedeeld door het totaal aantal contactmomenten. Scope 2025: deelnemers van PFZW, BPF Schilders en StiPP. Voor PMT en Bpf Koopvaardij kan de zelfservice-score nog niet berekend worden met een vergelijkbare methodologie.
PGGM top 4 pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO) kosten	De positie van PGGM op basis van de uitvoeringskosten per PFZW-deelnemer, vergeleken met de top 10 grootste Nederlandse pensioenfondsen naar aantal deelnemers. Onze ambitie is om in de top 4 van laagste kosten te staan.	Voor zowel de uitvoeringskosten als het aantal deelnemers sluiten we aan bij de definities uit de DNB-Jaarstaten. De uitvoeringskosten omvatten de totale administratieve uitvoeringskosten van het fonds: de beheervergoeding die wij bij onze klanten in rekening brengen én de fondsgerelateerde kosten, zoals bestuurs- en accountantskosten. Het aantal deelnemers betreft alle actieve, gewezen en gepensioneerde deelnemers. Deze uitkomsten wijken af van de berekening van de PGGM-uitvoeringskosten per deelnemer, omdat wij in die berekening uitsluitend de kosten meenemen in binnen onze invloedssfeer liggen. De onderliggende data worden jaarlijks in september door DNB op de website gepubliceerd. In de toekomst formuleren we mogelijk ook een doelstelling op deze indicator voor andere klanten.

Een begrijpelijk pensioen		
Indicator	Definitie	Methodologie
Deelnemersvertrouwen PFZW	Het vertrouwen van PFZW-deelnemers in het uitvoeren van de pensioenregeling uitgedrukt in een percentage voor het rapportagejaar.	Per kwartaal wordt een representatieve steekproef (gewogen op basis van leeftijd en geslacht) uitgevoerd onder circa 3.500 actieve deelnemers en gepensioneerden van PFZW. Deelnemers aan het onderzoek kunnen aangeven hoeveel vertrouwen zij hebben in PFZW met de volgende keuzemogelijkheden: zeer veel vertrouwen; veel vertrouwen; niet veel, maar ook niet weinig vertrouwen; weinig vertrouwen; zeer weinig vertrouwen; en weet niet/geen mening. Het percentage betreft het aantal deelnemers dat heeft aangegeven zeer veel vertrouwen of veel vertrouwen te hebben in PFZW ten opzichte van alle deelnemers in het onderzoek. Het percentage betreft het ongewogen gemiddelde van de vier kwartalen in het rapportagejaar.
Klanttevredenheids-score deelnemers PFZW	De gemiddelde tevredenheid van PFZW-deelnemers over een klantreis in het rapportagejaar uitgedrukt in een cijfer van 1 tot 10.	De uitkomst van een externe, representatieve steekproef onder 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden wordt gemeten na afronding van een klantreis. Deelnemers wordt gevraagd hun tevredenheid uit te drukken in een rapportcijfer. De klanttevredenheidsscore betreft het ongewogen gemiddelde van de vier kwartalen in het rapportagejaar.
Gemakscore deelnemers PFZW	Het gemiddeld ervaren gemak door PFZW-deelnemers over een klantreis in het rapportagejaar uitgedrukt in een percentage.	De uitkomst van een externe, representatieve steekproef onder 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden wordt gemeten na afronding van een klantreis. Deelnemers worden gevraagd het gemak uit te drukken in een percentage. Het percentage betreft het ongewogen gemiddelde van de vier kwartalen in het rapportagejaar.
Gouden Oor-score PFZW	Het kwaliteitskeurmerk (externe certificering) voor de dienstverlening en klantbediening in het rapportagejaar uitgedrukt in een cijfer van 1 tot 5.	Het Gouden Oor is een erkenning voor klantgevoeligheid. Om voor erkenning in aanmerking te komen en deze te behouden, dient de organisatie aan te tonen dat zij in staat is om op consistente wijze feedback van klanten te ontvangen, deze naar voldoende tevredenheid van de klant af te handelen en van deze feedback te leren. Voor het voldoen aan de voorwaarden ontvangt de organisatie punten. Afhankelijk van de hoeveelheid punten, maakt de organisatie al dan niet aanspraak op de relevante erkenning. Het erkenningsniveau van een organisatie wordt vastgesteld via een externe audit door een gecertificeerde certificeringsinstantie op basis van de Gouden Oor-standaard. De externe audit vindt jaarlijks, gedurende het rapportagejaar, plaats. In 2025 heeft deze in mei plaatsgevonden.
Klanttevredenheid over contactkanalen PFZW	De gemiddelde tevredenheid van PFZW-deelnemers over de contactkanalen telefonie, e-mail en live-chat uitgedrukt in een cijfer van 1 tot 10.	De uitkomst van een externe, representatieve steekproef onder 9.000 actieve deelnemers en gepensioneerden wordt gemeten na afronding van een klantcontact. Deelnemers wordt gevraagd hun tevredenheid uit te drukken in een rapportcijfer. De klanttevredenheidsscore betreft het ongewogen gemiddelde van de vier kwartalen in het rapportagejaar.

Aantrekkelijk werkgeverschap		
Indicator	Definitie	Methodologie
Medewerkers-bevloogenheid	De beoordeling van medewerkers over de mate waarin zij inspiratie en energie putten uit hun werk en een positieve band ervaren met hun werkomgeving op een schaal van 1 tot 5.	Op jaarbasis wordt een enquête uitgevoerd onder alle medewerkers die meer dan dertig dagen in dienst zijn, waarbij zij hun werk en werkomgeving aan de hand van verschillende vragen kunnen beoordelen op een schaal van 1 tot 5. Hierbij is 5 zeer tevreden en 1 ontevreden. De enquête wordt door een extern onderzoeksbureau uitgevoerd.
Ziekteverzuim	Het gemiddelde verzuimpercentage over het rapportagejaar.	Het verzuimpercentage wordt bepaald door de geregistreerde ziekmeldingen ten opzichte van het totaal aantal interne medewerkers. De ziekmeldingen worden geregistreerd door de leidinggevende. De werknemer meldt zichzelf weer beter.
Genderverhouding hoger management	De genderverhouding in het hoger management per rapportagedatum.	De registratie van geslacht vindt plaats bij indiensttreding en wordt gewijzigd als daar aanleiding voor is. Het percentage wordt bepaald door de verhouding man/vrouw/x te berekenen voor de salarisschalen 20 t/m 23 en het EC.
Aantal medewerkers met een ondersteuningsbehoefte in het kader van de Participatiewet	Het aantal medewerkers dat per rapportagedatum bij PGGM in dienst is in het kader van de Participatiewet, in absolute getallen. Deze medewerkers zijn in staat te werken en ontvangen daarbij ondersteuning om te kunnen participeren op de arbeidsmarkt.	De registratie van 'medewerkers met een ondersteuningsbehoefte' vindt plaats bij indiensttreding of bij wijziging. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het melden van de arbeidsbeperking middels een vragenlijst bij indiensttreding en het opleveren van een doelgroep verklaring UWV. In sommige gevallen hebben medewerkers recht op uitkering volgens de Participatiewet. Het aantal geregistreerde medewerkers met een doelgroep verklaring wordt per rapportagedatum gerapporteerd.
Aantal interne medewerkers	Het aantal interne medewerkers per rapportagedatum.	De registratie van medewerkers vindt plaats bij indienst- en uitdiensttreding.
Medewerkers gedekt door cao	Het percentage interne medewerkers dat deelneemt aan de cao per rapportagedatum.	Het aantal interne medewerkers dat deelneemt aan de cao wordt berekend ten opzichte van het totaal aantal interne medewerkers. EC-leden en directeuren vallen hier niet onder.
Aantal externe medewerkers	Het aantal externe medewerkers per rapportagedatum.	De registratie van externe medewerkers wordt uitgevoerd door een externe partij.
Leeftijdsopbouw personeelsbestand	De leeftijdsverdeling van interne medewerkers per rapportagedatum.	De registratie van de geboortedatum vindt plaats bij indiensttreding. Leeftijdsopbouw personeelsbestand wordt ingedeeld in groepen <30, 30-50 en >50 en wordt in absolute getallen gerapporteerd.
Genderverhouding alle medewerkers	De genderverhouding per rapportagedatum, uitgedrukt in percentage totaal aantal interne medewerkers.	De registratie van geslacht vindt plaats bij indiensttreding of bij wijziging. Het percentage wordt bepaald door de verhouding man/vrouw/x ten opzichte van het totaal aantal interne medewerkers.

Indicator	Definitie	Methodologie
Gezinsverlof	Het percentage interne medewerkers dat in de rapportageperiode gebruik heeft gemaakt van het recht op gezinsverlof.	Het percentage interne medewerkers dat recht heeft op gezinsverlof en dit ook heeft opgenomen onderscheiden naar mannen en vrouwen. Gezinsverlof betreft: zwangerschapsverlof, ouderschapsverlof en zorgverlof.
Ongecorrigeerde loonkloof	De loonkloof man/vrouw	De registratie van geslacht en salarisschaal vindt plaats bij indiensttreding of bij wijziging. De ongecorrigeerde loonkloof betreft het verschil in salaris (zowel vaste als variabele beloningscomponenten) tussen mannen en vrouwen.
Gecorrigeerde loonkloof	De loonkloof man/vrouw gecorrigeerd voor het verschil in salarisschaal in procenten per rapportagedatum.	De registratie van geslacht en salarisschaal vindt plaats bij indiensttreding of bij wijziging. Op basis van een statistisch model worden de oorzaken voor het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen onderzocht. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de gecorrigeerde en ongecorrigeerde loonkloof. De gecorrigeerde loonkloof betreft het verschil in salaris (zowel vaste als variabele beloningscomponenten) tussen mannen en vrouwen na correctie voor verschillende variabelen waarbij functieschaal de grootste verklarende factor is.
Aantal geregistreerde meldingen van zowel interne als externe medewerkers bij de vertrouwenspersoon	Het totaal aantal meldingen van discriminatie, intimidatie of ander ongewenst gedrag van zowel interne als externe medewerkers gedurende het hele rapportagejaar.	Medewerkers kunnen geheel vertrouwelijk terecht bij twee interne vertrouwenspersonen en één externe voor het melden van ongewenst gedrag en daaraan gerelateerde zorgen. Deze vertrouwenspersonen zijn verantwoordelijk voor het rapporteren over het aantal meldingen. Per rapportagedatum wordt het aantal geregistreerde meldingen in absolute aantallen gerapporteerd.
Aantal geregistreerde klachten bij de Commissie Sociale Integriteit	Het totaal aantal klachten van discriminatie, intimidatie of ander ongewenst gedrag van zowel interne als externe medewerkers gedurende het hele rapportagejaar.	Wanneer medewerkers te maken krijgen met ongewenst gedrag en het bespreken hiervan met een leidinggevende, HR of de vertrouwenspersoon niet tot een oplossing leidt, kunnen zij de klachtenprocedure bij de Commissie Sociale Integriteit volgen. Het aantal ingediende klachten bij deze commissie wordt per rapportagedatum gerapporteerd.
Verhouding hoogste salaris ten opzichte van mediaan	Het verschil in percentage tussen het hoogste genoten salaris en de mediaan per rapportagedatum.	De registratie van salaris(schaal) vindt plaats bij indiensttreding of bij wijziging en wordt verwerkt door salarisadministratie. Salarismutaties gedurende dienstverband worden goedgekeurd door leidinggevende en verwerkt door HR en de salarisadministratie. Mediaan salaris wordt berekend door de salarisadministratie en vergeleken met het hoogste genoten salaris in de rapportageperiode. Het procentueel verschil wordt gerapporteerd per rapportageperiode.
Aantal medewerkers binnen het Make it Possible (MIP) programma	Aantal medewerkers dat bij PGGM werkzaam zijn binnen het Make it Possible (MIP) programma.	In het kader van het MIP-programma werven we actief onder werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt door geestelijke of lichamelijke beperkingen. Hiervoor worden gespecialiseerde partijen benaderd. De doelgroep moet ook geregistreerd zijn bij het UWV als rechthebbende op een uitkering volgens de participatiewet.

Indicator	Definitie	Methodologie
Verloop medewerkers	Het verloop in aantal interne medewerkers gedurende het rapportagejaar.	Het verloop (instroom en uitstroom) van het aantal interne medewerkers gedurende het rapportagejaar wordt berekend.
Medewerkers in Nederland	Het aantal interne medewerkers werkzaam in Nederland per rapportagedatum.	De registratie van de standplaats vindt plaats bij indiensttreding en wordt gewijzigd als daar aanleiding voor is. We hebben geen medewerkers in dienst buiten Nederland.
Vitaliteit in de sector zorg en welzijn		
Indicator	Definitie	Methodologie
Aantal afgenomen vitaliteitsmonitors	Het aantal verkochte vitaliteitsmonitors per rapportagedatum.	Alle door werkgevers afgenomen applicaties tot aan de rapportagedatum worden opgeteld.
Aantal Vernet-abonnementen	Het aantal Vernet-klanten per rapportagedatum.	Alle actieve, unieke klant-ID's wordt bij elkaar opgeteld op de rapportagedatum.
Gebruik Vernet-abonnementen	Het aantal klanten dat in het rapportagejaar een rapport heeft gedownload vanuit Vernet.	Alle klanten die in het rapportagejaar een rapport hebben gedownload, zoals weergegeven door Vernet, worden opgeteld.
Aantal PFZW Datadiensten-abonnementen	Het aantal organisaties met een abonnement op het PFZW HR-dataportaal per rapportagedatum.	Alle door werkgevers afgenomen applicaties in het rapportagejaar, zoals geregistreerd in het PFZW HR-dataportaal, worden opgeteld.
Gebruik Datadiensten-abonnementen	Het aantal klanten dat in het rapportagejaar minimaal één keer heeft ingelogd in het PFZW HR-dataportaal.	Alle klanten die in het rapportagejaar minimaal één keer hebben ingelogd in het PFZW HR-dataportaal, zoals weergegeven in het dataportaal, worden opgeteld.
Datakwaliteit, dataveiligheid en dataprivacy		
Indicator	Definitie	Methodologie
Afgeronde privacy-trainingen	Het percentage voltooide privacy-trainingen ten opzichte van de verzonden uitnodigingen onder alle interne en externe medewerkers met actief account per rapportagedatum.	Per rapportagedatum worden onderstaande datapunten geraadpleegd om het percentage voltooide privacy-trainingen te berekenen: 1) Totaal aantal actieve externe en interne accounts 2) Totaal aantal uitnodigingen privacy-training 3) Totaal aantal afgeronde privacy-trainingen.
Hoxhunt security-score	De Hoxhunt-score onder alle interne en externe medewerkers ten opzichte van de benchmark per rapportagedatum, uitgedrukt in percentage.	Hoxhunt is een tool die wordt ingezet voor het trainen van medewerkers in het herkennen van phishing en het vergroten van kennis en bewustzijn ten aanzien van de omgang met (privacy) gevoelige informatie. Alle medewerkers met een actief account nemen deel aan Hoxhunt. De prestatie van PGGM wordt afgezet tegen de prestatie van alle deelnemende bedrijven aan Hoxhunt. De Hoxhunt security-score wordt per maand vastgesteld en weergegeven. Doelstelling is: een PGGM-score boven de benchmarkscore.
Indicator	Definitie	Methodologie

ISO27001

De PGGM ISO 27001-certificering.

De ISO 27001-norm biedt een gestructureerde aanpak voor informatiebeveiliging met een Information Security Management System (ISMS). Iedere drie jaar wordt ons ISMS getoetst door een externe auditor voor een hercertificering.

Per 1 november 2025 is de certificering beëindigd. In hoofdstuk 2.3.5 wordt toegelicht op welke wijze wij blijven voldoen aan de relevante normen en klantverwachtingen op het gebied van informatiebeveiliging.

Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering

Indicator	Definitie	Methodologie
Getekende verklaringen gedragscodes	Het percentage interne medewerkers van PGGM dat de gedragscodeverklaring heeft ondertekend, per rapportagedatum.	Het aantal interne medewerkers dat de gedragscodeverklaring heeft getekend, vastgelegd door HR in de personeelsadministratie, wordt gedeeld door het totaal aantal interne medewerkers. Het gaat hierbij om interne medewerkers die per 31 december 2025 in dienst zijn.
Afgeronde trainingen gedragscode	Het percentage interne medewerkers van PGGM dat de trainingen met betrekking tot de gedragscode succesvol heeft afgerond, per rapportagedatum.	Het aantal interne medewerkers dat de trainingen met betrekking tot de gedragscode heeft doorlopen wordt gedeeld door het totaal aantal interne medewerkers. Het gaat hierbij om interne medewerkers die begin december in dienst zijn.

Toelichting 4: Schattingen, aannames en gemiddelden

In ons duurzaamheidsverslag gebruiken we voor de berekening van onze CO₂-uitstoot in scope 1, 2 en 3 een aantal schattingen, aannames of gemiddelden. Voor scope 3 is op basis van materialiteit (1% van de totale CO₂-uitstoot in het referentiejaar) en beschikbare data een keuze gemaakt voor de scope 3-emissies die meegenomen worden in de berekening. Dit is dus geen volledig beeld van de scope 3 bronnen van de bedrijfsvoering en dit is exclusief de emissies die ontstaan uit de beleggingen voor onze klanten.

In onderstaande tabel wordt per indicator de meetonzekerheid en de mate van nauwkeurigheid beschreven. Als dit nodig is, geven we aan welke maatregelen we nemen om de nauwkeurigheid te vergroten en de onzekerheid te verminderen. Voor de bepaling van nauwkeurigheid hanteren we een schaal van 1 tot en met 4:

- **1 - Lage nauwkeurigheid:**
De gegevens zijn onvoldoende betrouwbaar voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve sturing. Ze voldoen niet aan de PGGM-standaarden en worden daarom niet meegenomen in de CO₂-voetafdruk.
- **2 - Beperkte nauwkeurigheid:**
De gegevens geven een globaal beeld van de CO₂-uitstoot, zijn bruikbaar voor kwalitatieve sturing en worden meegenomen in onze CO₂-voetafdruk. Ze zijn nog niet geschikt voor kwantitatieve sturing. PGGM werkt actief aan verbetering.
- **3 - Redelijke nauwkeurigheid:**
De gegevens geven een representatief beeld van de CO₂-uitstoot van PGGM en kunnen worden gebruikt voor zowel kwalitatieve als = kwantitatieve sturing. Ze worden systematisch verzameld volgens interne protocollen.
- **4 - Zeer hoge nauwkeurigheid:**
De gegevens zijn betrouwbaar en verdere verbeteringen zouden niet leiden tot betere inzichten of effectievere sturing.

Schattingen, aannames en gemiddelden			
Bron van meetonzekerheid	Schattingen, aannames en gemiddelden	Mate van nauwkeurigheid (1-4)	Maatregelen om nauwkeurigheid te verbeteren (indien nodig: nauwkeurigheid = 2)
Scope 1			
Aardgas	Verbruik: afkomstig van leverancier Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (laagcalorisch gas)	4	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Koudemiddelen	Verbruik: afkomstig van installateur Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (r143a, r410a, r407c, r32)	4	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Noodstroom	Verbruik: afkomstig van installateur Emissiefactor : www.co2emissiefactoren.nl (diesel)	4	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Scope 2			
Ingekochte 'groene' stroom PGGM Zeist en Den Haag	Verbruik Zeist: afkomstig van installateur Verbruik Den Haag: afkomstig van beheerder kantoorpand Den Haag, schatting gebaseerd op het aantal gehuurde verdiepingen Emissiefactor: 100% windenergie ingekocht, daarom 0 CO ₂ kg/kWh	Zeist: 4 Den Haag: 3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Stadsverwarming PGGM Den Haag	Verbruik: afkomstig van beheerder kantoorpand Den Haag, schatting gebaseerd op aantal gehuurde verdiepingen Emissiefactor: warmte-etiket Eneco	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Scope 3			
Papier (magazines Eigentijd en Goed Bezig)	Verbruik: afkomstig van leverancier Emissiefactor: ClimatePartner	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig
Papier (overig)	Verbruik: hoeveelheid ingekocht papier Emissiefactor: DEFRA (tot en met 2021 Climate Neutral Group)	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Vliegen	Verbruik: afkomstig van reisagent Emissiefactor: - DEFRA/BEIS	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.

Bron van meetonzekerheid	Schattingen, aannames en gemiddelden	Mate van nauwkeurigheid (1-4)	Maatregelen om nauwkeurigheid te verbeteren (indien nodig: nauwkeurigheid = 2)
	- Radiative Forcing Index (RFI) = 1.7 - Omzetting naar Short Haul voor binnenlandse vluchten		
Inkoop SAF	Voorlopige schatting vanuit KLM (6 maanden na jaareinde definitief)	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Leasewagenpark – benzine/ diesel/ aardgas/ elektrisch	Verbruik: o.b.v. gebruik Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (benzine/ diesel/ aardgas/ onbekende stroom)	4	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Gedeclareerde kilometers	Verbruik: o.b.v. declaratie Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (personen vervoer auto – brandstof onbekend, gewichtsklasse onbekend)	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Woon-werkverkeer (auto)	Verbruik: snelste route in google maps Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (personen vervoer auto – brandstof onbekend, gewichtsklasse onbekend)	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Woon-werkverkeer (trein)	Aannames: • Er wordt met de trein gereisd als: - #reisdagen OV > 0 - woonwerkafstand > 25 kilometer - geen NS-businesscard - geen busabonnement • Ov-gebruiker stapt direct in het ov (geen fiets/ auto). • Er wordt geen gebruik gemaakt van tram/metro (geen uitstoot in Nederland)	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig
Woon-werkverkeer (bus)	Verbruik: snelste route in google maps Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (onbekend type bus) Aanname dat met bus gereisd wordt als: - Busabonnement - #reisdagen OV > 0 - woon-werkafstand < 25 km - geen NS business card	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig

Bron van meetonzekerheid	Schattingen, aannames en gemiddelden	Mate van nauwkeurigheid (1-4)	Maatregelen om nauwkeurigheid te verbeteren (indien nodig: nauwkeurigheid = 2)
	Aanname dat ov-gebruiker direct in het ov stapt (geen fiets/ auto). Aanname dat er niet gebruik wordt gemaakt van tram/metro (geen uitstoot in Nederland)		
NS-businesscard	Verbruik: aantal kilometers ontvangen vanuit NS Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (onbekend type trein).	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig
Afval	Verbruik: aantal kilo ontvangen vanuit facilitaire dienstverlener per afvalstroom Emissiefactor: aangeleverd door afvalverwerker per afvalstroom, extern gevalideerd door TNO.	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig
IT – hardware	Verbruik en emissiefactor: gebaseerd op een LCA van de fabrikant. De CO ₂ -uitstoot per type hardware is waar nodig aangepast aan de specifieke situatie van PGGM (bijvoorbeeld: bij refurbished apparatuur is de uitstoot gehalveerd)	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig
IT – operations (datacenters)	Verbruik: rapportages van de leverancier Emissiefactor: groene stroom van Nederlandse bodem	2	De datacenters worden uitgefaseerd, waardoor er geen verbeteracties voor gepland zijn.
IT – operations (Microsoft 365 en Azure)	Verbruik en emissiefactor: de CO ₂ -uitstoot wordt aangeleverd door Microsoft - Azure = geaudit - Office 365 = inschatting	2	Microsoft verstrekt ons een totaaloverzicht van de uitstoot, maar dit bevat geen gedetailleerde informatie. We zijn bezig met de implementatie van een tool die benodigde inzichten biedt, zodat we beter op de CO ₂ -uitstoot uit onze IT-activiteiten kunnen sturen.
Catering	Het verbruik en de bijbehorende CO ₂ -uitstoot worden aangeleverd door de facilitaire dienstverlener. Deze gegevens zijn verstrekt onder een disclaimer en kunnen de komende jaren worden aangepast. De uitstoot heeft uitsluitend betrekking op inkopen via de standaard leveringsketen; gecaterde events via onderleveranciers vallen hier niet onder.	2	De tooling van de facilitaire dienstverlener biedt inzicht op een hoog detail niveau en in de relevante trends. De absolute CO ₂ -uitstoot van de catering is echter nog niet volledig. In het komende jaar werken wij samen met onze leverancier(s) om dit verder te verbeteren.