



Jaarverslag PGGM N.V.

2024



2024 was een jaar vol beweging en samenwerking. We verwelkomden twee nieuwe klanten, Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) en Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij (Bpf Koopvaardij), kregen ruim 300 nieuwe collega's vanuit Den Haag en werkten aan de uitdagingen die voor ons liggen: de overgang naar een nieuwe pensioenregeling en het uitgroeien tot beste 3D-belegger voor Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Dankzij het harde werk van onze collega's hebben we bijgedragen aan een goed en begrijpelijk pensioen voor de deelnemers van onze klanten.

Vertrouwen in de nieuwe pensioenregeling

We hebben opnieuw belangrijke stappen gezet om op 1 januari 2026 voor 5,6 miljoen deelnemers over te gaan naar een nieuwe pensioenregeling. Samen met onze klanten PFZW, PMT, Bpf Koopvaardij, Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten en Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf zetten we alles op alles voor een pensioenuitvoering waarin de deelnemers vertrouwen hebben.

Schaalvergroting voor een efficiënte dienstverlening

Ook na de pensioentransitie willen we onze klanten en hun deelnemers optimaal blijven bedienen. De integratie van MN Pensioenbeheer, en daarmee het overzetten van de gegevens van 1,4 miljoen PMT- en Bpf Koopvaardijdeelnemers naar ons pensioenadministratiesysteem MAP in januari 2024, zorgde voor de nodige schaalvergroting. In juli 2024 verwelkomden we PMT en Bpf Koopvaardij officieel als klanten. We zijn trots op deze mijlpaal en blij met onze nieuwe collega's in Zeist en Den Haag.

Toekomstbestendige beleggingsorganisatie

Zowel met het beheren van de portefeuille als het voorbereiden van onze organisatie op toekomstige uitdagingen, boekten we mooie resultaten. Vanaf 2024 beleggen we uitsluitend voor PFZW in de publieke markten. Ons nieuwe beleggingsproces geeft invulling aan onze gezamenlijke ambitie: het integreren van duurzaamheid, rendement en risico (3D) in de beleggingsportefeuille van PFZW. Het nieuwe impactmandaat Climate and Energy Transition Solutions is een concrete stap in de realisatie van deze 3D-ambitie.

Vitale sector zorg en welzijn

Voor een sterke sector blijven we bijdragen aan de mentale, fysieke en financiële fitheid van werknemers. De kracht van data weten we hiervoor steeds beter in te zetten. Zo introduceerden we in 2024 de Vitaliteitsmonitoromgeving voor werkgevers in zorg en welzijn en zetten we ons in voor het Preventieplan, gericht op het verminderen van verzuim en verloop.

Veerkracht, inclusiviteit en diversiteit

Bij PGGM hoort iedereen erbij. We hebben alle collega's nodig om de uitdagingen aan te kunnen en het beste te doen voor de deelnemers van onze klanten. Door te werken aan onze eigen veerkracht en de samenwerking met elkaar op te zoeken, kunnen we deze prestaties leveren.

Het executive committee



Edwin Velzel



Willem Jan Brinkman



Geraldine Leegwater



Jeroen de Munnik



Alexandra Phillippi

1. BESTUURSVERSLAG	5
1.1 Hoe en voor wie we waarde creëren	7
1.1.1 Wat we doen	7
1.1.2 Voor wie wij waarde leveren	8
1.1.3 Welke waarde wij creëren	9
1.2 Wat we hebben bereikt in 2024	12
1.2.1 Pensioenuitvoering	12
1.2.2 Vermogensbeheer	15
1.2.3 Diensten voor zorg en welzijn	17
1.2.4 Onze bedrijfsvoering	19
1.2.5 Onze medewerkers	24
1.3 Hoe we onze organisatie besturen	27
1.3.1 Corporate governance	27
1.3.2 Organisatie- en groepsstructuur	28
1.3.3 Risicomanagement	30
1.3.4 Compliance en integriteit	35
1.3.5 Rapport remuneratie van de raad van bestuur	38
1.3.6 Vergoedingskader van de raad van commissarissen	39
1.4 Vooruitblik 2025	40
2. DUURZAAMHEIDSVERSLAG	42
2.1 Algemene toelichting	43
2.1.1 Reikwijdte van dit duurzaamheidsverslag	43
2.1.2 Status van dit duurzaamheidsverslag	44
2.1.3 Rapportagegrondslagen	44
2.2 Duurzaamheidsstrategie, bedrijfsmodel en waardeketen	46
2.2.1 Beschrijving duurzaamheidsstrategie	46
2.2.2 Bedrijfsmodel en waardeketens	46
2.2.3 Belangen en opvattingen van stakeholders	48
2.3 Duurzaamheidsgovernance	50
2.3.1 De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	50
2.3.2 Informatievoorziening en omgang met duurzaamheidsthema's	51
2.3.3 Beloningsstructuur rondom duurzaamheidsprestaties	52
2.3.4 Due-diligenceverklaring	52
2.3.5 Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	53

2.4	Dubbele materialiteitsanalyse	54
2.4.1	Processtappen DMA	54
2.4.2	Betrokkenheid van stakeholders bij de DMA	54
2.4.3	Herijking in 2024	55
2.4.4	Materiële impact, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel	56
2.5	Klimaatimpact en energietransitie	57
2.5.1	Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen	58
2.5.2	Wat wij doen om de gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan	60
2.5.3	Hoe wij anticiperen op veranderende wetgeving	61
2.6	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering	63
2.6.1	Onze aanpak voor een kostenefficiënte pensioenuitvoering	64
2.7	Een begrijpelijk pensioen	66
2.7.1	Onze aanpak voor het vergroten van financiële bewustwording	67
2.7.2	Hoe wij duidelijk communiceren over de nieuwe pensioenregeling	68
2.7.3	Wat wij doen om onwetendheid over het pensioenproduct te voorkomen en verminderen	69
2.8	Aantrekkelijk werkgeverschap	71
2.8.1	Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving	72
2.8.2	Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen	74
2.8.3	Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer	76
2.9	Vitaliteit in de sector zorg en welzijn	79
2.9.1	Onze aanpak voor een vitalere sector zorg en welzijn	80
2.9.2	Hoe wij foutieve interpretatie van door ons geleverde data voorkomen of verminderen	81
2.10	Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	82
2.10.1	Hoe wij op tijd anticiperen op veranderende of nieuwe wet- en regelgeving	83
2.10.2	Onze aanpak voor ethisch, integer en verantwoord gedrag van uitbestedingspartners	84
2.10.3	Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan	85
2.11	Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy	87
2.11.1	Hoe wij zorgen voor dataprivacy van medewerkers en deelnemers	88
2.11.2	Hoe wij zorgen voor dataveiligheid van marktgevoelige informatie	89
2.11.3	Datakwaliteit onze aanpak voor hoogwaardige datakwaliteit	90

4. JAARREKENING**101**

4.1 Geconsolideerde jaarrekening

102

4.2 Enkelvoudige jaarrekening

136

5. OVERIGE GEGEVENS**146**

5.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

147

5.2 Statutaire bepalingen omtrent het resultaat

155

5.3 Algemeen

156

5.4 Rooster van aftreden van de raad van commissarissen

157

5.5 Nevenfuncties van de raad van commissarissen

158

5.6 Nevenfuncties van de raad van bestuur

160

BIJLAGE BIJ HET DUURZAAMHEIDSVERSLAG**161**

Toelichting 1: Overzicht van toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren

161

Toelichting 2: Beleid – governance en betrokken stakeholders

163

Toelichting 3: Indicatoren – definities, methodologie en validatie

169

Toelichting 4: Schattingen, aannames en gemiddelden

179

Toelichting 5: Lijst van datapunten in dwarsdoorsnijdende en thematische
standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving

182

Toelichting 6: Referentietabel ESRS

192



1. Bestuursverslag

1.1 Hoe en voor wie we waarde creëren

1.1.1 Wat we doen

Vanuit onze gezamenlijke strategische visie 2030 met Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) 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 onze pensioenuitvoering, 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.

Het is essentieel 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. De gezamenlijk gekozen thema's hebben we vervolgens verwerkt in onze strategische koers.

Onze strategische koers richting 2030



Deelnemers (van onze klanten)

Vertrouwen in het nieuwe stelsel

- We zetten ons in voor een goed pensioenstelsel en een zorgvuldige transitie naar dat stelsel
- We zijn transparant in onze informatie over de gevolgen van het nieuwe stelsel en de nieuwe pensioenregeling
- We helpen bij de bewustwording van de (toekomstige) financiële situatie



Pensioenuitvoering

Betrouwbare dienstverlening

- We leveren excellente klantbediening met afweging tussen kosten, prestaties, tevredenheid en gemak
- Onze pensioenuitvoering is toekomstbestendig door meerdere pensioenfondsen te bedienen wat leidt tot schaalvergroting



Vermogensbeheer

Goed pensioen in een leefbare wereld

- In de beleggingsbeslissingen focussen we op risico, rendement én duurzaamheid. We gebruiken onze invloed om sectoren in duurzame richting te laten bewegen
- We wijzen een deel van de door ons beheerde portefeuille toe aan impactbeleggingen
- Ons beleggingsproces is toekomstbestendig door de inzet van data en digitalisering



Diensten voor zorg en welzijn

Vitale sector zorg en welzijn

- Met onze kennis, data en ervaring ontwikkelen we oplossingen die impact hebben op de arbeidsmarktvraagstukken in de sector
- We dragen bij aan het verhogen van de vitaliteit van werknemers, werkgevers en de sector zorg en welzijn als geheel



Organisatie

Toekomstbestendige bedrijfsvoering binnen een inspirerend werkklimaat

- Vanuit onze financiële positie kunnen we aan alle financiële verplichtingen en behoeften voldoen. Ook stelt het ons in staat de aankomende jaren de verdere benodigde investeringen te doen
- Om nog meer waarde te kunnen toevoegen voor onze klanten, werkgevers en deelnemers zetten we in op een wendbare organisatie en verwerken we duurzaamheid in al ons handelen
- Vanuit maatschappelijk belang en om talent aan te trekken, behouden en ontwikkelen werken we aan het creëren van een inspirerende, innovatieve en inclusieve werkomgeving

De kerncijfers vanuit onze dienstverlening per klantlijn

Pensioenuitvoering		Diensten voor zorg en welzijn	
	Aantal deelnemers		Aantal
	2.949.600		1.419.000 medewerkers
	102.800		500.000 leden (waarvan 350.000 actieve leden)
	1.466.900		
	1.240.700		
	48.400		
Vermogensbeheer		Totaal	
	Belegd vermogen in publieke en private markten		
	€ 258,6 miljard		 5.808.400 deelnemers
	€ 0,5 miljard		 261,1 miljard belegd vermogen
	€ 0,1 miljard		
	€ 1,6 miljard		
	€ 0,3 miljard		

Pensioenuitvoering

Voor PFZW, Stichting Pensioenfondsen voor Personeelsdiensten (StiPP) en Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf (BPF Schilders) voeren we de pensioenregeling uit, bieden we bestuursondersteuning en zorgen we voor een heldere communicatie met hun werkgevers en deelnemers.

Met de overgang van de pensioenbeheeractiviteiten van MN naar PGGM in juli 2024, voeren we nu ook de pensioenregelingen uit van Pensioenfondsen Metaal en Techniek (PMT) en Bedrijfspensioenfondsen Koopvaardij (Bpf Koopvaardij).

Vermogensbeheer

Vanaf 2024 beleggen we uitsluitend voor PFZW in de publieke markten. Dit is ook de gewenste eindsituatie voor beleggingen in de private markten. Op deze manier kan PFZW zelfstandig beleggingsbeslissingen nemen. 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 Bedrijfstakpensioenfondsen voor de Particuliere Beveiliging (Particuliere Beveiliging) nu nog in private markten fondsen, in lijn met eerder gemaakte afspraken.

Diensten voor zorg en welzijn

Met onze kennis, data en ervaring ontwikkelen we oplossingen die helpen bij de arbeidsmarktvraagstukken in de sector zorg en welzijn. Hiermee dragen we ook bij aan het verhogen van de vitaliteit van werknemers, werkgevers en de sector zorg en welzijn als geheel.

1.1.3 Welke waarde wij creëren

Ons waardecreatiemodel laat zien hoe we arbeidskracht, kapitaal en andere middelen inzetten en welke economische, sociale en milieugerelateerde voordelen dit oplevert voor verschillende belanghebbenden, waaronder onze klanten, hun deelnemers, werkgevers en sociale partners, onze medewerkers en de maatschappij.

Input

Om ons bedrijfsmodel optimaal te laten functioneren, hebben we onze medewerkers en hun specialistische kennis nodig. Ook andere elementen zijn belangrijk, zoals een goede financiële basis, toekomstbestendige IT-systemen, professioneel datamanagement, en ergonomische en duurzame kantoor- en thuiswerkfaciliteiten.

Trends, risico's en kansen

We houden rekening met de invloed van onze omgeving op de rol die wij spelen in het proces van waardecreatie door relevante trends, risico's en kansen in beeld te brengen. Actuele voorbeelden zijn het effect van de nieuwe pensioenregeling en de maatschappelijke discussie over 3D-beleggen, waarbij we rendement, risico en duurzaamheid integreren in ons beleggingsproces. Dit kan de strategie, het bedrijfsmodel en de resultaten van ondernemingen in onze sector sterk beïnvloeden.

Bedrijfsmodel

Ons bedrijfsmodel laat zien wat we doen en waar we voor staan; het vormt de kern van ons waardecreatiemodel. We willen betekenisvol zijn in onze pensioenuitvoering, ons vermogensbeheer en in onze diensten voor zorg en welzijn. Wat daarvoor nodig is, hebben we vastgelegd in onze strategie 2030. Hierop wordt periodiek integraal gestuurd. Daarnaast sturen we op 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. In ons [duurzaamheidsverslag](#) rapporteren we over de positieve en negatieve impact die onze activiteiten binnen deze zeven thema's hebben op milieu, mens en goed bestuur (Environment, Social, Governance, ESG).

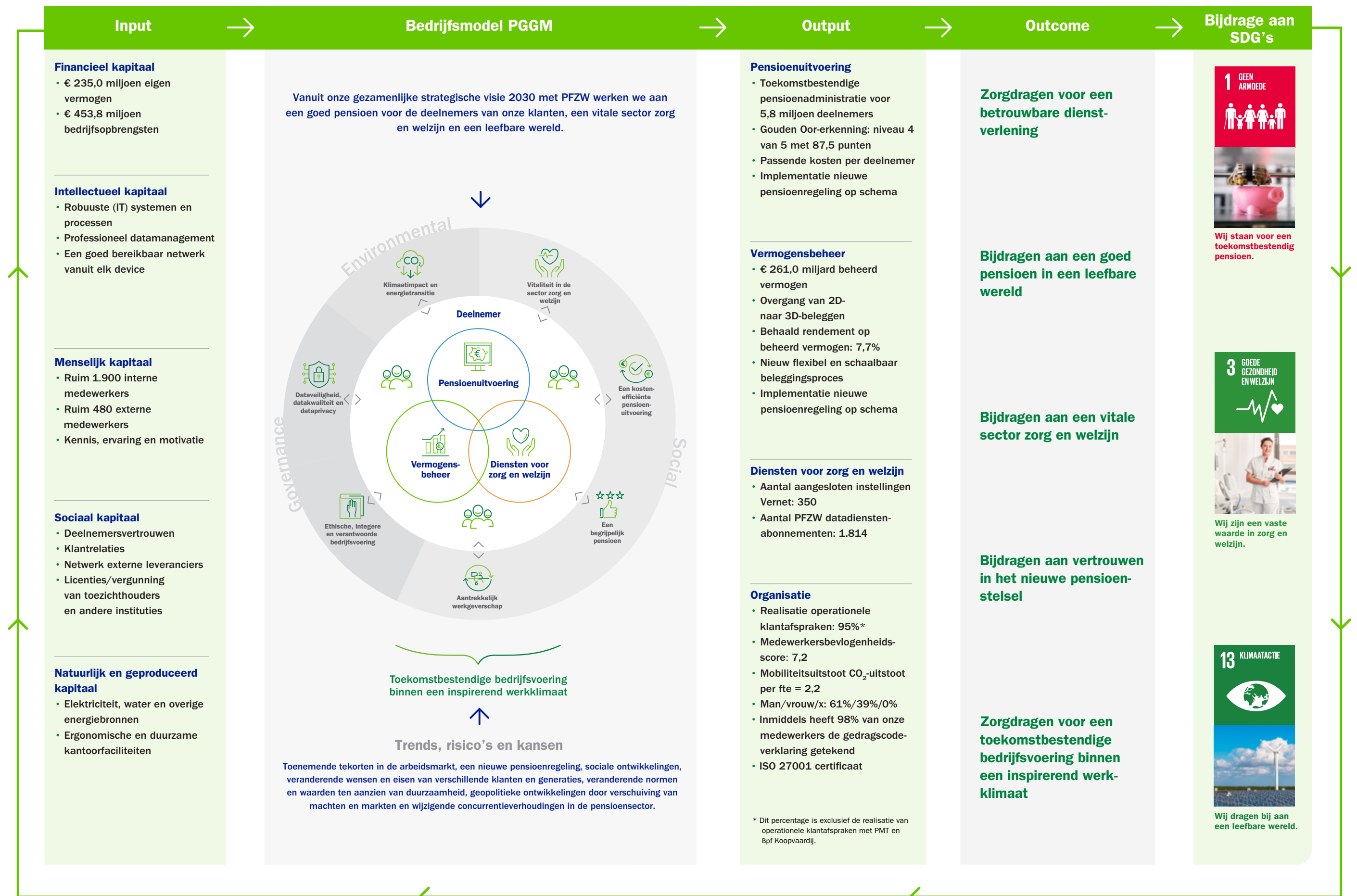
Output en outcome

Met onze output creëren we maatschappelijke waarde: onze outcome. Voor onze klanten, hun deelnemers, werkgevers en sociale partners doen we dat door hun vertrouwen te behouden of vergroten met een kostenefficiënte en betrouwbare pensioenuitvoering. Voor de sector zorg en welzijn investeren we in innovatieve oplossingen om de zorgkloof – het verschil tussen zorgvraag en zorgaanbod - te verkleinen. Voor onze medewerkers streven we naar een inspirerende, innovatieve en inclusieve werkomgeving. En voor onze bredere omgeving zetten we ons in voor een leefbare wereld. Onze strategische doelstellingen zijn onlosmakelijk verbonden met onze duurzaamheidsambities. Meer hierover is te lezen in ons [duurzaamheidsverslag](#).

Bijdrage aan SDG's

Naast de duurzaamheidsambities waarop we sturen, maken we de koppeling met de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. In [paragraaf 2.4.4](#) in ons duurzaamheidsverslag hebben we deze koppeling visueel weergegeven. Met onze kernactiviteiten en strategische agenda dragen we bij aan: SDG 1 (geen armoede), SDG 3 (goede gezondheid en welzijn) en SDG 13 (klimaatactie). We minimaliseren onze negatieve impact en vergroten waar mogelijk de positieve impact van onze bedrijfsvoering.

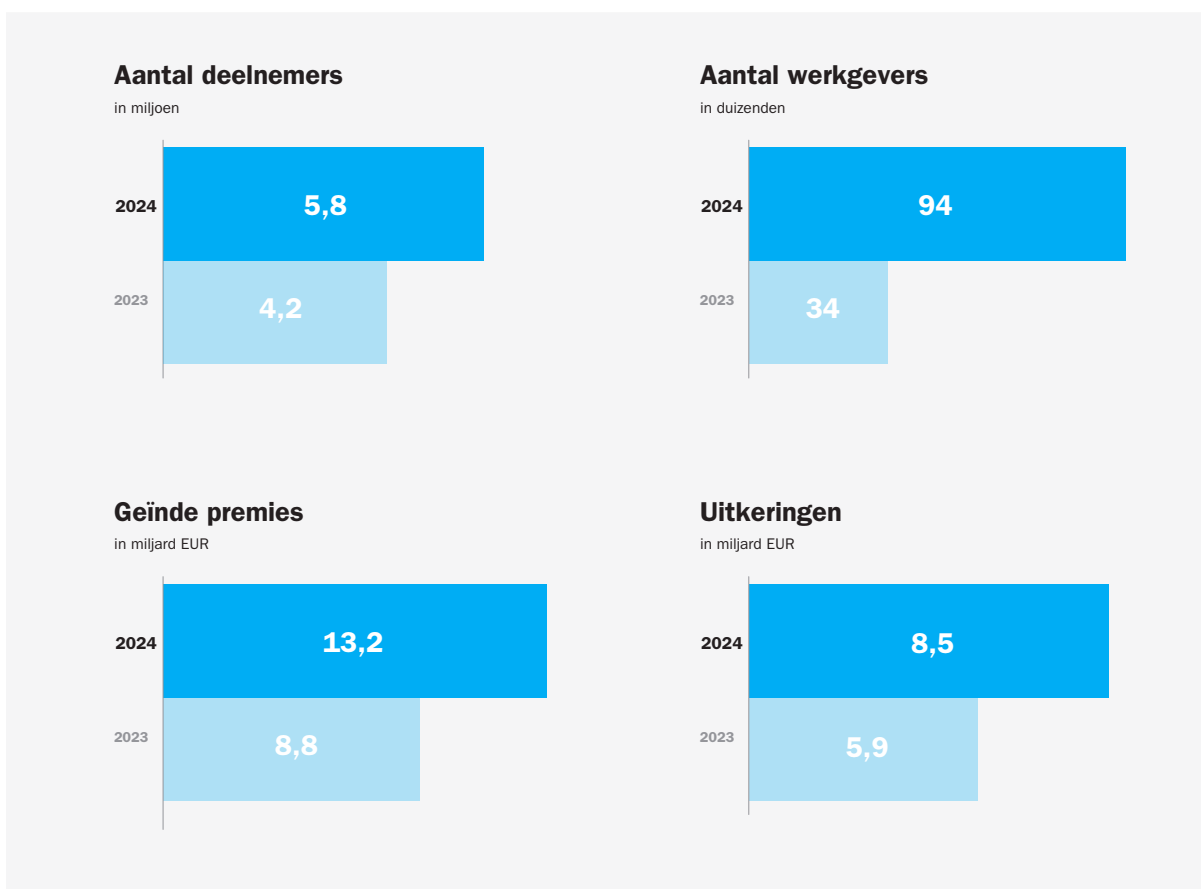
Waardecreatiemodel PGGM N.V. 2024



1.2 Wat we hebben bereikt in 2024

1.2.1 Pensioenuitvoering

We hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid om pensioenuitvoering van hoge kwaliteit te leveren tegen een verantwoord kostenniveau. Het is belangrijk dat deze uitvoering meebeweegt met grote transities, zoals de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel en technologische ontwikkelingen op het gebied van data en kunstmatige intelligentie (AI). Daarbij streven we naar excellente klantbediening tegen passende kosten en willen we het vertrouwen van de deelnemers, werkgevers en sociale partners van onze klanten behouden en vergroten.



Transitie naar een nieuw pensioenstelsel

In 2024 hebben we belangrijke stappen gezet in de implementatie van de nieuwe pensioenregeling en de financiële opzet voor onze klanten binnen PGGM Pensioenbeheer en PGGM Vermogensbeheer. Nadat zij begin 2024 de meeste keuzes voor hun nieuwe regeling hadden gemaakt, hebben we de rest van het jaar een intensief traject met hen doorlopen om de opdrachtaanvaarding door sociale partners en het traject met de toezichthouder te ondersteunen. Dit moet ervoor zorgen dat onze klanten in 2025 hun implementatieplan bij De Nederlandsche Bank (DNB) kunnen indienen.

Daarnaast werkten we verder aan de voorbereiding op de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Om dit aantoonbaar en beheerst te laten verlopen, ontwikkelen we samen met onze klanten een control framework ter ondersteuning.

Door de overgang van het pensioenbedrijf van MN zijn we ook verantwoordelijk voor de pensioentransitie van PMT en Bpf Koopvaardij. De hele transitie vraagt om een strakke planning en nauwe samenwerking. Hoewel er in 2024 hard is gewerkt, hebben we niet alle mijlpalen gehaald. Onze ambitie om per 1 januari 2026 met alle klanten over te gaan naar het nieuwe stelsel blijft echter onveranderd.

Vergroten van vertrouwen in het pensioenstelsel en de nieuwe pensioenregeling

Ook de deelnemers en werkgevers van onze klanten begeleiden we vanuit PGGM Pensioenbeheer en PGGM Vermogensbeheer in de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Door hen duidelijk en op tijd te informeren, willen we ervoor zorgen dat zij deze transitie met vertrouwen tegemoetzien en hun vertrouwen in het pensioenstelsel behouden en vergroten. Wij dragen hieraan bij door ons te richten op het perspectief van de deelnemers, het implementeren van een passende pensioenregeling en een actieve deelname aan de maatschappelijke pensioendialoog door onze deskundigen. In 2024 hebben we daarnaast opnieuw hard gewerkt om de pensioeninformatie toegankelijker te maken voor de deelnemers van onze klanten.

Excellente en persoonlijke klantbediening

Verbeterde klantbediening aan de deelnemers van onze klanten

In 2024 hebben we onze dienstverlening verder verbeterd en beter afgestemd op de wensen van de deelnemers van onze klanten. Ondanks andere prioriteiten, zoals de implementatie van de nieuwe pensioenregeling, blijven we ons inzetten voor een hoge klanttevredenheid. Voor al onze klanten, inclusief de fondsen PMT en Bpf Koopvaardij, bleef de klanttevredenheid van deelnemers ruim boven de 8. Bij de hercertificering van het Gouden Oor voor de dienstverlening aan de deelnemers van PFZW behaalden we 87,5 van de 100 punten.

Digitalisering

Een belangrijk speerpunt was het vergroten van ons digitale bereik. Inmiddels verloopt het merendeel van het klantcontact digitaal. Met gerichte campagnes willen we voor alle betrokken fondsen fysieke post verder verminderen en het gebruik van digitale kanalen verhogen. Waar nodig blijft persoonlijk contact belangrijk.

Personalisatie

In 2024 legden we een goede basis om onze klantbediening verder te personaliseren. Door nieuwe datapunten vast te leggen en de IT-infrastructuur daarop af te stemmen, kunnen we beter inspelen op individuele behoeften. Dit ondersteunt niet alleen onze excellente klantbediening, maar is ook belangrijk voor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. We willen de communicatie hierover zo persoonlijk mogelijk maken en dankzij deze nieuwe basis kunnen we dat goed regelen.

Inclusiviteit en toegankelijkheid

Inclusiviteit blijft een kernwaarde in onze dienstverlening. Kwetsbare doelgroepen, zoals laaggeletterden en deelnemers met schuldenproblematiek, kregen dit jaar extra aandacht. Dit heeft geleid tot een hogere tevredenheid onder de deelnemers.

Verbeterde klantbediening aan de werkgevers van onze klanten

Vergroten van gemak

Ook voor de werkgevers van onze klanten werken we voortdurend aan het digitaliseren van de klantbediening. Zo kunnen werkgevers steeds eenvoudiger zelf administratieve handelingen uitvoeren of informatie raadplegen.

In 2024 introduceerden we een veiligere manier van inloggen via E-herkenning. Bij enkele fondsen is het inloggen via gebruikersnaam en wachtwoord zelfs volledig vervangen door E-herkenning. Na een korte gewenningsperiode is deze overgang soepel verlopen en ontvangen we veel minder klantsignalen over inlogproblemen.

Automatische UPA voor PMT

Vanaf 1 januari 2025 leveren werkgevers van PMT geautomatiseerd de gegevens aan ons aan via de uniforme pensioenaangifte (UPA). De overgang naar de UPA-standaard levert belangrijke voordelen op voor de werkgevers van PMT. Bij ons zorgt het voor een verdere standaardisatie in de werkgeversprocessen waardoor processen efficiënter, sneller, actueler en met minder kans op fouten uitgevoerd gaan worden. Het gaat om de pensioengegevens van meer dan 424.000 deelnemers van PMT (werkzaam bij ruim 37.000 werkgevers).

De klanttevredenheid van de werkgevers van PMT en Bpf Koopvaardij is tijdens en na de overgang van de administratie naar onze organisatie significant gestegen, mede dankzij de automatische incassomogelijkheden. De tevredenheidsscore is hierdoor gestegen van een 7 naar een 8.

Klantbediening aan de sociale partners van PFZW

Sociale partners zijn belangrijk voor het draagvlak van de nieuwe collectieve pensioenregeling. Namens PFZW verlenen we daarom ook diensten aan de sociale partners van PFZW, gericht op pensioeninformatie, verbinding met de achterban en ondersteuning bij verplichtstelling en cao- of arbeidsmarktvragestukken. Namens PFZW hebben we in 2024 het contact over pensioeninformatie, met name over de nieuwe pensioenregeling en PFZW Datadiensten, verder versterkt.

Kostenefficiënte toekomst vaste pensioenuitvoering

We streven naar een hoge kwaliteit van dienstverlening tegen een verantwoord kostenniveau. Dit willen we bereiken door schaalvergroting in de pensioenadministratie, standaardisatie van het pensioenproduct en verdere digitalisering van onze processen.

Schaalvergroting door overname pensioenbeheeractiviteiten MN

Met de overgang van de pensioenportefeuilles van MN beheren we de pensioenen van 5,8 miljoen deelnemers. In juli 2024 ging ook de uitvoering van de pensioenregelingen PMT en Bpf Koopvaardij van MN over naar PGGM. Deze overname geeft ons de schaal die we nodig denken te hebben voor een toekomstvaste pensioenuitvoering. Met de schaalvergroting willen we op termijn kostenreductie realiseren, in combinatie met een hogere kwaliteit van dienstverlening aan deelnemers en werkgevers.

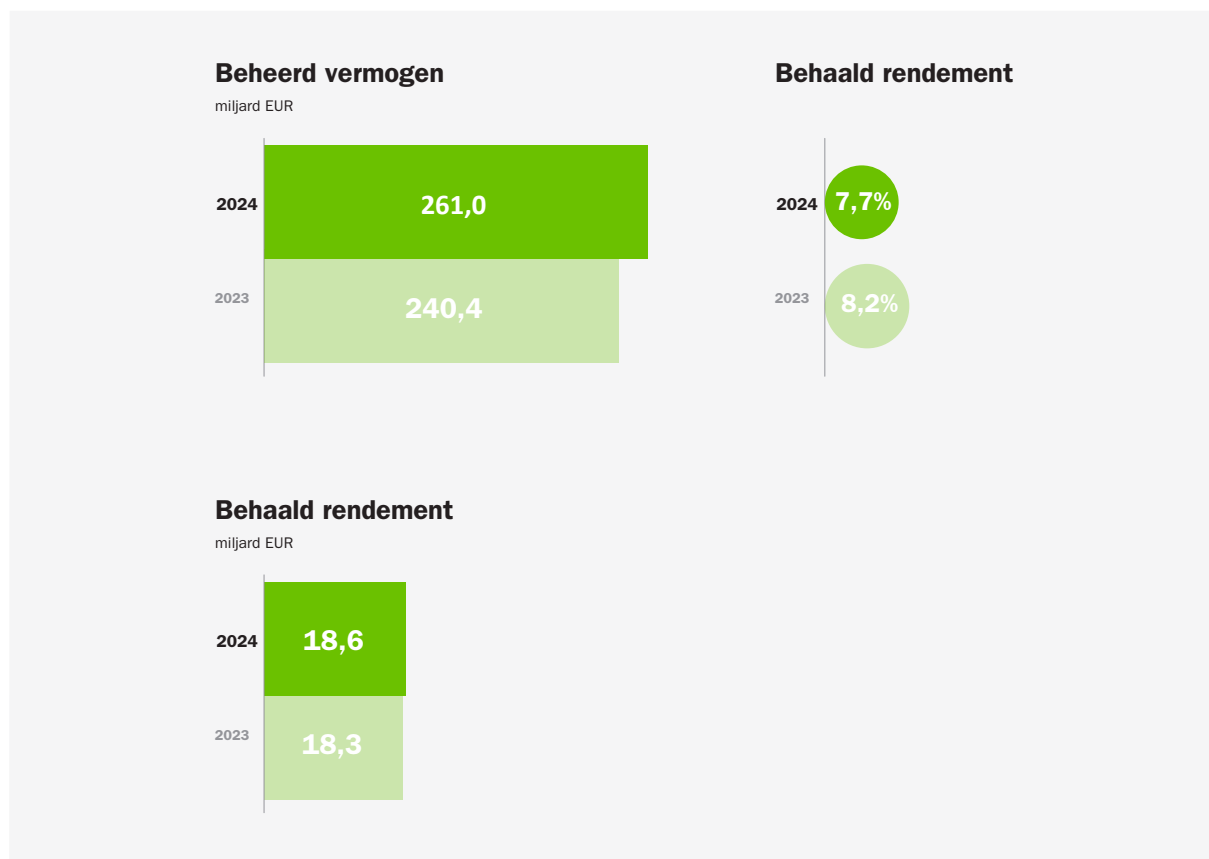
Doorontwikkeling pensioenadministratie

Ons pensioenadministratiesysteem MAP speelt een belangrijke rol in de aankomende pensioentransitie. De schaalvergroting versterkt onze mogelijkheden om hierin blijvend te investeren. In 2024 werkten we met meer dan 200 DevOps-engineers aan de doorontwikkeling van dit systeem. Op basis van de keuzes van onze klanten ontwikkelden we de kernfunctionaliteiten voor het administreren van de nieuwe pensioenregeling. We verwachten de inrichting van het systeem volledig af te ronden in 2025, zodat we op tijd aan alle nieuwe relevante eisen kunnen voldoen. Onze focus ligt daarbij op een robuuste en schaalbare IT-infrastructuur.

We zijn grotendeels over naar Azure Cloud, waardoor we sneller kunnen inspelen op wijzigingen in wet- en regelgeving en efficiënter kunnen omgaan met de toenemende complexiteit in pensioenadministratie. Dit stelt ons in staat om onze klanten flexibel, betrouwbaar en op maat te bedienen.

1.2.2 Vermogensbeheer

Vanuit onze gezamenlijke strategische visie 2030 willen we uitsluitend beleggen voor PFZW, wat we sinds 2024 doen in de publieke markten. Ook voor private markten beleggingen is dit de gewenste eindsituatie. Ons nieuwe beleggingsproces ondersteunt onze doelstelling om rendement, risico en duurzaamheid te integreren in de portefeuille van PFZW. De eerste impactmandaten geven hier een concrete invulling aan. Zo kunnen we beter sturen op goede financiële resultaten en lange termijn waarde voor de deelnemers.



In 2024 boekten we opnieuw goede resultaten. We hebben onze organisatie verder voorbereid op toekomstige uitdagingen, terwijl we onze reguliere beleggingsactiviteiten uitvoerden en zorgden voor een gecontroleerd beheer van het vermogen van onze klanten, zonder noemenswaardige incidenten.

Het beheerd vermogen van onze klanten steeg naar € 261,0 miljard (2023: € 240,4 miljard). Het rendement op de beleggingen bedroeg 7,7% in 2024 (2023: 8,2%). Hoewel het rendement hoger was, drukten de kosten van de renterisico-afdekking het uiteindelijke resultaat. Het resultaat van de beleggingen over 2024 kwam uit op € 18,6 miljard euro (2023: € 18,3 miljard).

Beleggingsbeleid 2030

We hebben vertrouwen in de koers die we met Strategie 2030 hebben uitgezet. Met Beleggingsbeleid 2030 van PFZW integreren we risico, rendement en duurzaamheid (3D) in de portefeuille van PFZW en onze beleggingsprocessen, waarbij alle drie dimensies even belangrijk zijn. Hiermee streven we naar lange termijn waarde voor de deelnemers.

In 2024 hebben we de definitie van 3D-beleggen verder aangescherpt, zodat uiteindelijk elke beleggingspositie in de door ons beheerde portefeuille kan worden verantwoord vanuit risico, rendement en duurzaamheid. We ontwikkelden duurzaamheidsnormen en criteria voor een goed samengestelde portefeuille en scherpten de minimale standaarden waaraan beleggingen moeten voldoen verder aan.

PFZW streeft naar een net zero-beleggingsportefeuille in 2050. In 2024 hebben we de eerste stappen gezet om deze ambitie te realiseren.

3D-beleggen: balanceren tussen financieel rendement, risico en duurzaamheid

Voor een aantal vermogenscategorieën zijn we begonnen met het ontwikkelen van 3D-prototypen. Zo zijn we in 2024 gestart met het ontwerpen van twee nieuwe portefeuilles voor PFZW. Daarnaast hebben we de eerste concrete invulling gegeven aan de gestelde 3D-ambities binnen het nieuwe impactmandaat Climate and Energy Transition Solutions (CETS), waarmee we investeren in bedrijven die op verschillende manieren bijdragen aan de energietransitie in Europa. We hebben al belegd in bedrijven die CO₂ uit de lucht halen, industriële gassen opvangen en recyclen, en groene energie leveren aan zware industrie zoals staalfabrieken, door middel van innovatieve processen.

In 2024 is ook goedkeuring gegeven voor de start van een tweede impactmandaat met een focus op de Nederlandse zorg- en welzijnssector. Binnen dit mandaat gaan we namens PFZW beleggen in bedrijven die oplossingen bieden voor de uitdagingen in de Nederlandse zorg- en welzijnssector en daarmee bijdragen aan het toekomstbestendig maken van die sector. Zo hebben we namens PFZW bijvoorbeeld geïnvesteerd in het bedrijf Momo Medical in Delft dat onder meer bedsensoren ontwikkelt voor de zorg.

Nieuw beleggingsproces

Beleggingsbeleid 2030 introduceert niet alleen 3D-beleggen, maar vraagt ook om een integrale kijk op de beleggingsportefeuille. Om dit optimaal te ondersteunen, hebben we een nieuw beleggingsproces ontwikkeld dat zorgt voor meer wendbaarheid, een kortere time-to-market en een eenvoudiger ingerichte vermogensbeheerketen met periodieke evaluaties. Dit biedt de flexibiliteit en schaalbaarheid die nodig zijn voor de transitie naar de nieuwe pensioenregeling en de uitvoering van Beleggingsbeleid 2030 van PFZW.

Toekomstbestendige beleggingsorganisatie

In 2024 hebben we gewerkt aan een nieuwe beleggingsorganisatiestructuur om toekomstbestendig te blijven. Onderdeel hiervan is de samenvoeging van PGGM Vermogensbeheer en PGGM Advies Vermogensbeheer onder één directie en de oprichting van een nieuwe 3D Total Portfolio-afdeling in 2025. Deze structuur ondersteunt de integrale portefeuillebenadering en 3D-beleggen.

Daarnaast zetten we in op geavanceerde technologie, nieuwe databronnen (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid) en nieuwe manieren van (samen)werken. In combinatie met de ontwikkeling van onze medewerkers zorgt dit ervoor dat we het beleid van PFZW zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. In 2025 implementeren we de nieuwe beleggingsorganisatie.

Wet toekomst pensioenen

De Wet toekomst pensioenen (Wtp) heeft effect op onze hele organisatie, dus ook op ons vermogensbeheer. PFZW heeft gekozen voor de solidaire premiereregeling.

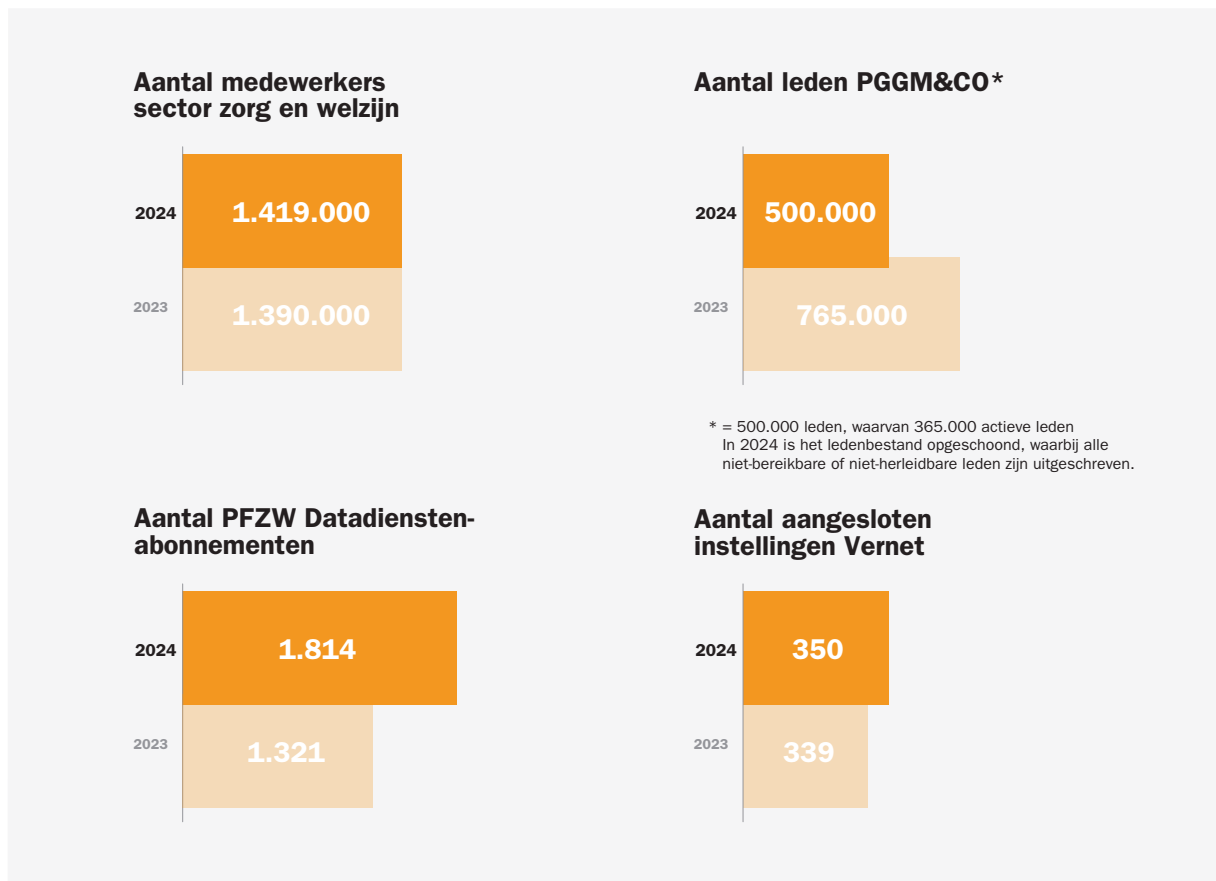
Als gevolg hiervan bereiden we onze vermogensbeheerorganisatie voor op de uitvoering van de solidaire premiereregeling en de systeemaanpassingen die nodig zijn voor de uitvoering. Alle noodzakelijke aanpassingen zijn in kaart gebracht en ingepland. Naast onze klanten hebben we ook hun sociale partners en deelnemers meegenomen in het proces, om hun vertrouwen in de nieuwe regeling te behouden of vergroten.

Regelgeving

Daarnaast was er nieuwe regelgeving van kracht zoals de European Market Infrastructure Regulation III (EMIR III), de Europese verordening voor de infrastructuur van de Europese financiële markten. Ook was er aandacht voor al langer bestaande Europese en Nederlandse wetgeving, zoals de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) waarbij gedetailleerde duurzaamheidsinformatie van de relevante financiële producten van Vermogensbeheer transparant wordt gedeeld. Verder opereerden we vanuit PGGM Vermogensbeheer heel 2024 onder de AIFMD-licentie met een MiFID-aanvulling, waardoor we verplicht zijn de MiFID II-regelgeving na te leven.

1.2.3 Diensten voor zorg en welzijn

Vanuit onze gezamenlijke strategische visie met PFZW zetten we ons in voor een sterke sector zorg en welzijn. Met onze brede HR-dienstverlening willen we de werkomstandigheden verbeteren en de vitaliteit van medewerkers bevorderen. Steeds vaker bundelen we de krachten van ledenorganisatie PGGM&CO, marktleider in HR- en verzuimdata in de zorg Vernet, en PFZW-datadiensten, dat met data bijdraagt aan het oplossen van personele uitdagingen in zorg en welzijn. Dit komt onder andere tot uiting in het Preventieplan.



Vitale werknemers: fitheid en werkplezier

Een gezonde en gemotiveerde werknemer is essentieel voor een sterke zorg- en welzijnssector. In 2024 hebben we ons daarom opnieuw gericht op het bevorderen van de mentale, fysieke en financiële fitheid van werknemers. We organiseerden webinars en masterclasses, deden onderzoek en promootten een online platform voor een gezonde leefstijl. Ook voerden we campagnes, zoals de Prinsjesdag-campagne. Hierin brachten we de gevolgen van Prinsjesdag op werknemers in de sector via onze social media onder de aandacht, met ruim 24 duizend unieke bezoekers.

Het Preventieplan

Eind 2024 werkten veertien zorg- en welzijnsorganisaties aan het Preventieplan, en in 2025 zijn nog eens vier organisaties gestart. Met het Preventieplan voor medewerkers in zorg en welzijn ondersteunen we samen met FWG en IZZ de bestuurders van zorg- en welzijnsorganisaties om hun huidige beleidsplannen en -initiatieven aan te scherpen en ongewenst verloop en verzuim van hun medewerkers terug te dringen. In 2027 willen de achttien deelnemende organisaties gezamenlijk een kwart minder verzuim en ongewenst verloop realiseren.

In juli 2024 is een tussenrapport gepresenteerd aan het ministerie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) waarin we onze eerste bevindingen deelden: [Preventieplan voor medewerkers in zorg en welzijn bereikt mijlpaal](#) | [Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn](#).

Vitale werkgevers: ondersteuning en innovatie

Werkgevers spelen een belangrijke rol in het creëren van een gezonde werkomgeving. In 2024 ontwikkelden we verschillende tools en initiatieven om hen hierbij te helpen. De Vitaliteitsmonitor-omgeving hielp organisaties inzicht te krijgen in de fysieke en mentale fitheid met nieuwe modules zoals sociale veiligheid en werkdrukmonitoring. We vernieuwden ook het platform voor verzuim- en HR-data van Vernet, verbeterden de module Strategische personeelsplanning (SPP) en organiseerden webinars over vitaal leiderschap en werken tot aan pensioen, waar in 2024 twee keer zoveel deelnemers aan deelnamen als in 2023.

Vanuit PFZW Datadiensten bieden we werkgevers inzicht in verloop- en verzuim, via modules binnen het HR-portaal zoals Inzicht & Benchmark, Analyse en de nieuwe module Vooruitkijken. Deze laatste geeft via dashboards voorspellingen, bijvoorbeeld over uitstroom van personeel. Het HR-dataportaal biedt ook de SPP-tool, waarmee werkgevers de zorgvraag en benodigde fte's voor de komende vijf jaar kunnen voorspellen. Scenario's kunnen worden aangepast op variabelen zoals pensioenleeftijd. In 2024 kreeg het portaal een klanttevredenheidsscore van 7,7 (2023: 8,0).

Vitale sector zorg en welzijn: samenwerkingen en initiatieven

De vraag naar zorg en de druk op het personeel namen in 2024 verder toe. Om bij te dragen aan een vitale sector werkten we, naast het bevorderen van de vitaliteit van werknemers en werkgevers, aan innovatieve initiatieven met PFZW en andere partners. Zo introduceerden we onder andere masterclasses en het Job Demands Resources-model om werkdruk te verlagen en veerkracht te vergroten. Webinars zoals de Attens Hypotheek-sessie en de inzet van Budgetcoaches werden ingezet om werknemers inzicht te bieden in hun financiële situatie en stress te verminderen.

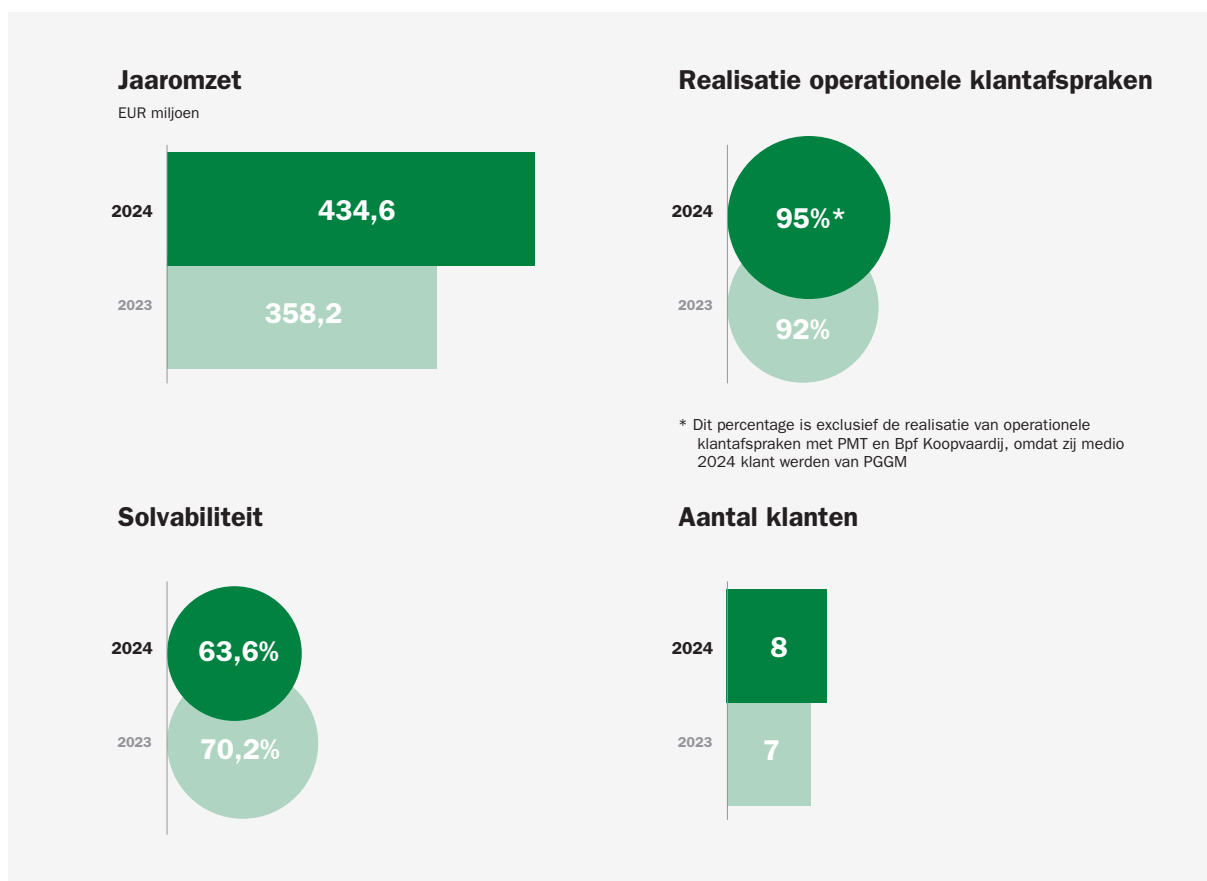
Samenwerkingen

Onze samenwerking met het ministerie van VWS is verlengd tot november 2025. Hierdoor blijft de module Inzicht & Benchmark gratis beschikbaar en kunnen regionale werkgeversorganisaties arbeidsmarktmaatwerk blijven aanvragen. Naast onze bestaande samenwerking met het Capaciteitsorgaan, zijn we een nieuwe samenwerking gestart met Het Potentieel Pakken, gericht op personeelstekorten en financiële kwetsbaarheid.

Vanuit PFZW Datadiensten deden we in 2024 twaalf dataleveringen aan sociale partners. Het ging hierbij voornamelijk om HR-data met inzicht over onder andere de instroom, uitstroom, deeltijdfactor en verblijfsduur van medewerkers. Ook werkten we samen aan een verdere verdieping van beroepen in de sector. Zo is het functiemodel uitgebreid met specifieke zorgberoepen. We sloten het jaar af met een relatiedag, gericht op samenwerking en kennisdeling binnen het arbeidsmarktdata-ecosysteem. Samen met PFZW blijven we bijdragen aan een vitale en veerkrachtige zorg- en welzijnssector.

1.2.4 Onze bedrijfsvoering

Bij PGGM zetten we in op innovaties en data 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 van morgen. Daarom verwerken we duurzaamheid in al ons handelen.



In onderstaande tabel is te zien dat we in 2024 een negatief resultaat behaalden van € 8,3 miljoen. Dit is voornamelijk het gevolg van een bijzondere waardevermindering op de gebouwen en terreinen.

Overzicht winst- en verliesrekening

Alle bedragen x miljoen euro	2024	2023	Vershil
Som der bedrijfsopbrengsten	434,6	358,2	76,4
Som der bedrijfslasten	-453,9	-366,4	-87,5
Financiële baten en lasten	9,2	7,5	1,7
Resultaat voor belastingen	-10,2	-0,7	-9,5
Belastingen	2,2	0,0	2,2
Resultaat deelnemingen	-0,3	-0,3	-0,0
Resultaat na belastingen	-8,3	-1,0	-7,3

In 2024 realiseerden we € 434,6 miljoen aan bedrijfsopbrengsten door onze dienstverlening aan onze klanten (verrichten van pensioenuitvoering en/of vermogensbeheer), onze diensten aan de sector zorg en welzijn en door het delen van ons pensioenadministratiesysteem vanuit onze samenwerking met MN. Daartegenover hadden we bedrijfslasten die opliepen tot € 453,9 miljoen.

Deze lasten bestonden voornamelijk uit personeelskosten, kosten voor uitbestede werk/externe inhuur en overige kosten, waaronder kosten voor automatisering, huisvesting en een bijzondere waardevermindering op de gebouwen en terreinen.

In 2024 kwamen de financiële baten uit op € 9,2 miljoen. Dit zijn ontvangen rentebaten op de gelden die we hebben uitstaan bij banken en geldmarktfondsen.

Na verrekening van een negatief financieel resultaat op ons belang in Design Authority B.V. van € 0,3 miljoen, kwamen we uit op een negatief resultaat na belastingen van € 8,3 miljoen. Dit is een bewuste keuze: we investeren in de uitvoering van de nieuwe strategie, de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, en in verdere IT- en digitaliseringsontwikkelingen. Deze investeringen zijn nodig om onze organisatie toekomstbestendig te maken en sluiten aan bij onze meerjarenstrategie.

Vergelijking financieel resultaat 2024 ten opzichte van 2023

Het financiële resultaat daalde in 2024 met € 7,3 miljoen tot € -8,3 (2023: € -1,0 miljoen), voornamelijk vanwege de toegenomen bedrijfslasten.

De bedrijfsopbrengsten en financiële baten zijn gestegen. Met de overgang van de pensioenbeheeractiviteiten van MN naar PGGM in juli 2024, voeren we nu ook de pensioenregelingen uit van PMT en Bpf Koopvaardij. Door de nieuwe dienstverlening voor PMT en Bpf Koopvaardij, een stijging in het beheerd vermogen en prijsafspraken met onze bestaande klanten stegen de bedrijfsopbrengsten in 2024 met € 76,4 miljoen tot € 434,6 miljoen (2023: € 358,2 miljoen). De financiële baten en lasten stegen in 2024 met € 1,7 miljoen tot € 9,2 miljoen (2023: 7,5 miljoen). Dit komt door de ontvangen positieve rente op de geldmarktfondsen waarin we beleggen.

Tegenover de hogere bedrijfsopbrengsten en financiële baten, staan ook hogere bedrijfslasten. Deze stegen in 2024 met € 87,5 miljoen tot € 453,9 miljoen (2023: € 366,4 miljoen). De personeelslasten zijn gestegen door de toename van het aantal medewerkers als gevolg van de overgang van het pensioenbedrijf van MN, het aantrekken van nieuwe medewerkers en reguliere ontwikkelingen, zoals structurele loonsverhogingen in het kader van de cao. Een aanzienlijk deel van de stijging van de bedrijfslasten wordt verklaard door een bijzondere waardevermindering van € 15,9 miljoen op de gebouwen en terreinen, die in 2024 plaatsvond en is verwerkt in de jaarrekening. Ook de kosten voor uitbestede werk en andere externe kosten zijn gestegen, door de inzet van extern personeel voor de dienstverlening aan PMT en Bpf Koopvaardij en door hogere tarieven.

Bestemming van het resultaat

Het negatieve resultaat zal ten laste worden gebracht van het eigen vermogen. Het eigen vermogen komt daarmee eind 2024 uit op € 234,5 miljoen (2023: € 258,7 miljoen) en voldoet aan het minimale doelvermogen zoals bepaald in ons beleid eigen vermogen.

In 2024 vond een dividenduitkering van € 16 miljoen plaats van PGGM N.V. aan PGGM Coöperatie U.A. Binnen PGGM worden de rentebaten en -lasten verdeeld over de verschillende entiteiten op basis van de liquiditeitsverdeling onder het saldo- en rentecompensatiesysteem. PGGM Coöperatie U.A. had een negatief banksaldo en genereert geen eigen inkomsten, waardoor de lasten, voornamelijk vergoedingen en rentelasten, jaarlijks tot een verlies leiden. De dividenduitkering aan PGGM Coöperatie U.A. vult het negatief banksaldo aan en dekt de lasten.

Onze solvabiliteit is 63,6% per 31 december 2024 (2023: 70,2%). De solvabiliteit is daarmee gezond. De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal.

De lichte daling van de solvabiliteit is het gevolg van een daling van het eigen vermogen en een lichte stijging van het balanstotaal. De daling in het eigen vermogen komt door de dividenduitkering aan PGGM Coöperatie en het negatieve resultaat.

Liquide middelen en geldmarktfondsen

We hebben gelden ondergebracht bij banken en geldmarktfondsen. De waarde van deze middelen bedraagt € 268,4 miljoen per 31 december 2024 (2023: € 248,7 miljoen). De toename van geldmiddelen komt grotendeels door een verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten.

Van de geldmiddelen is € 117,9 miljoen belegd bij twee geldmarktfondsen (2023: € 113,7 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 2024 was onze liquiditeitspositie voldoende en was er geen aanvullende financieringsbehoefte.

Klaar voor verandering

De transities die we doormaken en de ontwikkelingen in de communicatie met de deelnemers van onze klanten vragen om een investering in ons verandervermogen, zodat we snel kunnen inspelen op nieuwe uitdagingen. Onze bedrijfscultuur speelt hierin een belangrijke rol; het is het fundament van ons succes en onze strategie. Om onze organisatie te versterken en richting te geven aan ons dagelijks werk, zijn we in 2024 een cultuurtraject gestart, dat werkt als kompas om samen te bouwen aan een inclusieve, sterke en toekomstgerichte cultuur.

Verbeteringen in onze IT

Om mee te kunnen gaan met wereldwijde ontwikkelingen, moeten we IT-veranderingen sneller en in grotere volumes kunnen doorvoeren. Een sterke technologische basis is belangrijk om onze dienstverlening ook in de komende jaren te kunnen blijven uitvoeren. Dit vraagt om een minder complex IT-landschap, een flexibele en effectieve besturing van onze IT-capaciteit en technologie die teams in staat stelt zelfstandig te opereren. Daarnaast investeren we in de kennis en vaardigheden van onze medewerkers.

In 2024 hebben we de Scaled Agile-aanpak verder uitgebreid binnen IT. Dit helpt ons om gecoördineerd te werken aan meerdere complexe producten en sneller in te spelen op veranderende klantvragen en technologische ontwikkelingen.

Transitie naar de Cloud

We maken al een tijd gebruik van een hybride infrastructuur voor onze bedrijfsapplicaties, deels gehost op de Microsoft Azure-Cloud en voor een groot deel on-premises (op locatie). In 2024 investeerden we in de ontwikkeling van ons cloudfundament en onze cloud-native ontwerpen, en in pilots voor de migratie van onze applicaties en tooling. Op deze solide basis hebben we een groot deel van ons IT-landschap in 2024 overgezet en hier gaan we in 2025 mee door.

Het is een uitdagende transitie die alle IT-afdelingen raakt, maar die ons wel in staat stelt complexiteit te verminderen. Na de afronding kunnen we ons meer richten op platform-engineering in de Cloud, workplace en data-analytics, terwijl we tegelijkertijd de onderliggende diensten zoals security, compliance, identity en service-management verder moderniseren voor de Cloud en Software as a Service (SaaS).

Gebruik Artificial Intelligence (AI)

In 2024 hebben we ons meerjarige AI-programma met succes afgerond. Er zijn tientallen producten, diensten en toepassingen ontwikkeld en geïmplementeerd. Verschillende AI-technieken en -vaardigheden zijn nu geïntegreerd in onze infrastructuur en worden actief gebruikt door medewerkers. Daarnaast zijn we een samenwerking aangegaan met meer dan dertig partners binnen het AI-ecosysteem. Dit waren precies de doelstellingen van het programma: waarde creëren voor onze organisatie en klanten door concrete AI-toepassingen te adopteren, ontwikkelen en implementeren, en bovendien een sterk netwerk van partners opbouwen. Daarnaast heeft het AI-programma een ethisch raamwerk opgeleverd, zodat we AI op een verantwoorde manier kunnen inzetten. Dit sluit aan bij wet- en regelgeving, waaronder ook de AI Act zoals die vanaf 2026 zal gelden, en onze ethische standaarden.

Datamanagement

In 2024 werd binnen alle units veel aandacht besteed aan het verbeteren van het datamanagement, zowel voor onze eigen processen als voor onze klanten. Onze bedrijfsvoering is voor een groot deel gebaseerd op data. Goede datakwaliteit en databesturing zijn daarbij noodzakelijk. De opschoning van data in aanloop naar de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel verloopt naar wens. De kwaliteit van de ESG-data is belangrijk voor het realiseren van onze 3D-ambitie en onze ambities in het kader van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De ontwikkeling van ESG-data is nog in volle gang, zowel binnen als buiten onze organisatie, en vereist daarom verhoogde aandacht voor datakwaliteit.

Nieuw hoofdkantoor

We willen een fijne en toekomstbestendige werkplek creëren voor onze huidige en toekomstige medewerkers. Een kantoorlocatie die goed bereikbaar is per fiets en openbaar vervoer, geschikt is voor hybride werken en bijdraagt aan onze net zero-ambitie en de energietransitie.

De Nieuwe Tuin in Utrecht voldoet aan al deze eisen en wordt volgens planning eind 2027 opgeleverd. Door landelijke netcongestie en het gebruik van stadsverwarming wordt de energievoorziening later dan oorspronkelijk gepland volledig fossielvrij, namelijk na 2030. We zorgen ervoor dat het energieverbruik in het nieuwe pand zo laag mogelijk is om het Paris-proof te maken.

Ons huidige pand in Zeist vormt een goede werkomgeving en heeft een BREEAM-certificaat voor duurzaamheid. De komende jaren blijven we hier werken aan voorzieningen die het hybride werken volop ondersteunen, zodat dit een fijne werkplek blijft.

Wet- en regelgeving

Naast de Wtp hebben twee andere wettelijke trajecten grote invloed op onze bedrijfsvoering: de CSRD en de Digital Operational Resilience Act (DORA).

CSRD

De Europese Unie heeft in 2021 de CSRD aangenomen. Deze richtlijn moet zorgen voor meer transparantie en vergelijkbaarheid in duurzame bedrijfsvoering. De afgelopen jaren hebben we al belangrijke stappen gezet in onze duurzaamheidsverslaggeving. In 2024 hebben we de zeven duurzaamheidsthema's die onze stakeholders belangrijk vinden, nog verder geïntegreerd in ons bedrijfsbeleid.

Volgens de huidige CSRD-richtlijn moeten we over boekjaar 2025 rapporteren op basis van de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS). Omdat de Europese Commissie een voorstel heeft ingediend om bepaalde verplichtingen te versoepelen en met twee jaar uit te stellen voor bepaalde ondernemingen én de CSRD nog niet is opgenomen in Nederlandse wetgeving door vertraging in het implementatietraject, nemen we de momenteel gepubliceerde conceptwetteksten als uitgangspunt.

In lijn hiermee hebben we elk materieel thema voorzien van kerngegevens die laten zien hoe we presteren op de positieve impact die we willen maken en op de negatieve impact die we willen voorkomen. Zie hiervoor ons [duurzaamheidsverslag](#).

DORA

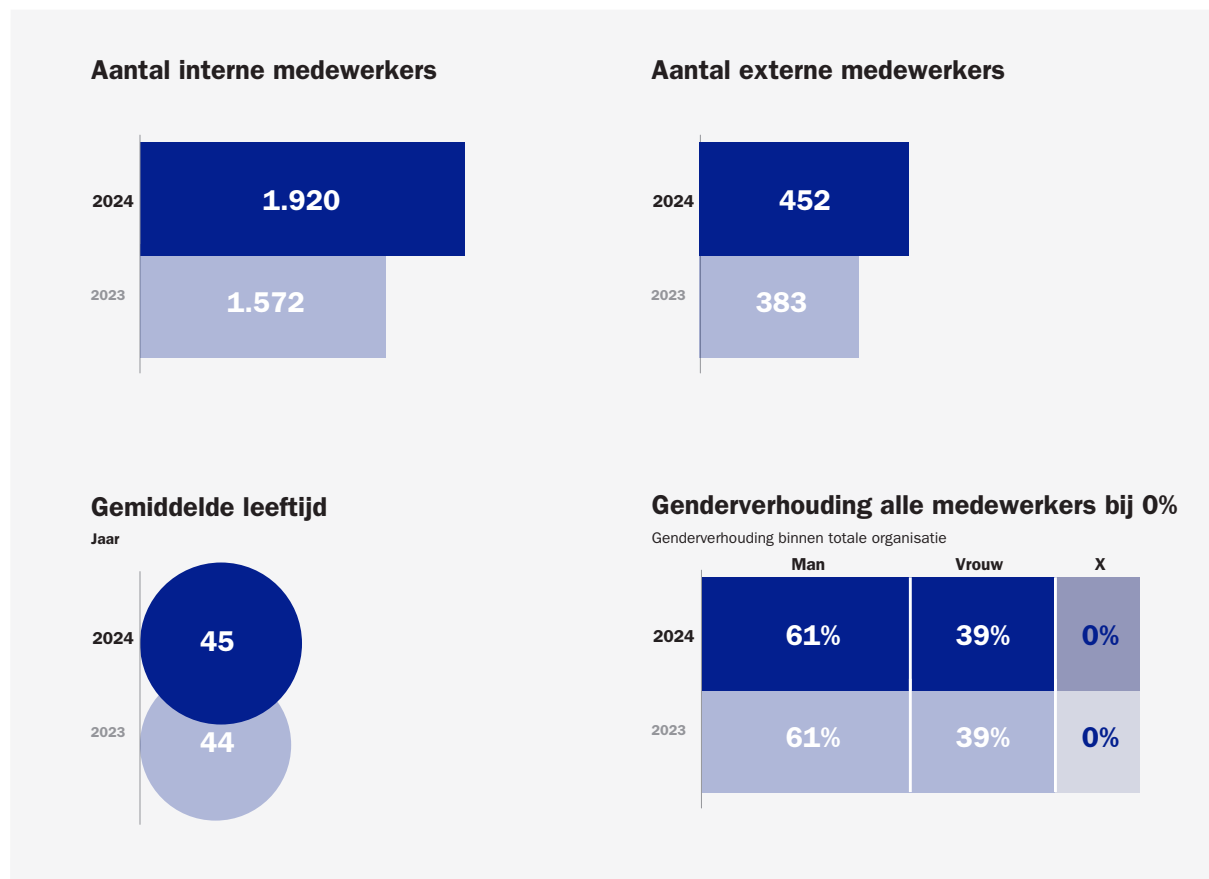
Per 17 januari 2025 is de Europese Digital Operational Resilience Act (DORA) van kracht. Deze wet verplicht financiële organisaties hun IT-risico's beter te beheersen en weerbaarder te zijn tegen cyberdreigingen. DORA geldt voor onze organisatie en onze klanten, en stelt eisen op vijf gebieden: ICT-risicobeheer,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

We hebben gezorgd dat we klaar zijn voor DORA. Op sommige punten waren we al goed voorbereid, terwijl op andere gebieden extra maatregelen nodig waren, met name rond afspraken met leveranciers en het vaststellen van kritieke processen. We hebben IT-controls geïntegreerd in ons IT Control Framework, in lijn met de verwachte update van De Nederlandsche Bank (DNB) Good Practice. Externe partijen hebben onze IT-beveiliging en compliance getoetst aan de DORA-eisen en geconcludeerd dat onze maatregelen toereikend zijn. Ook hebben we specifieke DORA-vereisten verwerkt in ons informatiebeveiligingsbeleid en de IT general controls.

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. De contractonderhandelingen met deze leveranciers zijn gestart om overeenstemming te bereiken over het PGGM DORA-addendum. Met de meeste leveranciers hebben we addenda kunnen afsluiten en zijn we compliant, met een enkele leverancier lopen de gesprekken nog in afwachting van definitieve richtlijnen vanuit Europa. Ook hebben we ons beleid voor uitbesteding en ons selectie- en monitoringsraamwerk aangepast aan DORA.

1.2.5 Onze medewerkers

Onze mensen zijn onze belangrijkste kracht. Daarom zien we het bij PGGM als onze taak te zorgen dat medewerkers plezier hebben in hun werk, zich kunnen ontwikkelen en zich betrokken en gewaardeerd voelen. Vanuit maatschappelijk belang en om talent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen, werken we aan het creëren van een inspirerende, innovatieve en inclusieve werkomgeving.



Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (Diversity, Equity & Inclusion, DEI) zijn voortdurend in ontwikkeling en vragen de inzet van alle collega's. We geloven in de kracht van samen, binnen en buiten onze organisatie. Iedereen is welkom, heeft gelijke kansen en draagt bij aan ons succes.

In 2024 ondertekenden we als eerste organisatie in Nederland en Europa de [CFA DEI Code](#), waarmee we onze inzet voor een diverse, gelijkwaardige en inclusieve werkomgeving benadrukken.

We organiseerden inspirerende activiteiten zoals de D&I Taskforce Kick-off van de Pensioenfederatie, Internationale Vrouwenweek en Diversity Week. Workshops, webinars en sessies maakten DEI zichtbaar en toegankelijk binnen en buiten PGGM. Samenwerkingen met partners en peers, zoals APG en de Living Library, versterkten onze aanpak, terwijl ons DEI Core Team beleidsupdates en themacampagnes lanceerde om inclusie verder te bevorderen. Onze medewerkers beoordeelden inclusie binnen PGGM met een 8,2 in 2024.

Nieuwe initiatieven

We introduceerden PGGMama, een netwerk van PGGM-moeders dat andere (aanstaande) moeders ondersteunt met kennis, tips en activiteiten, zoals Mama Cafés, magazines en vitaliteitstools. We breidden ook het gebruik van de DEI-kalender uit, een best practice van onze collega's in Den Haag.

Door multiculturele feestdagen en evenementen zichtbaar te maken, vergroten we de betrokkenheid en herkenning binnen onze teams.

Succesvolle overgang MN-medewerkers

Met de overgang van het pensioenbedrijf MN naar PGGM, zijn ruim 300 collega's van MN bij ons gekomen. Zij traden op 1 juli 2024 officieel bij ons in dienst. Alle medewerkers vallen nu onder onze cao, wat de verdere integratie makkelijker maakt. We werken samen vanuit onze twee locaties in Den Haag en Zeist. In 2025 gaan we door met de verdere integratie en werken we aan de harmonisatie en optimalisatie van onze werkprocessen.

Aantrekken van divers talent

Naast de 300 collega's van MN verwelkomden we nog eens 230 nieuwe medewerkers, met name in de IT-teams. Meer dan 60 bestaande medewerkers stroomden intern door naar een nieuwe functie. Met het vervangen van externe krachten door interne medewerkers willen we talenten behouden.

Daarnaast draagt diversiteit bij aan een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zijn unieke bijdrage kan leveren. Via ons Make it Possible-programma vonden twaalf medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek binnen onze organisatie. We besteedden aandacht aan de kracht van de vijf generaties op de werkvloer. Daarnaast is Engels vanaf 2024 de voertaal in de vermogensbeheerketen.

Een belangrijk hoogtepunt in 2024 was de ontwikkeling van een nieuwe werkgeversbelofte (employment value proposition, EVP). Na grondige interne en externe analyses hebben we een belofte geformuleerd die naadloos aansluit bij wie we zijn en waar we voor staan: samenwerking, verbondenheid tussen collega's en onze ambities. Deze EVP vormt ook de basis voor een nieuwe arbeidsmarktcampagne die begin 2025 live is gegaan. Hiermee willen we onze medewerkers trots maken en onze naamsbekendheid vergroten onder diverse doelgroepen op de arbeidsmarkt.

Behoud van talent

Naast het aantrekken van nieuwe collega's blijft het behoud van onze medewerkers een prioriteit. Onze focus ligt op het bieden van een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd, betrokken en gestimuleerd voelt, en waar collega's zichzelf kunnen zijn. We investeren in welzijn, professionele ontwikkeling en een gezonde werk-privébalans. Ons brede aanbod van opleidingen en programma's sluit aan bij de groeiambities van medewerkers en de veranderende behoeften van onze organisatie. Daarnaast versterken we de verbinding en samenwerking binnen teams, wat bijdraagt aan een positieve werksfeer en het behouden van talent.

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.

Uit het Preventief Medisch Onderzoek, waaraan meer dan 700 medewerkers deelnamen, bleek dat er extra aandacht nodig is voor mentaal welzijn. Dit thema stond dan ook centraal in ons vitaliteitsprogramma van 2024. Om extra stil te staan bij dit onderwerp, lanceerden we ons eerste Fit for the Future-magazine, vol met persoonlijke interviews, tips en inhoudelijke artikelen over mentale gezondheid.

Inspiraak en medezeggenschap via de ondernemingsraad

In gesprekken met onze bestuurders over bedrijfsbeleid, arbeidsomstandigheden en personeelsbelangen, vertegenwoordigt de ondernemingsraad (OR) onze medewerkers met veertien gekozen leden. Om te zorgen voor een evenwichtige vertegenwoordiging van alle bedrijfsonderdelen, zijn per 1 juli 2024 ook twee collega's uit de OR van MN tot de OR toegetreden.

Volgens de Wet op Ondernemingsraden (WOR) moet PGGM in specifieke gevallen advies of instemming van de OR vragen voor voorgenomen besluiten, zoals strategische samenwerkingen met derden, veranderingen in sociaal beleid en belangrijke organisatiewijzigingen zoals reorganisaties. Zo zorgen we ervoor dat medewerkers actief betrokken blijven bij de ontwikkelingen binnen de organisatie, wat leidt tot goed onderbouwde en breed gedragen besluitvorming.

In 2024 zijn er veel veranderingen doorgevoerd binnen onze organisatie, waardoor de rol van de OR nog belangrijker werd. De OR vergaderde elke twee weken en behandelde vijf instemmings- en zes adviesverzoeken. Bij deze processen betreft de OR actief de meningen van medewerkers door hun standpunten te vragen. Alle lopende en afgeronde verzoeken worden gedeeld op de intranetpagina van de OR, zodat medewerkers op de hoogte blijven van de voortgang en de besluitvorming.

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 500.000 leden van PGGM Coöperatie, waarvan 365.000 actieve leden.

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, als vertegenwoordiger van de enige aandeelhouder van PGGM N.V., legt over het door haar 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, werkgevers en de deelnemers van onze klanten. PGGM is gevestigd in Nederland en is 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 houdt de RvC toezicht op het waarborgen van de deskundigheid en verantwoordelijkheden van het executive committee (EC). De RvC heeft specifiek aandacht voor de dynamiek en de verhouding tussen de RvB en het EC. Bij vergaderingen van de RvC zijn, 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, 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, waaronder de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO). Zij leggen verantwoording af aan de RvC en de aandeelhouder. De RvB wordt gesteund door het EC.

Executive committee

Het EC is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM. Het EC bestaat uit vijf leden, waaronder de twee leden van de RvB. Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de business-units op het gebied van pensioenbeheer (chief operations officer (COO)), vermogensbeheer (chief investment management (CIM)) en institutionele klanten (chief institutional business (CIB)) zitting in het EC. We hebben voor het EC-model gekozen, omdat hiermee het bestuur en de bedrijfsvoering van PGGM samenkomen in één team. In het EC zijn de kernfuncties van PGGM vertegenwoordigd en staat de klant centraal.

PGGM&CO

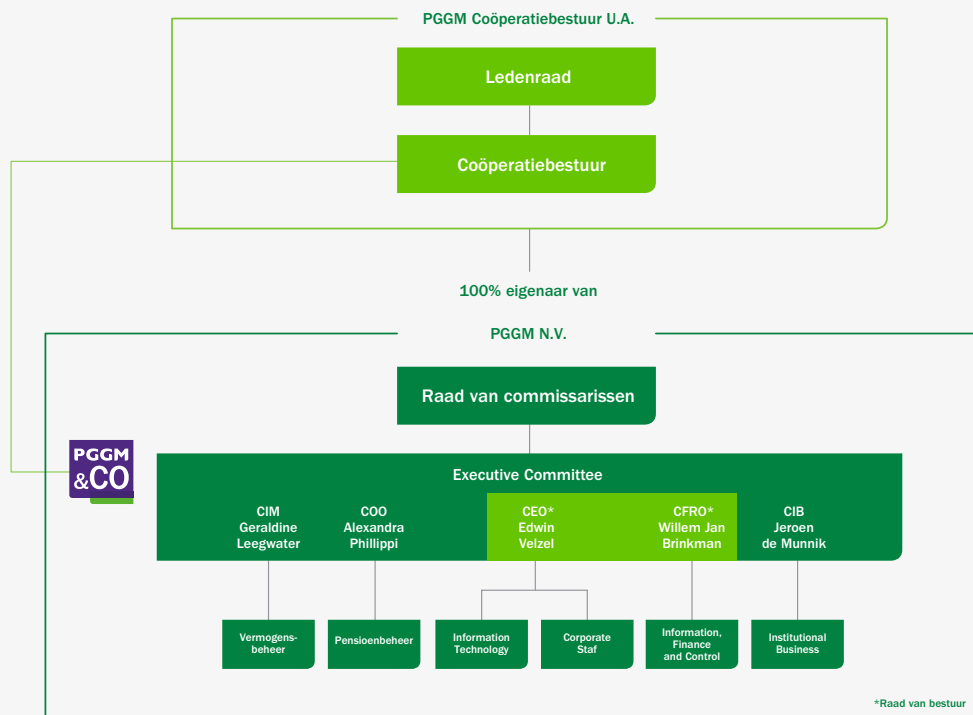
Ledenorganisatie PGGM&CO heeft ruim 500.000 leden, waarvan 365.000 actieve leden, die werken of hebben gewerkt in de sector zorg en welzijn. PGGM&CO helpt iedereen die in de sector werkt om fysiek, mentaal en financieel fit te blijven. Als gids biedt PGGM&CO hen vanuit onderzoek inzicht en overzicht 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.

1.3.2 Organisatie- en groepsstructuur

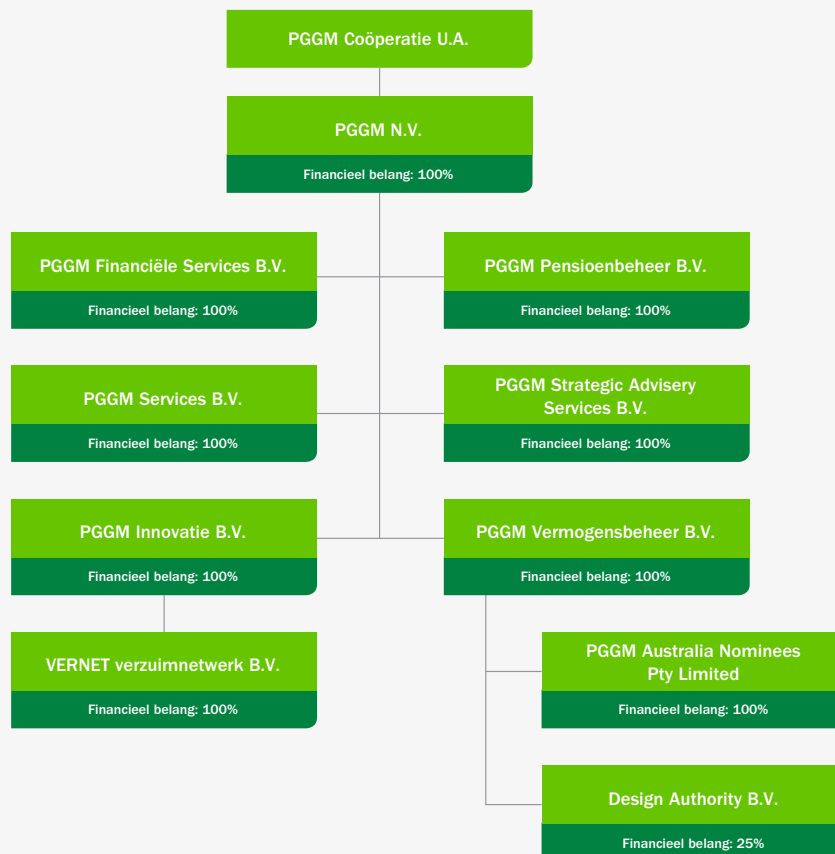
De uitvoeringsorganisatie PGGM N.V. is een structuurvennootschap en de houdster van acht (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang per 31 december 2024.

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 koppelen aan een afzonderlijke vennootschap.

Organisatiestructuur PGGM



Groepsstructuur



1.3.3 Risicomanagement

Het belang van goed risicomanagement

Voor onze bedrijfsvoering is het belangrijk dat we de risico's die op ons afkomen goed beheersen en hierover transparant en begrijpelijk verantwoording afleggen. Dit geldt niet alleen voor ons, maar ook voor onze klanten, toezichthouders en steeds meer mensen in de samenleving.

Goed risicomanagement begint met een cultuur waarin risico's bewust en zorgvuldig worden genomen. Iedereen in de organisatie moet dit begrijpen en hieraan meewerken, van de werkvloer tot het EC en de RvC. Bij de beheersing van risico's kijken we niet alleen naar procedures en technische maatregelen (hard controls), maar ook naar de cultuur en de menselijke factor (soft controls).

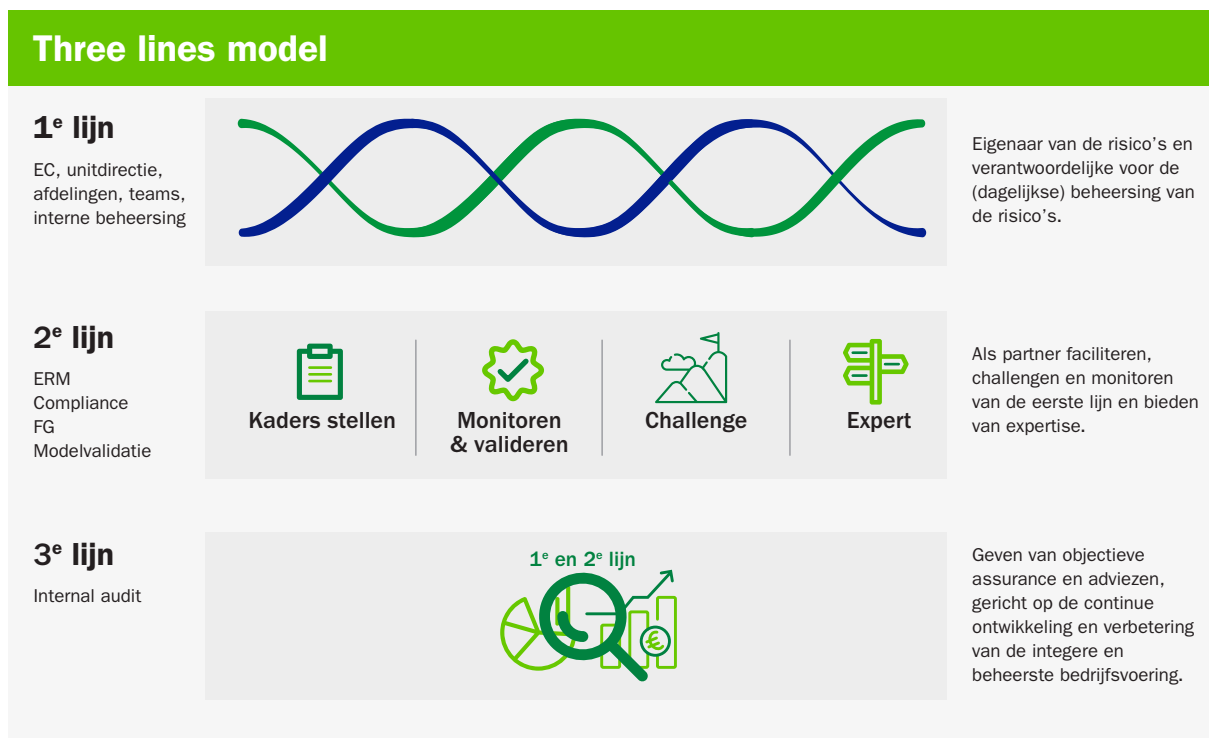
In ons doorlopende risicomanagementproces bespreken we de risico's en maatregelen op verschillende niveaus.

Het PGGM-risicobeleid

We hebben een risicobeleid ontwikkeld waarmee we risico's actief kunnen beheersen. De duidelijke structuur helpt ons risico's inzichtelijk te maken, actie te ondernemen, de ontwikkeling te volgen en hierover te rapporteren. Ons beleid is gebaseerd op het internationaal erkende COSO Enterprise Risk Management-framework (COSO ERM 2017).

Het risicomanagementproces is een continu verbeterproces dat werkt volgens de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act. We meten en evalueren dagelijks, per kwartaal en per jaar en passen het aan waar nodig.

We gebruiken het Three lines model, zoals hieronder weergegeven.



De belangrijkste kenmerken van ons beheers- en controlesysteem

Voor de verantwoording aan onze klanten gebruiken we verschillende interne beheersingsraamwerken die we jaarlijks bijwerken. Hierin beschrijven we onder andere de IT general controls, IT application controls en business controls die gelden voor onze processen en applicaties. Voor IT en cybersecurityprocessen hebben we ISO-certificeringen voor IT-servicemanagement, informatiebeveiliging, en bedrijfscontinuïteit en -kwaliteit. Daarnaast ontvangen onze klanten elk jaar rapportages volgens de normen ISAE 3402 en 3000A. Deze geven inzicht in de beheersing van onze processen voor vermogensbeheer en pensioenbeheer.

Kwantificeren risico's en vereist kapitaal

We hebben verschillende maatregelen genomen om de financiële impact van risico's te verkleinen. Zo bestaan er afspraken met onze klanten over aansprakelijkheid en zijn we verzekerd voor verschillende vormen van schade op het gebied van fysieke eigendommen, aansprakelijkheid en de gevolgen van cyberaanvallen. Voor de impact die niet onder de dekking van deze verzekeringen valt, of voor financiële impact uit andere risico's, houden we eigen vermogen aan. De specifieke richtlijnen hiervoor zijn vastgelegd in ons beleid eigen vermogen. Lees [hier](#) over de rol van het eigen vermogen in het borgen van de continuïteit.

Binnen PGGM is PGGM Vermogensbeheer verplicht om te voldoen aan de ICARAP-vereisten van DNB, op basis van de vermogensbeheervergunning. In een jaarlijks ICARAP-proces bepalen we per risico of extra kapitaal nodig is boven de minimaal vereiste kapitaalbuffers voor een vermogensbeheerder. Dit leidt tot een vereist kapitaal dat als eigen vermogen moet worden aangehouden binnen PGGM Vermogensbeheer. Daarnaast geven de ICARAP-vereisten de minimale liquiditeitspositie aan die moet worden aangehouden. Voor 2024 voldoen het eigen vermogen en de liquiditeitspositie aan de vereisten voor kapitaal en liquiditeit.

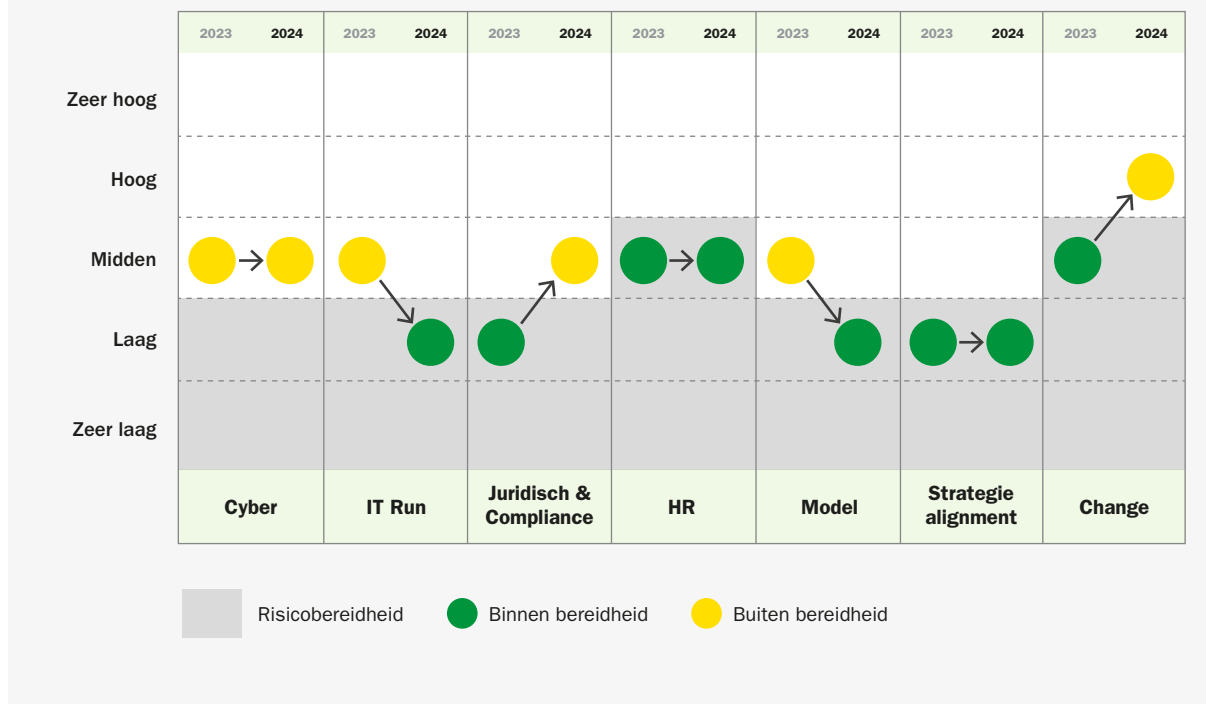
Risicobereidheid en risicobeeld per 2024

Om te bepalen of en in welke mate we een specifiek risico willen nemen, gebruiken we een Risk Appetite Statement (RAS). Deze risicobereidheid is het kader voor het sturen van risico's en het nemen van beslissingen, en draagt bij aan een actieve en bewuste risicocultuur. Vanwege onze grote maatschappelijke verantwoordelijkheid hanteren we over het algemeen een relatief lage risicobereidheid.

In bepaalde gevallen is een hogere risicobereidheid gerechtvaardigd. Dit kan het geval zijn wanneer risico's nodig zijn om bedrijfsdoelstellingen te halen, of wanneer de kosten om het risico te beheersen niet in verhouding staan tot de omvang ervan.

De afbeelding op de volgende pagina geeft de belangrijkste ontwikkelingen van het feitelijke risicobeeld ten opzichte van de risicobereidheid voor het verslagjaar weer. Voor de risico's die boven de vastgestelde risicobereidheid lagen op het moment van vaststellen, stelt het EC een plan vast om deze risico's binnen een redelijke periode – maximaal een jaar – terug te brengen tot het gewenste niveau.

Risico's buiten bereidheid ultimo 2023 en 2024



Eind 2024 bevonden drie risico's zich nog boven de gestelde risicobereidheid: cyber, change en juridisch & compliance.

Het cyberrisico staat al meer dan een jaar buiten de risicobereidheid. Het is lastig dit risico binnen de risicobereidheid te brengen door de voortdurende hoge cyberdreiging. Complexe trajecten zoals de implementatie van de Wtp en de integratie van MN Pensioenbeheer zorgden in 2024 voor aanhoudende druk op het changerisico. Als gevolg van issues bij de migratie van PMT naar het nieuwe administratiesysteem kan naar een groep deelnemers nog geen juiste UPO worden gestuurd. Hierdoor scoort het juridisch & compliance-risico buiten de risicobereidheid. Onze changeportfolio was in 2024 uitdagend door de integratie van MN Pensioenbeheer en de voorbereiding op de Wtp. Daarnaast spelen andere veranderinitiatieven, zoals de transitie naar 3D-beleggen en de Cloud, die moeten bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen voor 2030. Dit alles zorgt voor extra druk op de organisatie.

We volgen alle risico's in een periodieke cyclus en zijn continu alert op mogelijk nieuwe risico's. Zo houden we het uitdagende changeportfolio en de geopolitieke situatie nauwlettend in de gaten, zowel de ontwikkelingen zelf als de impact daarvan op bijvoorbeeld het cyberrisico.

Het continuïteitsrisico schatten we in als 'laag' voor onze organisatie. Onze solvabiliteitsratio van 63,1% procent per 31 december 2024 voldoet ruim aan de kapitaalvereisten. De liquide middelen zijn toereikend om bedrijfsrisico's op te vangen.

Bij toerekenbare fouten in onze dienstverlening kunnen we schadeclaims krijgen van onze klanten. We zijn hiervoor verzekerd met een gemaximeerd bedrag per jaar. Hierbij geldt een ander maximum voor ons vermogensbeheer dan onze pensioenuitvoering. Met alle klanten is contractueel vastgesteld dat het uit te keren bedrag in geval van een toerekenbare fout is beperkt tot de uitkering die we van de verzekeraar ontvangen.

Voor de komende twaalf maanden, gerekend vanaf de ondertekening van dit jaarverslag, verwachten we geen nieuwe relevante risico's die de continuïteit van onze organisatie wezenlijk zullen veranderen. Meer informatie over onze financiële risicobeheersing, waaronder dekking van kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en marktrisico, is te vinden in onze jaarrekening onder [noot 24: Risicobeheer](#).

De voornaamste risico's en onzekerheden in 2024

Naast de eerder besproken ontwikkeling van de risico's ten opzichte van de bereidheid, lichten we hieronder de belangrijkste risico's en onzekerheden toe die in 2024 het risicobeeld beïnvloedden.

Strategie en schaalvergroting

Na ongeveer drie jaar intensieve voorbereiding en samenwerking met MN, is MN per 2 januari 2024 succesvol overgestapt op ons pensioenadministratiesysteem voor de dienstverlening aan haar klanten PMT en Bpf Koopvaardij.

Per 1 juli 2024 is het mandaat voor pensioenbeheer verschoven van MN Pensioenbeheer naar onze organisatie, waardoor wij deze fondsen nu bedienen. In 2024 vroeg het behouden van een stabiele en integere bedrijfsvoering hierbij extra aandacht.

Nieuwe pensioenregeling

Sinds 2021 werken we aan een programma om onze organisatie voor te bereiden op het nieuwe pensioenstelsel. Dit traject liep door in 2024. Vanuit dit programma voeren we nauw overleg met onze klanten, waarbij we ze begeleiden in hun weg en keuzes naar het nieuwe pensioenstelsel. Op deze manier verlopen de ontwikkelingen in goede afstemming. In 2024 hebben alle klanten overeenstemming bereikt met hun sociale partners over de condities waaronder de nieuwe pensioenregeling wordt ingevoerd. Voor al onze klanten hebben we de transitie gepland per 2026.

Menselijk kapitaal

Onze medewerkers zijn essentieel voor onze bedrijfsvoering. Ook in 2024 waren er risico's op het gebied van personeelsbezetting. Met de overkomst van de medewerkers vanuit MN Pensioenbeheer naar PGGM per 1 juli 2024 is veel aandacht besteed aan het integreren van deze medewerkers in de PGGM-organisatie. Het in 2023 geïntroduceerde Future Ready-programma binnen PGGM Pensioenbeheer liep in 2024 door. Dit programma heeft als doel medewerkers in beweging te krijgen en actief vorm te geven aan de strategie van PGGM Pensioenbeheer en de toekomst van PGGM, en daarbij werkplezier te behouden. Binnen PGGM Vermogensbeheer lag de focus op cultuurverandering en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

Dienstverlening (proces- en IT)

In 2024 rolden we de 'Moderne Werkplek' uit. Deze nieuwe digitale werkomgeving richt zich op werken in de Cloud en het vergroten van de cybersecurity met kostenefficiëntie, schaalbaarheid en beheer als belangrijke aandachtspunten.

De complexiteit van de pensioenregelingen die we uitvoeren, vergroot de kans op fouten. Daarom richten we ons op het versterken van onze systemen en op het verminderen van complexiteit. Met ons huidige IT-landschap zijn we goed voorbereid op de implementatie van de nieuwe pensioenregeling. In 2024 is de impact van deze regeling op de processen vastgesteld en zijn de bijbehorende maatregelen bepaald die in 2025 worden uitgevoerd.

Datamanagement

Onze bedrijfsvoering is voor een groot deel gebaseerd op data, wat goede datakwaliteit en databesturing noodzakelijk maakt. We besteedden in 2024 opnieuw veel aandacht aan het verbeteren van het datamanagement binnen alle units, zowel voor eigen processen als voor onze klanten. De opschoning van data ter voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel (invaren), verloopt volgens plan. De kwaliteit van ESG-data is cruciaal voor onze 3D-strategie. Omdat de ontwikkeling van ESG-data nog volop gaande is, zowel binnen als buiten PGGM, blijft dit een belangrijk aandachtspunt.

Modelrisico

Met het wegwerken van de validatiebevindingen op een tweetal belangrijke modellen binnen PGGM Vermogensbeheer is het modelrisico eind 2024 binnen risicobereidheid gekomen. Wel blijft extra aandacht voor het modelrisico nodig. De transitie naar de Wtp vereist de ontwikkeling van een groot aantal nieuwe modellen binnen onze organisatie. De ontwikkeling en validatie van deze modellen zorgt voor extra capaciteitsdruk. Ook de introductie van 3D-beleggen en de integratie van MN Pensioenbeheer bij PGGM Pensioenbeheer hebben geleid tot een uitgebreidere modelinventaris.

Daarnaast is de AI Act, die in 2024 in werking trad, van invloed op het modelrisico. Door de manier waarop 'AI' in de wet wordt gedefinieerd, hebben we het AI-risico nadrukkelijk onder het modelrisico geplaatst. De maatregelen die door de AI Act nodig zijn, verhogen de druk op het modelcapaciteit nog meer, waardoor we verwachten dat het modelrisico hoog blijft.

Frauderisico

Het frauderisico wordt binnen PGGM beheerst door preventieve, detectieve en repressieve controles. Wij hanteren een lage risicobereidheid voor fraude- en integriteitsincidenten. In 2024 is een nieuw beleid voor fraudebeheersing opgesteld en vastgesteld. 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.

We blijven het fraudebewustzijn bij onze medewerkers vergroten. Dit gebeurt onder andere door educatie, het ondertekenen van een moreel-ethische verklaring, de insiderregeling en een meldingsregeling voor (vermoedens van) misstanden. Binnen PGGM hebben we daarnaast afgesproken dat al onze collega's jaarlijks bevestigen dat ze de Gedragscode hebben gelezen, begrepen en naleven.

(Vermoedens van) misstanden, zoals fraude, moeten volgens het Incidentenbeleid worden gemeld aan de Risk- en Compliance-teams. In 2024 zijn geen fraudegevallen geconstateerd binnen PGGM. Mocht er wel sprake zijn van fraude, dan worden de directeur Compliance en de directeur Risk betrokken. Als dit nodig is, kan de CFRO op aanwijzing van de coördinator fraudebeheersing een taskforce vormen. Deze taskforce treedt onafhankelijk en onpartijdig op bij het uitvoeren van de onderzoeken. De CFRO zit de Taskforce voor en kan naast de Risk- en Compliance-teams ook andere experts inschakelen.

Verwachtingen voor het risicobeeld in 2025 en daarna

Geopolitieke en nationaalpolitieke ontwikkelingen in (Oost-)Europa en het Midden-Oosten blijven, net als in 2024, een belangrijke rol spelen in 2025. Voor situaties die onze bedrijfsvoering en strategie kunnen raken, hebben we maatregelen en (worst-case) scenario's uitgewerkt. Als het nodig is, passen we ons crisismanagement aan.

In 2025 moeten we de voorbereidingen voor de invoering van de nieuwe pensioenregeling afronden, zodat de overgang naar het nieuwe systeem in januari 2026 op een beheerste en integere manier kan plaatsvinden. In combinatie met andere ambities, zal dit veel vragen van de veranderkracht (change) van PGGM.

Het dreigingsniveau rond informatiebeveiliging en (cyber)security blijft wereldwijd toenemen en de dreiging van cyberaanvallen in de pensioensector blijft onverminderd aanwezig. Dit vraagt om continue aandacht en bewustwording. We blijven de effectiviteit van onze beveiligingsmaatregelen voor zowel onszelf als onze stakeholders testen en monitoren. In 2024 namen we opnieuw extra maatregelen om de beveiliging te versterken en de komende jaren voorzien we een permanente inspanning om onze maatregelen op niveau te houden.

Met PFZW hebben we een nieuw beleggingsproces ontwikkeld dat moet zorgen voor meer flexibiliteit, snelheid, schaalbaarheid en kortere doorlooptijden bij de ontwikkeling, implementatie, het beheer en de evaluatie van beleggingen. Om invulling te geven aan het nieuwe beleggingsproces is een nieuw organisatiemodel van de vermogensbeheerketen nodig. De genoemde strategische veranderingen en het nieuwe beleggingsproces vragen om een organisatiemodel dat onze organisatie in staat stelt een 3D Total Portfolio-beleggingsmodel te ondersteunen. Dit alles heeft geleid tot de voorgenomen herinrichting van de vermogensbeheerketen.

Om succesvol in te kunnen spelen op de veranderingen en uitdagingen die voortkomen uit het nieuwe beleggingsproces hebben we uitgebreid aandacht besteed aan het definiëren van de benodigde cultuur, competenties en werkwijzen. Samen met het management en onze medewerkers geven we in 2025 verder invulling aan de benodigde samenwerking en de iteratieve manier van werken.

1.3.4 Compliance en integriteit

Bij PGGM staat integriteit centraal. Klanten, deelnemers, werkgevers en zakelijke relaties moeten erop kunnen vertrouwen dat we wet- en regelgeving en interne normen naleven. Met actief compliance- en integriteitsmanagement zorgen we ervoor dat dit gebeurt en behouden we ons professionele niveau.

Zo hebben we een compliance charter en maken we gebruik van een compliance- en integriteitsrisico- en monitoringraamwerk (CIRM). Daarnaast adviseren we het management en medewerkers over compliance in hun dagelijkse werk en vergroten we het bewustzijn over integer gedrag en het naleven van regels bij medewerkers met training en communicatie.

Uitgevoerde activiteiten

Binnen PGGM zien we toe op naleving van wet- en regelgeving, vooral op toezichtgevoelige gebieden. We zorgen ervoor dat regelingen die een integere bedrijfscultuur bevorderen – zoals de Gedragscode, Insiderregeling, Regeling Nevenfuncties en Klokkenluiderregeling – worden nageleefd. Daarnaast coördineren we namens onze organisatie en klanten de contacten met toezichthouders zoals de AFM en DNB.

In 2024 hebben we een start gemaakt met het verder verbeteren van de meldcultuur binnen PGGM. Medewerkers vinden steeds vaker de weg naar interne en externe reporting officers. Het EC, de OR en de ARC/RvC ontvangen jaarlijks rapportages over het aantal en de aard van meldingen en de voortgang van de afhandeling.

Vanuit Compliance, HR en Enterprise Risk Management (ERM) hebben we gewerkt aan het herzien van beleid, regelingen, communicatie en bewustwording rondom integriteit. De vernieuwde regelingen treden in het eerste kwartaal van 2025 in werking. Vanaf het tweede kwartaal van 2025 kunnen medewerkers op een centrale plek op de interne website alle informatie over integriteit vinden, hulp vragen of meldingen doen.

Functionaris Gegevensbescherming

Onze samenleving wordt steeds meer datagedreven, met ontwikkelingen zoals AI die zowel kansen als risico's bieden. Daarom is het, met oog op de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), belangrijk om kritisch te blijven op hoe we persoonsgegevens verwerken. In deze context vervullen we twee rollen:

- Als werkgever en coöperatie zijn we de verwerkingsverantwoordelijke voor de persoonsgegevens van werknemers en leden.
- Als dienstverlener verwerken we persoonsgegevens van deelnemers namens onze institutionele klanten (pensioenfondsen). De pensioenfondsen zijn hiervoor de verwerkingsverantwoordelijke.

Gezien de omvang en gevoeligheid van de persoonsgegevens die we verwerken, vinden we het noodzakelijk om invulling te geven aan de AVG-functie van de Functionaris Gegevensbescherming. Hiermee is de privacy-beheersing structureel gewaarborgd en is er een vast aanspreekpunt voor de AP.

Activiteiten

We verwerken persoonsgegevens zorgvuldig en hebben passende technische en organisatorische maatregelen genomen om te voldoen aan de AVG. Naast de technische maatregelen richten we ons op het vergroten van privacybewustzijn onder onze medewerkers. Dit helpt hen om in de praktijk de juiste keuzes te maken, in lijn met ons belang voor de bescherming van persoonsgegevens.

In 2024 hebben we hieraan bijgedragen door:

- het uitvoeren van het monitoringsplan van de Functionaris Gegevensbescherming, waarmee we onze bedrijfsvoering kunnen toetsen aan de AVG;
- het uitvoeren van diverse risicoanalyses met de Data Privacy Impact Assessments (DPIA) voor verwerkingen van persoonsgegevens met mogelijk hoge risico's voor betrokkenen;
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies binnen de organisatie op basis van interne en externe ontwikkelingen zoals AI;
- het versterken van privacybewustzijn op verschillende niveaus binnen onze organisatie.

Datalekken

We hebben een procedure om datalekken vast te leggen en op tijd te rapporteren, voor onszelf en namens onze klanten. Zo voldoen wij aan de wettelijke verplichtingen voor het behandelen van datalekken volgens de AVG.

Daarnaast implementeren we maatregelen (naar aanleiding van datalekken en uitgevoerde analyses) om het aantal datalekken te verminderen en herhaling van soortgelijke datalekken te voorkomen, zoals awareness-trainingen en het verbeteren van de kwaliteit van de deelnemersadministratie.

Verzoeken van betrokkenen

De AVG geeft betrokkenen verschillende rechten over hun persoonsgegevens. Als verwerkingsverantwoordelijke zorgen we ervoor dat deze rechten worden nageleefd. We ondersteunen ook onze klanten bij het voldoen aan deze verplichtingen. Alle verzoeken die bij ons en onze klanten zijn binnengekomen, zijn op tijd en correct afgehandeld.

Corporate Governance Code

De Nederlandse [Corporate Governance Code](#) van 20 december 2022 geldt alleen voor Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Hoewel we geen beursgenoteerde vennootschap zijn, onderschrijven we de principes en best practice-bepalingen van de Corporate Governance Code en passen we deze, als onderdeel van good governance, zoveel mogelijk vrijwillig toe. Op onze website staat een [comply or explain-document](#) waarin we toelichten in hoeverre we de code naleven. Waar we afwijken, leggen we uit in welke mate en waarom.

In control statement

Als RvB van PGGM zijn wij verantwoordelijk voor de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van PGGM. Deze systemen zijn opgezet op basis van internationaal geaccepteerde standaarden en hebben tot doel de risico's van het niet realiseren van de strategische, governance, operationele en financiële doelstellingen optimaal te beheersen, om een redelijke mate van zekerheid te geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Zij kunnen echter nooit absolute zekerheid bieden dat deze doelstellingen worden bereikt.

De werkelijkheid is dat bij het nemen van beslissingen menselijke beoordelingsfouten kunnen optreden en dat er steeds kosten-batenafwegingen worden gemaakt bij het aanvaarden van risico's en het treffen van beheersmaatregelen.

Om onze verantwoordelijkheden te kunnen dragen, hebben wij gedurende het verslagjaar zelfstandig en op systematische wijze de risico's gerelateerd aan het behalen van onze doelstellingen en de van toepassing zijnde interne risicobeheersing en controlesystemen van onze organisatie geanalyseerd en beoordeeld. Wij hebben daarbij onder andere het COSO ERM-framework gehanteerd. Per bedrijfsonderdeel zijn de significante strategische, governance, operationele en financiële risico's bepaald.

Het management van ieder bedrijfsonderdeel heeft zelfstandig deze risico's en de van toepassing zijnde interne risicobeheersing- en controlesystemen geanalyseerd, beoordeeld en hierover aan ons gerapporteerd. Deze rapportages zijn door ons geëvalueerd, samen met de uitkomsten van in- en externe audits. Het geheel van werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door ons regelmatig besproken met de ARC en de RvC. Waar nodig worden verbeteringen in de risicobeheersing- en controlesystemen doorgevoerd. Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van onze werkzaamheden in dit verband verwijzen wij naar het hoofdstuk over risicobeheersing.

Conclusie

Op grond van de hierboven beschreven werkzaamheden zijn wij van mening, dat wij in alle redelijkheid kunnen verklaren, dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Ook zijn wij van mening dat het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis.

Zeist, 23 april 2025

De raad van bestuur PGGM N.V.

Edwin Velzel

Willem Jan Brinkman

1.3.5 Rapport remuneratie van de raad van bestuur

Hoewel PGGM geen beursgenoteerde onderneming is, onderschrijven we de principes en best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code. We passen die op groepsniveau voor zover mogelijk toe als invulling van goede corporate governance.

Beloningsbeleid RvB

In 2021 is het beloningsbeleid voor de RvB herzien en vastgesteld, en sindsdien niet gewijzigd. We hanteren een zorgvuldig, beheerst en verantwoord beloningsbeleid dat past bij de strategie, de risicobereidheid, haar doelstellingen en het coöperatieve karakter. In het beloningsbeleid staat het belang van de klant centraal, wordt in overeenstemming met de Corporate Governance Code rekening gehouden met onze duurzame langetermijnbelangen, onze klanten en met de wet- en regelgeving rond belonen. Met dit beloningsbeleid is het streven de RvB te waarderen op een – bij hun motivatie, rol en inzet – passende wijze. Hierbij houden we rekening met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan bij onze cultuur en strategie. Dit alles leidt tot 'Verantwoord Belonen'.

Beloningsinstrumenten

Het totale beloningspakket van de RvB bestaat uit vast salaris, pensioen en sociale lasten. Er is geen sprake van beloning in de vorm van aandelen, opties of andere instrumenten. De ervaring en competenties van de individuele bestuurder bepalen uiteindelijk de passende beloning binnen de vastgestelde grenzen op basis van functie-inhoud en referentiemarkt. 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. Eens in de vier jaren toetst de RvC het niveau van het inkomen aan de referentiemarkt en vindt eventueel een aanpassing plaats.

Interne beloningsverhouding

De OR wordt elk jaar geïnformeerd over de interne beloningsverhoudingen. Dit is een overzicht van het gemiddelde salaris per loonschaal ten opzichte van het gemiddelde salaris van de RvB. In lijn met de Corporate Governance Code geven wij hier ook de beloningsverhouding binnen de organisatie weer. De verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder en de mediaan van het fulltime basissalaris van alle medewerkers was 7,5 over 2024. In 2023 was deze verhouding 7,2. 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.

De totale beloning van de leden van de RvB is als volgt:

2024	Periodiek betaalde beloning	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal
E. Velzel	606	25	631
W.J. Brinkman	548	25	573
Totaal	1.154	50	1.204

*Bedragen * € 1.000*

2023	Periodiek betaalde beloning	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal
E. Velzel	560	23	584
W.J. Brinkman	503	23	526
Totaal	1.063	46	1.109

*Bedragen * € 1.000*

De periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het brutosalaris, sociale lasten en vakantiegeld. Pensioenlasten vallen onder de ‘beloningen betaalbaar op termijn’. De beloning van de leden van de RvB is in overeenstemming met hetgeen is bepaald in artikel 2:383c BW toegelicht. Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de leden van de RvB.

1.3.6 Vergoedingskader van de raad van commissarissen

De vergoeding voor de RvC is gebaseerd op de markt voor financiële dienstverlening in Nederland. Voor de RvC-functies willen we mensen uit deze markt aantrekken vanwege de gewenste ervaring en de professionele kennis die nodig zijn voor de werkzaamheden bij PGGM. Bovendien gebruiken vergelijkbare ondernemingen deze referentiemarkt. De referentiemarkt is ook op onze medewerkers van toepassing, met uitzondering van de medewerkers die werken in de vermogensbeheerketen.

Voor de vergoeding voor de RvC vinden we het passend uit te gaan van hetzelfde marktniveau en dezelfde referentiemarkt als voor de RvB.

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

	2024	2023
Voorzitter RvC	42.244	39.061
Leden RvC	34.452	31.857

Instrumenten

De RvC-vergoeding wordt uitgekeerd in geld.

Jaarlijkse aanpassing vergoeding

De vergoeding wordt jaarlijks aangepast in lijn met het percentage en het moment dat de cao is overeengekomen voor de collectieve loonstijging van onze medewerkers. Onze medewerkers vallen onder de loonlijn PGGM algemeen. De vergoeding van alle RvC-leden is daarom per 1 juli 2023 verhoogd met 2,75% en per 1 januari 2024 met 6,70%. Per 1 januari 2025 is de vergoeding verhoogd met 3%. Eens in de vijf jaar wordt daarnaast het niveau van de vergoeding getoetst aan de referentiegroep en vindt er zo nodig een aanpassing plaats. De volgende toetsing vindt plaats op 1 juli 2027.

1.4 Vooruitblik 2025

In 2025 zetten we de laatste stappen in de transities waar we al jaren naartoe werken. Voor de deelnemers van onze klanten willen we op 1 januari 2026 succesvol overstappen naar de nieuwe pensioenregeling en eind 2025 zal onze beleggingsorganisatie klaar zijn voor de overgang naar 3D-beleggen. Tegelijkertijd blijven we met onze collega's zorgen voor een excellente klantbediening met behoud van het vertrouwen.

Het nieuwe pensioenstelsel

De overgang naar de nieuwe pensioenregeling voor de deelnemers van onze klanten vraagt om een strakke planning. Hoewel 1 januari 2028 voor nu de officiële deadline is voor Nederland, blijft het onze ambitie om samen met onze klanten al per 1 januari 2026 volledig over te gaan.

In 2025 ondersteunen we onze klanten verder bij de opdrachtaanvaarding van sociale partners en de afstemming met de toezichthouder. Parallel hieraan werken we aan een control framework, zodat de implementatie en transitie beheerst en integer verlopen. Naast de technische en procesmatige aspecten besteden we veel aandacht aan de begeleiding van deelnemers en werkgevers. Door hen op tijd en begrijpelijk te informeren, willen we ervoor zorgen dat zij het vertrouwen in het pensioenstelsel en de nieuwe regeling behouden en vergroten.

Naar een 3D-beleggingsorganisatie

Eind 2025 zal de transitie naar 3D-beleggen weer een stap verder zijn. Onze beleggingsorganisatie is dan ingericht op de implementatie van de nieuwe strategie. Om daar te komen, gaan we gedurende 2025 verder met de ontwikkeling van de 3D-prototypen in de andere vermogensbeheercategorieën en zetten we proactief in op het thema 3D-beleggen. Vanuit impactbeleggen richten we ons op de thema's klimaat, zorg en welzijn, en natuur en biodiversiteit. Daarnaast investeren we opnieuw in IT, datamanagement en onze medewerkers om onze capaciteiten verder te versterken en het gebruik van data- en analyseplatforms binnen PGGM Vermogensbeheer op te schalen.

Vitale sector zorg en welzijn

We gaan de krachten van PGGM&CO, Vernet en PFZW Datadiensten verder bundelen, zodat we samen met PFZW nog effectiever kunnen werken aan innovatieve en datagedreven oplossingen voor deelnemers en werkgevers in de sector zorg en welzijn.

Na de uitvoering van het Preventieplan in juni 2025 onderzoeken we of de oorzaken van werkdruk zijn verminderd en het werkplezier is toegenomen. Over een mogelijk vervolg blijven we structureel in gesprek met het ministerie van VWS. Hoewel er nog geen concrete afspraken zijn, staat vast dat het vergroten van werkplezier prioriteit blijft.

Investeren in een toekomstbestendige pensioenuitvoeringsorganisatie

In 2025 verwachten we de inrichting van het pensioenadministratiesysteem volledig af te ronden, zodat we op tijd aan alle nieuwe eisen kunnen voldoen. Onze focus ligt daarnaast op een robuuste en schaalbare IT-infrastructuur. Door de overgang naar Azure Cloud kunnen we sneller inspelen op wijzigingen in wet- en regelgeving en efficiënt omgaan met de toenemende complexiteit in onze pensioenadministratie. Dit stelt ons in staat om onze klanten flexibel, betrouwbaar en op maat te bedienen.

AI als kernonderdeel van ons bedrijf

Het afronden van ons AI-programma betekent niet dat we onze AI-ambities hebben bereikt. In 2025 gaan we het gebruik van AI verder versnellen. Ons doel is om AI een kernonderdeel van ons bedrijf te maken door bestaande toepassingen uit te breiden en alle teams in staat te stellen AI te gebruiken.

Inclusieve en vitale cultuur

Ons cultuurtraject leidt in 2025 tot het formuleren van kernwaarden die onze identiteit als organisatie versterken en richting geven aan ons dagelijkse werk. Deze kernwaarden benadrukken de waarde van samenwerking, innovatie en betrokkenheid. Daarnaast integreren we de zes principes van de CFA DEI Code, zodat diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie een vanzelfsprekend onderdeel worden van onze bedrijfsvoering en organisatiecultuur.

Met de stevige basis die we hebben gelegd, organiseren we in 2025 geen extra vitaliteitsactiviteiten. In plaats daarvan versterken we de rol van leidinggevendenden. Met gerichte trainingen ondersteunen we hen om vitaliteit blijvend te verankeren in onze manier van werken.

Huisvesting

Ons huidige pand in Zeist vormt een goede werkomgeving en heeft een BREEAM-certificaat voor duurzaamheid. Tot onze verhuizing naar Utrecht blijven we in ons huidige pand in Zeist werken aan voorzieningen die het hybride werken volop ondersteunen, zodat dit een fijne werkplek blijft.

Wet- en regelgeving

Naast de voorbereidingen op de nieuwe pensioenwet richten we ons op de implementatie van DORA en andere (nieuwe) wetgeving, zoals CSRD en de daarmee samenhangende EU Taxonomy.

Financieel vooruitzicht

Door de mandaatverschuiving van PMT en Bpf Koopvaardij per 1 juli 2024 stegen de kosten en de omzet in 2024. Deze stijging zet door in 2025, omdat we de pensioenuitvoering voor het hele jaar uitvoeren en verder investeren in het toekomstbestendig blijven als organisatie, met name voor de implementatie van de Wtp.

In onze financiële meerjarenprognose voorzien we een positief resultaat. We hebben langdurige contracten met onze grootste pensioenfondsen en de tariefafspraken voor 2025 zijn gemaakt. In 2025 verwachten we ook de eerste synergievoordelen te realiseren. Door de veranderingen in het pensioenlandschap, vooral de implementatie van de Wtp die regelingen uniformer en beter vergelijkbaar maakt, blijft kostenbewustzijn een belangrijk uitgangspunt in onze bedrijfsvoering, in lijn met onze gezamenlijke strategie met PFZW.

Het eigen vermogen ligt boven het minimale doelvermogen, zoals vastgelegd in ons beleid. Dit geeft ons ruimte om eventuele financiële tegenvallers op te vangen. Als dit nodig is, kunnen we bovendien gebruikmaken van een kredietfaciliteit bij PFZW ter hoogte van € 150 miljoen om eventuele liquiditeitstekorten op te vangen. Deze faciliteit hebben we in de afgelopen jaren niet gebruikt, en ook de komende periode is het niet de verwachting dat we de faciliteit moeten aanspreken.

Transparant over duurzaamheid

De CSRD is nog niet opgenomen in de Nederlandse wetgeving. Ook staan de inhoud en tijdslijnen van de bijbehorende huidige Europese regelgeving (CSRD en de ESRS) op dit moment ter discussie. Toch bereiden wij ons voor om in de toekomst volgens de CSRD-vereisten te kunnen rapporteren.

Dit jaar hebben we stappen gezet in onze duurzaamheidsverslaggeving, zie [paragraaf 2.1](#). Ook in 2025 blijven we ons inzetten voor duurzaamheid en volgen we de ontwikkelingen in de Europese regelgeving op de voet.



2. Duurzaamheidsverslag

2.1 Algemene toelichting

Vanuit duurzaamheidsperspectief zetten we ons iedere dag in voor een goed, betaalbaar, begrijpelijk en duurzaam pensioen en een vitalere sector zorg en welzijn. Hiermee willen we waarde creëren voor onze klanten, hun deelnemers, werkgevers en sociale partners, onze medewerkers en de samenleving. We rapporteren over de positieve en negatieve impact van onze activiteiten op milieu, mens en goed bestuur (environmental, social en governance, ESG), verdeeld over zeven thema's: Klimaatimpact en energietransitie, Een kostenefficiënte pensioenuitvoering, Een begrijpelijk pensioen, Aantrekkelijk werkgeverschap, Vitaliteit in de sector zorg en welzijn, Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy, en Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering.

2.1.1 Reikwijdte van dit duurzaamheidsverslag

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](#).

Duurzaamheidswetgeving

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹ is nog niet opgenomen in de Nederlandse wetgeving. De inhoud en tijdslijnen van de CSRD en de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) staan op dit moment ter discussie in Europa. Toch rapporteren we over 2024 al zo veel mogelijk volgens de CSRD-vereisten, met de huidige CSRD-regels als uitgangspunt. We zitten in de overgangsfase naar verdere naleving. Zo is nog niet al het vereiste beleid geformuleerd en worden sommige indicatoren nog niet gemeten volgens de ESRS-definities. Dit komt onder andere doordat bepaalde processen nog in ontwikkeling zijn of benodigde data nog niet beschikbaar is. Waar dit het geval is, zijn we hier transparant over.

Naast PGGM N.V. moeten ook PGGM Pensioenbeheer B.V. en PGGM Vermogensbeheer B.V. voldoen aan de vereisten van artikel 29 en 29bis van de wet, op basis van de huidige wetgeving. Dit houdt in dat ook zij over duurzaamheid moeten rapporteren. Voor deze dochterondernemingen wordt gebruikgemaakt van de vrijstelling in artikel 19bis, lid 9 van de CSRD. Hierdoor hoeven zij geen eigen CSRD-duurzaamheidsrapportage op te stellen. Hun duurzaamheidsinformatie is opgenomen in dit geconsolideerde verslag.

Op basis van de huidige wetgeving zal PGGM in de toekomst ook moeten voldoen aan de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) en de EU Taxonomy Regulation. Ook deze wetgeving staat momenteel ter discussie in Europa. We pakken de voorbereidingen (verder) op zodra de verplichtingen duidelijk zijn en zullen ons duurzaamheidsverslag aanpassen zodra deze verplichtingen van kracht worden.

Waardeketens

In het duurzaamheidsverslag rapporteren we over onze waardeketens. Hieronder vallen de uitvoering van de pensioenregelingen van onze klanten en het vermogensbeheer om de deelnemers van onze klanten een goed en betaalbaar pensioen te bieden. Ook de producten en diensten die we leveren om de sector zorg en welzijn vitaler te maken, zijn onderdeel van de waardeketen.

¹De CSRD voegt diverse artikelen toe aan de Jaarrekeningenrichtlijn 2013/34. In dit verslag verwijst de term CSRD ook naar deze richtlijn.

De beleggingen van onze klanten (voor wie wij collectieve en/of individuele vermogensbeheeractiviteiten uitvoeren) behoren hier niet toe. Onze klanten rapporteren zelf over de duurzame impact van deze beleggingen in hun jaarverslagen, volgens de wettelijke kaders van de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Voor verdere toelichting verwijzen we naar [paragraaf 2.4.3](#).

2.1.2 Status van dit duurzaamheidsverslag

Ten opzichte van 2023 verbeterden we ons duurzaamheidsverslag in 2024 door de volgende informatie toe te voegen:

- Onze waardeketens en de belangrijkste betrokken partijen
- De belangrijkste stakeholders en hoe we met hen samenwerken
- De duurzaamheidsindicatoren voor de zeven materiële thema's, uitgebreid met duidelijke definities en methodologieën

Daarnaast hebben we onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA) herijkt. Hieruit blijkt dat de zeven belangrijke thema's, zoals vastgesteld in het verslag van vorig jaar, onze materiële thema's zijn. Meer informatie over deze thema's is te vinden in de thematische paragrafen 2.5 tot en met 2.11. Hier beschrijven we ons beleid, onze maatregelen op de thema's en de indicatoren die onze prestaties inzichtelijk maken. Deze prestaties richten zich op de positieve impact die we willen maken en op de negatieve impact die we willen minimaliseren of voorkomen. De cijfers in dit duurzaamheidsverslag zijn met zorg opgesteld, waarna een interne plausibiliteitscheck is uitgevoerd.

Deze verbeteringen zijn belangrijke stappen in de aanloop naar de toepassing op de CSRD-wetgeving voor PGGM.

In de toekomst beoordeelt onze externe accountant of ons duurzaamheidsverslag voldoet aan wet- en regelgeving. Dit zal dan gebeuren op basis van een assurance-opdracht met beperkte zekerheid (limited assurance). Volgens de huidige wetgeving zou dit voor het eerst in 2025 plaatsvinden, maar het eerder genoemde voorstel van de Europese Commissie kan mogelijk leiden tot een uitstel van deze verplichting.

2.1.3 Rapportagegrondslagen

Tijdshorizon

Voor toekomstgerichte informatie over materiële impact, risico's en kansen volgen wij de richtlijnen van ESRS 1. Hierbij gebruiken we de volgende tijdsindelingen:

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

Wanneer onze tijdslijnen afwijken van deze richtlijnen, lichten we dit toe in de thematische paragrafen 2.5 tot en met 2.11.

Schattingen en aannames

In dit duurzaamheidsverslag gebruiken we schattingen en aannames om de duurzaamheidsprestaties per indicator te bepalen. 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 of presentatie van duurzaamheidsinformatie

Huidige en toekomstige duurzaamheidsregelgeving leidt tot meer gestandaardiseerde data. De gegevens die wij gebruiken, worden mede hierdoor steeds betrouwbaarder. In 2024 hebben we verdere verbeteringen doorgevoerd in de manier waarop wij duurzaamheidsgegevens verzamelen en rapporteren.

Ten opzichte van 2023 hebben we indicatoren toegevoegd 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. Ook hebben we bij een aantal indicatoren de methodiek aangepast. Dit zorgt voor betere inzichten dankzij verbeterde nauwkeurigheid, hogere datakwaliteit en aansluiting op de ESRS. De vergelijkende cijfers over de voorgaande periode zijn hierop aangepast. Waar het praktisch niet haalbaar was om deze cijfers aan te passen, hebben we dit toegelicht in de thematische paragrafen 2.5 tot en met 2.11. Hierin worden ook de verschillen tussen de eerder gerapporteerde en herziene cijfers besproken, net als de specifieke redenen waarom de nieuwe methodiek betere inzichten biedt.

In [toelichting 1](#) bij dit duurzaamheidsverslag staan de toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren.

Opname door middel van verwijzingen

Aan sommige ESRS-vereisten wordt al voldaan in andere delen van het jaarverslag, zoals de vereisten van de Nederlandse Corporate Governance Code om de governance-structuur te beschrijven. De volgende delen van het duurzaamheidsverslag mogen daarom in samenhang worden gelezen met andere delen van dit jaarverslag:

- De beschrijving van het bedrijfsmodel: [paragraaf 1.3.2](#)
- De rol van de leidinggevende en toezichthouders (GOV-1): [paragraaf 1.3.1](#)
- Risicomanagement: [paragraaf 1.3.3](#)
- De tabel rapportage voortkomend uit andere EU-wetgeving: [toelichting 5](#)

2.2 Duurzaamheidsstrategie, bedrijfsmodel en waardeketen

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van hoe wij werken. Dit betekent dat we niet alleen financiële waarde willen creëren, maar ook streven naar een goed pensioen voor de deelnemers van onze klanten, een vitale sector zorg en welzijn en een leefbare wereld. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe onze duurzaamheidsstrategie, ons bedrijfsmodel en onze waardeketens samenkomen om deze ambitie te realiseren.

2.2.1 Beschrijving duurzaamheidsstrategie

We hebben onze duurzaamheidsstrategie vastgelegd in onderstaande duurzaamheidsverklaring. Hierin staat welke thema's voor ons van materieel belang zijn en hoe onze inzet bijdraagt aan duurzaamheid.

Onze duurzaamheidsstrategie

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

Environmental	Social	Governance
Bij PGGM zetten we ons in voor een goed en betaalbaar pensioen in een leefbare wereld. Dit betekent dat we niet alleen focussen op een goede pensioenuitvoering, maar dat we dit ook zo duurzaam mogelijk doen. We nemen daarom ook concreet actie op het gebied van CO ₂ -reductie en dragen bij aan de energietransitie.	Met een kostenefficiënte en begrijpelijke pensioenuitvoering zetten wij ons dagelijks in voor een goede oude dag voor de deelnemers en werkgevers van onze klanten. Daarnaast ontwikkelen we samen met PFZW en sociale partners diensten en producten die bijdragen aan een vitale sector zorg en welzijn. Ook willen we een aantrekkelijke werkplek bieden voor onze medewerkers.	In onze rol als financieel dienstverlener vinden wij het belangrijk dat onze deelnemers en andere stakeholders vertrouwen blijven houden in onze diensten. Een ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering is hierin essentieel. Veiligheid en privacy van persoonsgegevens data hebben bij ons hoge prioriteit.

De uitvoering van onze duurzaamheidsstrategie maakt integraal deel uit van ons bedrijfsmodel en de waardeketens waarin we opereren. Deze worden hieronder verder toegelicht.

2.2.2 Bedrijfsmodel en waardeketens

Ons bedrijfsmodel

Een bedrijfsmodel is een plan of concept dat beschrijft hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Voor ons bedrijfsmodel verwijzen we naar ons waardecreatiemodel op [pagina 11](#). In dit model staan al onze klantgerichte activiteiten, als onderdeel van de markt waarin we opereren. Het beschrijft onze rol als pensioenuitvoeringsorganisatie, waarin we maatschappelijke waarde willen creëren voor pensioenfondsen en hun deelnemers, werkgevers en sociale partners. Dit doen we met de diensten van pensioen- en vermogensbeheer, maar ook met onze (data)diensten voor een vitalere sector zorg en welzijn.

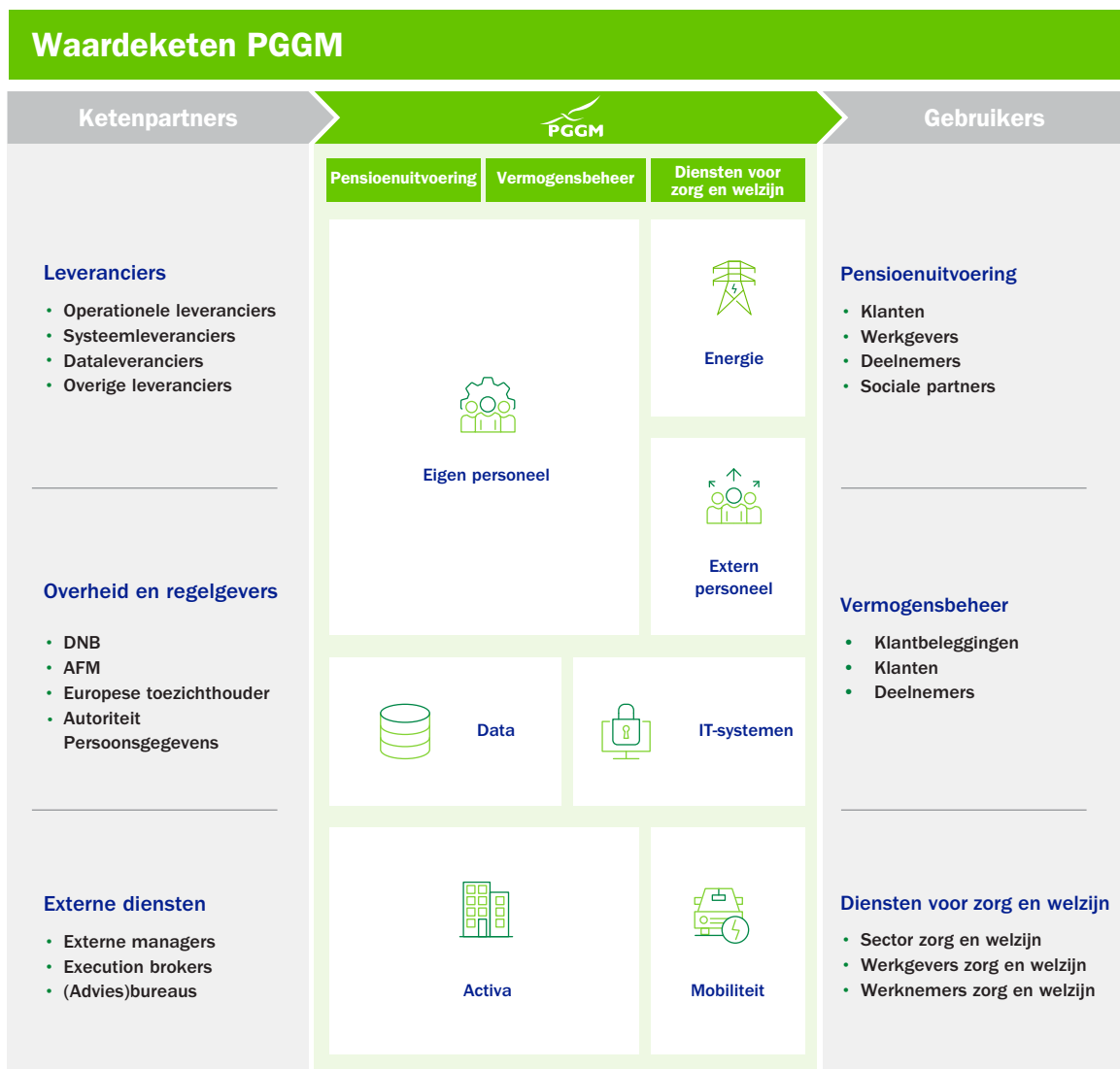
Onze waardeketens

Alle bedrijven die moeten voldoen aan de CSRD-wetgeving, moeten ook de waardeketens beschrijven waarin zij opereren. Een waardeketen bestaat uit alle actoren die bijdragen aan het creëren van waarde voor het eindproduct, zowel upstream (de ketenpartners) als downstream (de gebruikers) van de rapporterende entiteit.

Vanuit ons bedrijfsmodel en onze strategie kennen we drie waardeketens:

- **Vermogensbeheer:** vanuit onze gezamenlijke strategie 2030 willen we uitsluitend beleggen voor PFZW, wat we vanaf 2024 ook doen in de publieke markten. Ook wat betreft private markten beleggingen is dit de gewenste eindsituatie. Op dit moment beheren we voor vier andere pensioenfondsen beleggingen binnen twee door ons beheerde private markten beleggingsfondsen. We werken samen met onder andere brokers, externe managers en data- en systeemleveranciers. Met de manier waarop we het beleid van PFZW mee ontwikkelen en uitvoeren, leveren we waarde voor de beleggingen en daarmee voor de deelnemers.
- **Pensioenuitvoering:** we voeren de pensioenregelingen van onze klanten uit. We werken samen met systeemleveranciers, operationele leveranciers, de overheid en serviceproviders die toegang bieden tot het pensioenoverzicht. Met onze advies- en uitvoeringsactiviteiten leveren we waarde voor deelnemers van de pensioenfondsen PFZW, PMT, Bpf Koopvaardij, StiPP en BPF Schilders. Daarnaast verzorgen we de administratie van de sociale fondsen Stichting Fonds Uitzendbranche (SFU) en Stichting Sociaal Fonds Huisartsenzorg (SSFH).
- **Diensten voor zorg en welzijn:** we leveren producten en diensten aan werknemers en werkgevers in de sector zorg en welzijn. We werken onder andere samen met Initiatief Zorg en Zekerheid (IZZ), het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Alzheimer Nederland en het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV). Met onze diensten leveren we waarde voor werknemers en werkgevers in de sector zorg en welzijn, en de sector als geheel.

Hieronder zijn de waardeketens visueel uitgewerkt.



2.2.3 Belangen en opvattingen van stakeholders

Stakeholders spelen een cruciale rol in het vormgeven, uitwerken en realiseren van onze strategie en ons bedrijfsmodel. In de volgende afbeelding laten we zien in wie onze belangrijkste stakeholders zijn, hoe zij worden betrokken bij besluitvorming en in welke duurzaamheidsthema's zij een bepalende rol spelen.

Uitwerking stakeholderanalyse PGGM groep



Onze stakeholders

Voor wie doen we het?

Pensioenfondsen

Belang	Als pensioenuitvoeringsorganisatie verleent PGGM pensioenbeheer-diensten aan PFZW, PMT, Bpf Koopvaardij, BPF Schilders en StiPP. PGGM levert vermogensbeheerdiensten aan PFZW en belegt voor BPF Schilders, Smurfit Kappa, SPH en Particuliere Beveiliging
Interactie	Overlegtafels met bestuurlijke gremia, bijeenkomsten, service level agreement (SLA)
Thema	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering Een begrijpelijk pensioen Vitaliteit in de sector zorg en welzijn Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy

Sector zorg en welzijn

Belang	Vanuit de gezamenlijke strategie met PFZW levert PGGM producten en diensten voor de sector zorg en welzijn als geheel, en de aan de sector verbonden werkgevers en werknemers. Dit draagt bij aan een vitalere sector
Interactie	Campagnes, bezoeken, interviews, portalen, enquêtes
Thema	Vitaliteit in de sector zorg en welzijn

Bij pensioenfondsen aangesloten werkgevers

Belang	Als pensioenuitvoeringsorganisatie verleent PGGM pensioenbeheer-diensten aan PFZW, PMT, Bpf Koopvaardij, BPF Schilders en StiPP. PGGM levert vermogensbeheerdiensten aan PFZW en belegt voor BPF Schilders, Smurfit Kappa, SPH en Particuliere Beveiliging
Interactie	Diverse communicatiekanalen werkgevers, portalen, bezoeken
Thema	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering Een begrijpelijk pensioen Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy

Bij pensioenfondsen aangesloten deelnemers

Belang	Als pensioenuitvoeringsorganisatie verleent PGGM diensten richting de bij pensioenfondsen aangesloten deelnemers
Interactie	Diverse communicatiekanalen deelnemers, bezoeken, verplichte pensioencommunicatie, campagnes, interviews, enquêtes
Thema	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering Een begrijpelijk pensioen Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy

Met wie doen we het?

Medewerkers

Belang	PGGM biedt arbeidsplaatsen aan ruim 2.000 (interne en externe) medewerkers. De medewerkers zorgen ervoor dat de dagelijkse uitvoering en wijzigingsprojecten op orde blijven en worden daarvoor beloond
Interactie	Prestatiegesprekken, bijeenkomsten, cao-onderhandelingen, medewerkersonderzoeken, beleidskaders
Thema	Klimaatimpact en energietransitie Aantrekkelijk werkgeverschap Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy

Leveranciers

Belang	PGGM werkt met leveranciers in ketenverband om de uitvoering van haar activiteiten richting klanten mogelijk te maken. De afspraken over de samenwerkingen en leveringen van producten en systemen zijn vastgelegd in contracten
Interactie	Uitwisseling informatie/systemen, uitbesteding, prestatie-gesprekken, contractonderhandelingen
Thema	Klimaatimpact en energietransitie Aantrekkelijk werkgeverschap Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy

Externe diensten

Belang	PGGM werkt samen met externe dienstverleners in ketenverband om de uitvoering van haar activiteiten richting klanten te optimaliseren. De afspraken over de samenwerkingen en leveringen van diensten zijn vastgelegd in contracten
Interactie	Prestatiegesprekken, contractonderhandelingen
Thema	Klimaatimpact en energietransitie Aantrekkelijk werkgeverschap Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy

Aandeelhouders en bestuurlijke gremia

Belang	PGGM Coöperatie U.A. is 100% aandeelhouder van PGGM N.V. met bestuurders in de vorm van een ledenraad en coöperatie-bestuur (de sociale partners actief in zorg en welzijn). De RvC houdt toezicht op het dagelijks bestuur (het EC) en de RvB
Interactie	Overlegtafels met bestuurlijke gremia, aandeelhoudersvergadering
Thema	Alle materiële thema's

Wie denken met ons mee?

Overheid en regelgevers

Belang	PGGM is voor een deel van de uitvoering van haar activiteiten vergunningplichtig en valt onder toezicht van Nederlandse en Europese overheidsinstanties. De overheid is daarnaast een afnemer van onze datadiensten, zoals bij het Preventieplan
Interactie	Werkbezoeken, oplevering verantwoordings-rapportages, informeren (ad hoc/incidenteel), levering transactionele data
Thema	Alle materiële thema's

Brancheverenigingen inclusief gelieerde partijen

Belang	PGGM werkt samen met brancheverenigingen om beleid en initiatieven te ontwikkelen die passen bij de behoeften van de sectoren die PGGM bedient
Interactie	Werkgroepen, overlegstructuren
Thema	Een begrijpelijk pensioen Aantrekkelijk werkgeverschap Vitaliteit in de sector zorg en welzijn Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering

Maatschappelijke organisaties en NGO's

Belang	PGGM ondersteunt en neemt deel aan initiatieven uitgezet door maatschappelijke organisaties en NGO's en zoekt deze op om de effectiviteit en impact van het eigen beleid te toetsen
Interactie	Lidmaatschap, bijeenkomsten, workshops, consultaties, overlegstructuren
Thema	Klimaatimpact en energietransitie Aantrekkelijk werkgeverschap Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering

Lobbyorganisaties

Belang	PGGM werkt samen met lobbyorganisaties om beleidsmakers te informeren en waar van toepassing te beïnvloeden, bijvoorbeeld op het gebied van pensioenhervormingen en arbeidsmarktvraagstukken
Interactie	Werkgroepen, overlegstructuren, consultaties
Thema	Een begrijpelijk pensioen Vitaliteit in de sector zorg en welzijn Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering

2.3 Duurzaamheidsgovernance

Onze duurzaamheidsgovernance bevat zowel de rol van de raad van bestuur (RvB) bij het bepalen en uitvoeren van onze duurzaamheidsstrategie, als de toezichthoudende rol van de raad van commissarissen (RvC). We werken met een tijdelijk opgezette projectstructuur, waarin een stuurgroep zich richt op de implementatie van de CSRD-wetgeving.

2.3.1 De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen

We hebben onze duurzaamheidsstrategie vastgelegd in onderstaande duurzaamheidsverklaring. Hierin staat welke thema's voor ons van materieel belang zijn en hoe onze inzet bijdraagt aan duurzaamheid.

Samenstelling en diversiteit van de RvC en RvB		
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 benoeming van de leden van de RvB. De RvC heeft deze adviezen overgenomen.
Genderdiversiteit (%)	67% mannelijk, 33% vrouwelijk	100% mannelijk, 0% vrouwelijk
Percentage onafhankelijke bestuurders	100% (alle niet-uitvoerend)	0% (alle uitvoerend)

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

Taken en verantwoordelijkheden

Onze duurzaamheidsstrategie is onderdeel van onze bedrijfsplannen 2030. De RvB bepaalt de meerjarige strategische ambities, waarna de directies en managementteams van de verschillende businessunits deze vertalen naar concrete acties. Deze strategische kaders vormen de basis voor onze duurzaamheidsambities op de materiële thema's, gericht op het vergroten van positieve impact, het realiseren van kansen, het verkleinen van negatieve impact en het beheersen van risico's.

In 2024 hebben we de implementatie van de CSRD-wetgeving verder doorgevoerd en werkten we opnieuw met een tijdelijk opgezette projectstructuur binnen de bestaande organisatiestructuur, zie [paragraaf 1.3.2](#). Hierin richt een stuurgroep zich samen met een projectteam en materiedeskundigen op de verdere implementatie. Deze projectgroep zal de ontwikkelingen van de CSRD-wetgeving nauwlettend volgen en borgen dat deze tijdig wordt geïmplementeerd.

Via ons governancemodel integreren we de duurzaamheidsstrategie in al onze activiteiten. Deze duurzaamheidsstrategie wordt centraal bepaald, met input van de verschillende units die ook actief betrokken zijn bij de ontwikkeling ervan. Op basis van de CSRD hebben PGGM Pensioenbeheer B.V. en PGGM Vermogensbeheer B.V. zelfstandige verplichtingen om duurzaamheid te bevorderen. Zij zijn daarom vertegenwoordigd in de stuurgroep. Dit stelt ons in staat de duurzaamheidsthema's van onze organisatie goed te beheersen en overzien.

Vaardigheden en deskundigheid van onze bestuurders en toezichhouders

Onze bestuurs- en toezichhoudende gremia zijn zo samengesteld dat de benodigde kennis en vaardigheden op het gebied van de duurzaamheidsthema's voldoende aanwezig is. Dit stelt hen in staat de materiële impact, risico's en kansen binnen PGGM goed in te schatten. Hun expertise komt voort uit eerdere functies, trainingen en betrokkenheid bij strategische beslissingen rond de implementatie van de CSRD-wetgeving. Daarnaast verdiepen de gremia zich in maatschappelijke ontwikkelingen en standpunten van belangrijke stakeholders op het gebied van duurzaamheid en duurzaamheidsrapportage. Ze blijven hun kennis en ervaring uitbreiden met nevenfuncties, trainingen en andere vormen van professionele ontwikkeling. Zowel de gremia als de individuele leden hebben toegang tot een breed netwerk van interne en externe kennis en ervaring, wat hen ondersteunt in hun rol en helpt hun expertise voortdurend te verrijken.

In 2025 zijn de reglementen en profielschetsen van de bestuurs- en toezichhoudende organen van PGGM N.V., PGGM Pensioenbeheer B.V. en PGGM Vermogensbeheer B.V. in lijn gebracht met de CSRD. Dit zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid voor en het toezicht op duurzaamheidskwesties goed intern geregeld zijn, met voldoende kennis en expertise op dit gebied. Daarnaast voldoen we, waar onze structuur dit toelaat, vrijwillig aan de Nederlandse Corporate Governance Code 2022. Om deze vrijwillige naleving te versterken, zijn relevante verplichtingen expliciet opgenomen in de huidige reglementen.

2.3.2 Informatievoorziening en omgang met duurzaamheidsthema's

Tijdens de implementatie van de CSRD-wetgeving worden de RvB, het EC, de RvC en de audit-, risk- en compliance commissie (ARC) elk kwartaal geïnformeerd over de voortgang via ons dashboard voor het bijhouden van doelen, strategieën en resultaten. Daarnaast worden ze betrokken bij strategische vraagstukken die besluitvorming vereisen, zoals het vaststellen van de DMA's, de geïdentificeerde impact, risico's en kansen, de scope van het duurzaamheidsverslag (zie hiervoor [paragraaf 2.4.3](#)), en de goedkeuring van het duurzaamheidsverslag met bijbehorende beleidskaders, acties en indicatoren. Na afronding van de implementatie ligt de verantwoordelijkheid voor het behalen van de duurzaamheidsambities bij de businessunits.

Het EC was nauw betrokken bij het opstellen van de visie op duurzame waardecreatie voor de lange termijn. Hierbij werd onder meer gekeken naar de impact van onze organisatie op mens en milieu. Daarnaast heeft de RvB concrete ambities en doelen vastgesteld voor duurzame waardecreatie. De RvC houdt toezicht op dit proces en de bredere integratie van duurzaamheid in onze bedrijfsvoering. De monitoring van de duurzaamheidsthema's ligt bij de ARC. Deze commissie ziet toe op duurzaamheidsvraagstukken binnen PGGM, zoals de agenda, vaststelling van ambities, doelen en indicatoren, en de uitvoering van voortgang van plannen en acties.

De DMA voor 2024 is door het EC vastgesteld en besproken in de ARC-vergadering. Hierbij zijn impact, risico's en kansen geïdentificeerd voor de zeven belangrijke duurzaamheidsthema's. Er zijn geen afwegingen gemaakt waarbij belangen van stakeholders met elkaar in conflict kwamen, bijvoorbeeld rondom de impact, risico's en kansen. Meer informatie over de uitkomsten van de vastgestelde DMA staat in [paragraaf 2.4](#).

In de thematische paragrafen van dit verslag (2.5 tot en met 2.11) staan de belangrijkste soorten impact, risico's en kansen, en de manier waarop de RvB en de RvC hier in 2024 sturing aan hebben gegeven.

2.3.3 Beloningsstructuur rondom duurzaamheidsprestaties

De bestuurders van PGGM krijgen, met uitzondering van het bestuur van PGGM Vermogensbeheer B.V., een vaste vergoeding zonder toevoeging van variabele beloningscomponenten. Deze vergoeding is niet gekoppeld aan onze duurzaamheidsambities. Dit geldt ook voor onze toezichthoudende gremia van PGGM N.V., de RvC en de ARC en mens- en organisatiecommissie (M&O-commissie). Het bestuur van PGGM Vermogensbeheer B.V. ontvangt wel een variabele beloning. In de beloning zijn duurzaamheidsambities van PFZW opgenomen, maar de beloning is niet gekoppeld aan onze duurzaamheidsambities zoals opgenomen in en binnen de scope van dit duurzaamheidsverslag.

2.3.4 Due-diligenceverklaring

Onze activiteiten kunnen een positieve en negatieve invloed hebben op de ESG-thema's. Het is daarom belangrijk dat we weten welke risico's op ons afkomen en welke impact wij maken. Zo kunnen we verantwoordelijkheid nemen voor negatieve effecten en bijdragen aan duurzame verandering.

In onze DMA worden de thema's en onderwerpen vanuit twee invalshoeken bekeken: de outside-in benadering die zich richt op de duurzaamheidsrisico's en -kansen die van buitenaf op ons afkomen, en de inside-out benadering die kijkt naar de impact die onze organisatie heeft op mens en milieu.

We integreren onderstaande stappen in onze bestaande werkprocessen, zoals strategie, duurzaamheid, planning en control, en risico- en rapportageprocessen. Dit helpt ons om duurzaamheid op een efficiënte manier op te nemen in onze dagelijkse bedrijfsvoering.

- **Identificatie:** we identificeren potentiële negatieve impact op mens en milieu met onze DMA. Deze wordt eens in de drie jaar volledig uitgevoerd en in de tussenliggende jaren herijkt.
- **Beoordeling:** we beoordelen de waarschijnlijkheid, omvang, intensiteit en omkeerbaarheid van deze negatieve impact met kwantitatieve en kwalitatieve meetmethoden.
- **Mitigatie en preventie:** we ontwikkelen beleid en voeren maatregelen uit om onze negatieve impact te verminderen of volledig te voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld door aanpassingen in onze waardeketens of verbeterde duurzaamheidsnormen.

In 2024 lag de nadruk op het verbeteren van de interne afstemming tussen de verschillende werkprocessen. We streven naar een volledig geïntegreerde aanpak, waarbij duurzaamheid een vast onderdeel vormt van al onze bedrijfsprocessen.

Kernelementen van due diligence	Due-diligenceprocessen binnen PGGM
a) Due diligence integreren in governance, strategie en bedrijfsmodel	Deze stappen integreren we in onze bestaande werkprocessen.
b) Stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van due diligence	We betrekken stakeholders bij de identificatie en beoordeling van negatieve impact in onze dubbele materialiteitsanalyse. We monitoren de mitigatie van negatieve impact op onze stakeholders met onze indicatoren.
c) Negatieve impact in kaart brengen en beoordelen	We identificeren en beoordelen potentiële negatieve impact op mens en milieu met onze dubbele materialiteitsanalyse.
d) Maatregelen nemen om de negatieve impact aan te pakken	We ontwikkelen beleid en implementeren maatregelen om negatieve impact te verminderen
e) De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren	Deze stappen integreren we in onze bestaande werkprocessen.

2.3.5 Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage

Zowel de duurzaamheidsrisico's uit de dubbele materialiteitsanalyse als de duurzaamheidsrapportagerisico's worden opgenomen in de reguliere risicomanagementcyclus en gekoppeld aan de risicocategorieën binnen het PGGM-risicoraamwerk. Dit zorgt voor een volledige integratie van het beheer en de rapportage van deze risico's. Elk jaar wordt de risicotaxonomie herijkt. Bij de driejaarlijkse DMA worden materiële risico's per duurzaamheidsthema geïdentificeerd, met bruto risiconiveaus en mitigerende maatregelen om de netto risico's binnen de vastgestelde risicobereidheid te houden. De risico's krijgen een apart label in het risicomanagementsysteem, waardoor specifieke rapportage mogelijk is en deze risico's volledig worden geïntegreerd in het PGGM-risicoprofiel en de PGGM-rapportage.

De duurzaamheidsrisico's uit de dubbele materialiteitsanalyse maken al deel uit van het PGGM-risicomanagementproces, dat eerder op [pagina 30](#) is toegelicht. Vanaf 2025 worden ook de duurzaamheidsrapportagerisico's verder geïntegreerd in dit proces.

2.4 Dubbele materialiteitsanalyse

Onze DMA stelt ons in staat om de voor ons meest relevante ESG-thema's te identificeren en te prioriteren. Met deze analyse zorgen we ervoor dat onze ESG-strategie blijft aansluiten bij de verwachtingen van onze stakeholders en externe trends, en dragen we bij aan duurzame, lange termijn waardecreatie.

2.4.1 Processtappen DMA

Om te zorgen dat we de meest relevante ESG-thema's voor PGGM en onze stakeholders identificeren en prioriteren, doorlopen we met onze DMA verschillende stappen. Dit proces helpt ons de impact van onze organisatie op duurzaamheid in kaart te brengen en waar nodig bij te sturen. De driejaarlijkse DMA vond plaats in 2023. In de tussenliggende jaren beoordelen we of een herijking voldoende is door na te gaan of er significante strategische veranderingen of nieuwe risico's zijn ontstaan.

Onze DMA

Stap 1

Deskresearch en interne validatie

We hebben uitgebreid desk-research gedaan aan de hand van internationale duurzaamheidsstandaarden, publicaties van peers, sectortendrapporten en media-analyses. De onderwerpen die daaruit voortkwamen, zijn geaggregeerd, geschoond en geconsolideerd en intern gevalideerd via feedbackloops met het projectteam en externe adviseurs. Dit resulteerde in een longlist van potentiële duurzaamheidsonderwerpen.

Stap 2

Consolidatie van longlist naar medium list

We hebben de onderwerpen op de longlist verder uitgewerkt door elk thema specifiek te definiëren in de context van PGGM. Relevante duurzaamheidsgerelateerde impact, risico's en kansen zijn in kaart gebracht. Hiervoor zijn interne documenten, zoals de risico-analyse, gebruikt en is aanvullende expertise toegevoegd, waaronder stakeholderconsultatie. Na deze verdieping vond een validatieproces plaats met interne stakeholders. Op basis van relevantie leidde deze validatie tot een medium list van duurzaamheidsthema's.

Stap 3

Prioritering en beoordeling medium list

De impact, risico's en kansen van de medium list zijn met interne experts gescoord aan de hand van criteria, zoals waarschijnlijkheid, omvang, intensiteit en omkeerbaarheid. Een consistentie-check werd uitgevoerd om te zorgen voor een uniforme toepassing van de beoordelingscriteria.

Stap 4

Finalisatie tot short list

We hebben de medium list ingekort door methoden van consolidatie, rangschikking en drempelwaarden toe te passen. Hierdoor hebben we de medium list met duurzaamheids-onderwerpen teruggebracht tot onze zeven materiële duurzaamheidsthema's.

2.4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de DMA

We hebben onze stakeholders, zoals de aangesloten pensioenfondsen, medewerkers, leveranciers, op verschillende manieren betrokken bij onze DMA. Stakeholders vroegen we feedback te geven over onze impact op ESG-thema's en hoe deze thema's hun besluitvorming beïnvloeden. Deze input hielp ons om de belangrijkste onderwerpen voor ons en voor onze stakeholders vast te stellen. Daarnaast betrokken we stakeholders bij het valideren en prioriteren van duurzaamheidsthema's en het beoordelen van de impact, risico's en kansen. Dit proces heeft tot aanvullende impact en bijstellingen van scores op risico's geleid.

Door de input van onze stakeholders te gebruiken, zorgen we ervoor dat onze strategie en rapportage aansluiten bij de verwachtingen van onze stakeholders, dat we inspelen op onze meest relevante impactgebieden en dat we duurzaam waarde toevoegen op de korte, middellange en lange termijn.

2.4.3 Herijking in 2024

Uitkomst herijking DMA in 2024

In 2024 hebben we het jaarlijkse DMA-proces opnieuw doorlopen, zonder dat er grote strategische wijzigingen of nieuwe top risico's naar voren kwamen. Vervolgens hebben we de verkorte herijking uitgevoerd. De zeven duurzaamheidsthema's die in 2023 zijn vastgesteld, hebben we opnieuw beoordeeld. Samen met onze interne experts, de materiedeskundigen, hebben we de teksten per duurzaamheidsthema geactualiseerd, de risicoscores opnieuw gescoord en deze getoetst aan de vastgestelde drempelwaarden. De herijking bevestigde dat de zeven thema's voor ons materieel blijven. Het EC heeft de uitkomsten van deze herijking goedgekeurd en daarmee onze DMA over 2024 vastgesteld.

Toetsing van de scope van het duurzaamheidsverslag in 2024

De beleggingen van onze klanten vallen buiten de scope van onze duurzaamheidsrapportage. Bij de herijking in 2024 hebben we dit standpunt, zoals eerder opgenomen in het jaarverslag 2023, opnieuw bevestigd in de interne besluitvorming.

Volgens het Nederlandse concept-implementatiebesluit van de CSRD zijn wij niet verplicht verantwoording af te leggen over de duurzame impact van beleggingsfondsen en individueel vermogensbeheer, zolang het niet om eigen beleggingen gaat. Hierin is bepaald dat beheerders van beleggingsinstellingen en beleggingsondernemingen die individueel vermogen beheren, niet onder de reikwijdte van het besluit vallen voor zover het gaat om beleggingen van hun klanten. De beleggingen van onze klanten vallen daarom buiten de scope van deze duurzaamheidsrapportage.

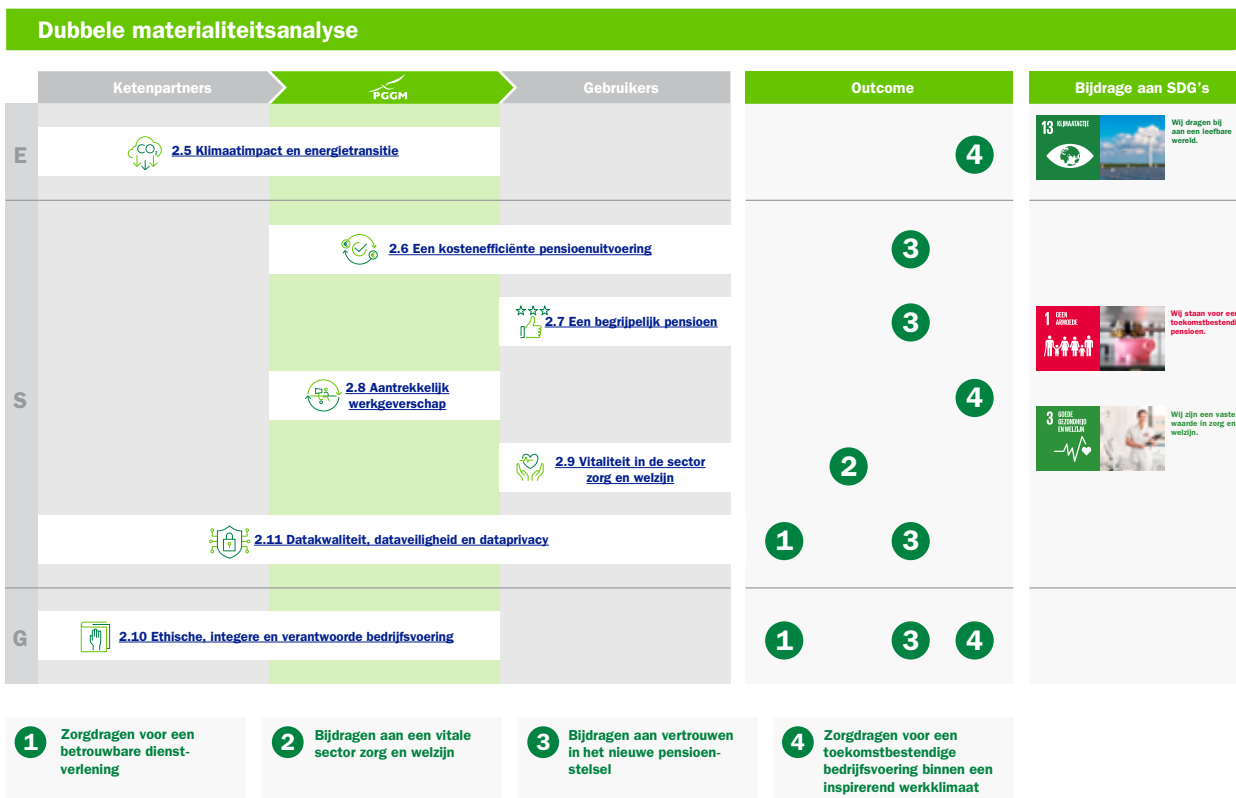
In de markt is er discussie over de rol van 'aan beleggingen verbonden activiteiten', zoals engagement, stemgedrag en uitsluitingen. Zolang deze discussie nog speelt, kiezen wij ervoor om ook deze activiteiten buiten de scope van ons duurzaamheidsverslag te laten. Handreikingen van de EFRAG en andere toezichthouders bieden op dit moment geen aanleiding om deze activiteiten binnen de CSRD-scope te betrekken. PGGM Vermogensbeheer B.V. legt al verantwoording af over deze activiteiten in haar rapportage onder de SFDR.

We volgen ontwikkelingen in wet- en regelgeving op de voet. Als dit nodig is passen we onze werkwijze en uitingen hierop aan. Met deze aanpak blijven we voldoen aan de wettelijke vereisten en zorgen we voor een toekomstbestendige en relevante duurzaamheidsrapportage.

Naast de duurzame impact van beleggingsfondsen en individueel vermogensbeheer en de 'aan beleggingen verbonden activiteiten' valt ook onze dienstverlening aan de sociale fondsen Stichting Fonds Uitzendbranche (SFU) en Stichting Sociaal Fonds Huisartsenzorg (SSFH) buiten de scope van onze duurzaamheidsrapportage. Uit onze DMA blijkt dat deze fondsen geen materiële impact, risico's of kansen met betrekking tot duurzaamheid met zich meebrengen.

2.4.4 Materiële impact, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel

Onderstaande resultaten van onze DMA laten zien hoe onze duurzaamheidsthema's samenhangen met onze strategische waarden. Duidelijk wordt welke thema's van belang zijn voor onze organisatie, ketenpartners, en voor gebruikers en de maatschappij als geheel. Wie wordt hierdoor beïnvloed en wie kan hierop invloed uitoefenen? Elk thema is gekoppeld aan specifieke strategische waarden, zoals het vertrouwen van deelnemers, een vitale sector zorg en welzijn en een toekomstbestendige bedrijfsvoering. In het overzicht wordt duidelijk hoe onze inzet op thema's zoals 'Klimaatimpact en energietransitie', 'Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy' en 'Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering' bijdraagt aan het behalen van deze waarden.



Bijdragen aan een goed pensioen in een leefbare wereld valt buiten de scope van het duurzaamheidsverslag. Zie toelichting op pagina 56.

Leeswijzer

Op de volgende pagina's van dit duurzaamheidsverslag verantwoorden we per materieel duurzaamheidsthema onze ambities, hoe we hierop sturen en de gerealiseerde impact. Waar we intern sturen op kerngetallen is een doel opgenomen bij die kerngetallen, waarbij de meting wordt afgezet tegen een basisjaar. Dit basisjaar kan verschillen per kerngetal, op basis van de ambitie die wij nastreven. Voor kerngetallen zonder vastgesteld doel gelden deze als indicatoren die we monitoren. Als deze indicatoren actie vereisen, stellen we in de volgende jaren een doel vast.

De toelichtingen bij dit duurzaamheidsverslag zijn te vinden in de [bijlage](#):

- Toelichting 1: Overzicht van toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren
- Toelichting 2: Beleid - governance en betrokken stakeholders
- Toelichting 3: Indicatoren - definities, methodologie en validatie
- Toelichting 4: Schattingen, aannames en gemiddelden
- Toelichting 5: Lijst van datapunten in dwarsdoorsnijdende en thematische standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving
- Toelichting 6: Referentietabel ESRS

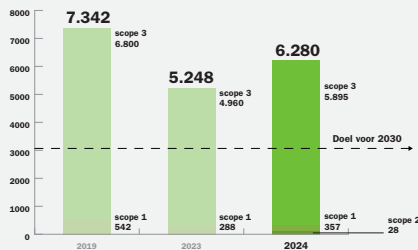


2.5 Klimaatimpact en energietransitie

Duurzaamheidsprestaties

CO₂-voetafdruk

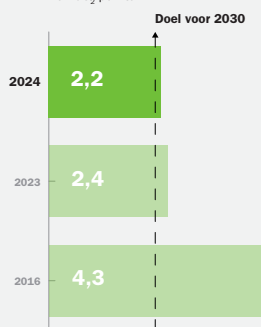
(Ton CO₂)



Voor scope 3 in 2030 55% reductie t.o.v. 2019.
Voor scope 1 en 2 moet de CO₂-voetafdruk 0 zijn in 2030.

Mobiliteitsuitstoot

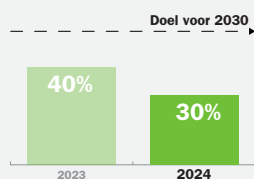
Ton CO₂ per fte



Doel 2030: 2,1 per fte (50% reductie t.o.v. 2016)
2019 is ons net zero-basisjaar. Voor onze mobiliteitsuitstoot hanteren we 2016 als basisjaar, in lijn met onze Anders Reizen-ambitie.

CO₂-reductie scope 3

Percentage t.o.v. basisjaar 2019



Doel 2030: 55% reductie scope 3

Zie **dikgedrukt** op de volgende pagina's toelichting bij deze kerncijfers.

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

Onze ambitie

In juni 2022 hebben we de ambitie uitgesproken om vóór 2050 net zero te zijn in onze bedrijfsvoering. Daarbij hebben we tussentijdse ambities geformuleerd volgens de richtlijnen van het Science Based Targets initiative (SBTi), waarmee we het Parijsakkoord onderschrijven en actief bijdragen aan de realisatie ervan. Zo willen we in 2030 voor onze directe uitstoot (scope 1) net zero zijn. Daarnaast streven we naar een reductie van 55% van onze scope 3-uitstoot die samenhangt met onze eigen activiteiten, ten opzichte van 2019, op basis van een lineair reductiepad. Onze ambitie om voor de indirecte uitstoot van ingekochte energie voor onze bedrijfsvoering (scope 2) net zero zijn in 2030 halen we waarschijnlijk niet door het gebruik van fossiele stadsverwarming in de nieuwe huisvesting.

Impact, risico's en kansen

Onderstaande tabel toont de resultaten van onze DMA op het thema 'Klimaatimpact en energietransitie'.

Impact, risico, kans		Soort impact	Invloed in de waardeketen
Klimaatmitigatie			
Impact	De uitstoot van broeikasgassen in de bedrijfsvoering heeft een negatieve impact op het klimaat.	Actueel en negatief	Ketenpartners en eigen activiteiten
Klimaatadaptatie			
Risico Fysiek	De gevolgen van klimaatverandering (zoals extreem weer, overstromingen of hitte) kunnen op termijn (>5 jaar) leiden tot schade aan huisvesting.	N.v.t.	Eigen activiteiten
Energietransitie			
Risico Transitie	Door veranderende wetgeving op het gebied van energie-prestaties kunnen aanpassingen aan de huisvesting nodig zijn.	N.v.t.	Eigen activiteiten
Risico Fysiek	Een niet-duurzame invulling van nutsvoorzieningen kan de realisatie van tussentijdse net zero-ambities voor scope 1 en 2 in de weg staan.	N.v.t.	Eigen activiteiten

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, kansen en risico's binnen dit thema hebben we bepaald welke rapportage-eisen uit deze standaard voor ons relevant zijn.

Op de volgende pagina's beschrijven we hoe we impact realiseren, kansen benutten en risico's beheersen.

We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2024 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2025 en daarna.

2.5.1 Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen

Impact

De uitstoot van broeikasgassen in de bedrijfsvoering heeft een negatieve impact op het klimaat.

Beleid

Ons net zero-beleid biedt duidelijke kaders en instrumenten om de transitie naar een net zero-bedrijfsvoering te realiseren. We vertalen onze net zero-ambitie naar jaarlijkse CO₂-reductietargets in tonnen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de beslissers die invloed hebben op de CO₂-uitstoot. Deze CO₂-eigenaren stellen reductieplannen op en zorgen voor de uitvoering ervan.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we net zero-beleid voor de PGGM-groep opgesteld, dat in oktober werd vastgesteld door het EC. We monitorden onze CO₂-equivalente uitstoot en namen maatregelen om deze te verminderen. Zo zijn we gestart met het maken van reductieplannen. Voor elke relevante uitstootbron benoemden we CO₂-eigenaren die verantwoordelijk zijn voor het opstellen en uitvoeren van deze plannen.

Onze absolute **CO₂-voetafdruk** in 2024 was 6.280 ton CO₂, een stijging ten opzichte van 2023. Dit komt door de toegerekende CO₂-uitstoot van het PGGM-kantoor in Den Haag, maar ook door een hogere uitstoot uit vliegreizen en papiergebruik. De uitstoot door vliegreizen is toegenomen door hogere emissiefactoren, ondanks dat er in 2024 minder gevlogen is. De hogere uitstoot door papiergebruik komt door een grotere oplage van en aanpassingen in het PFZW-magazine. In vergelijking met 2019, ons net zero-basisjaar, is dit een daling van 14,4%. In 2024 werd de CO₂-uitstoot wel van meer bronnen gemeten dan in 2019. Wanneer we kijken naar dezelfde bronnen als in 2019, was de CO₂-uitstoot in 2024 5.136 ton CO₂, wat een daling in **CO₂-reductie voor scope 3** van 30% betekent ten opzichte van 2019. Hiermee liggen we op schema om onze tussentijdse doelstelling voor 2030 van 55% reductie ten opzichte van 2019 voor onze scope 3-emissies te halen.

De **mobiliteitsuitstoot** voor 2024 ligt binnen onze doelstelling van 3,1 ton CO₂ per fte. De emissiereductie ten opzichte van het basisjaar komt onder andere door de overgang naar een elektrisch wagenpark (87% van ons leasewagenpark is elektrisch) en het hybride werken. Daarnaast zijn de emissies uit vliegreizen met 21% gedaald ten opzichte van 2019. Die daling komt met name doordat we vaker bewust kiezen voor online vergaderoplossingen. We zijn anders gaan kijken naar vliegen, met lagere budgetten en scherpere keuzes over reizen.

98% van de uitstoot door vliegreizen komt voort uit de vermogensbeheerketen, 99% van de uitstoot door papierverbruik uit de pensioenbeheerketen.

CO ₂ -voetafdruk				
GHG-categorie	Bronnen	CO ₂ -uitstoot (ton) 2024	CO ₂ -uitstoot (ton) 2023	Wijziging in 2024 t.o.v. 2019****
Scope 1-emissies		357	288	-24%
	Gas	343	277	-24%
	Koude- middelen en overige	14	11	*
Scope 2-emissies		28	0	*
	Locatiegebaseerde elektriciteit (PGGM)	984	902	N.v.t.
	Marktgebaseerde elektriciteit (PGGM)	0	0	0%
	Stadsverwarming (PGGM Den Haag)	28**	0	*
Scope 3-emissies		5.895	4.960	-30%
Gekochte goederen en diensten	Drinkwater	2	2	-33%
Gekochte goederen en diensten	Papier	733	473	-2%
Gekochte goederen en diensten	IT – hardware, werkomgeving, DC	83	70	*
Brandstof en energieactiviteiten	Elektriciteit – marktgebaseerde laadpalen	0	0	0%
Upstream geleasede activa	IT-hardware	213	105	*
Upstream geleasede activa	Leasewagenpark	315	381	-64%
Afval geproduceerd bij activiteiten	Afval	807	664	*
Zakelijk reisverkeer	Vlieguren	2.678	2.397	-19%
Zakelijk reisverkeer	Sustainable aviation fuel	-82**	-82***	-4%
Zakelijk reisverkeer	Zakelijk KM – privéauto	70	26	84%
Woon-werkverkeer	Woon-werkverkeer (excl. lease)	1.052	911	-40%
Woon-werkverkeer	Openbaar vervoer	24	13	-87%
Totale broeikasgasemissies				
	Locatiegebaseerd	7.264	6.150	
	Marktgebaseerd	6.280	5.248	-30%

* = deze bronnen zijn nieuw toegevoegd na 2019

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

*** = in 2023 is een voorlopig cijfer opgenomen; het vergelijkende cijfer is aangepast naar het definitieve cijfer

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

Naast de hierboven beschreven acties om te sturen op onze CO₂-equivalente uitstoot, hebben we onze CO₂-equivalente uitstoot gecompenseerd met de aankoop van carbon-credits. Dit deden we door CO₂-credits aan te schaffen via Gold Standard-projecten, zoals 'Bamako Clean Stoves' en 'Access to energy for local development in Uganda'. Voor de eerste drie kwartalen van 2024 hebben we onze uitstoot volledig gecompenseerd, de compensatie voor het vierde kwartaal vindt plaats in 2025. De gekochte CO₂-credits worden 'vernietigd', zodat ze niet meer verhandeld kunnen worden, wat voorkomt dat er meerdere claims op dezelfde credit komen. Het Gold Standard-keurmerk zorgt niet alleen voor CO₂-reductie maar ook voor duurzame ontwikkeling voor lokale gemeenschappen.

Carbon credits		
	2024	2023
Gecompenseerde CO ₂ -uitstoot van jaar*	6.146	5.204
Aantal aangekochte en vernietigde carbon credits in jaar**	6.036	5.668

* Een deel van onze markt gebaseerde CO₂-uitstoot (2024: 6.280 -/- 6.146) wordt al gecompenseerd door onze leveranciers en compenseert PGGM niet nog een keer

** De CO₂-uitstoot van het vierde kwartaal van het desbetreffende jaar wordt gecompenseerd in het daaropvolgende jaar

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

In 2025 richten we ons op het doorontwikkelen en uitvoeren van de reductieplannen, zowel voor onze eigen bedrijfsvoering als binnen de waardeketen waarin we opereren. Ook blijven we onderzoeken hoe we CO₂-credits kunnen inzetten en blijven we transparant rapporteren over onze CO₂-uitstoot.

2.5.2 Wat wij doen om de gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan

Risico

De gevolgen van klimaatverandering (zoals extreem weer, overstromingen of hitte) kunnen op termijn (>5 jaar) leiden tot schade aan huisvesting.

Beleid

De Europese duurzaamheidsregels moedigen bedrijven aan om te vermelden welke maatregelen ze nemen om zich aan te passen aan klimaatverandering. In een klimaatadaptatiebeleid kunnen bedrijven uitleggen hoe ze zich voorbereiden op de gevolgen van klimaatverandering en welke stappen ze nemen om risico's te verkleinen. Bij PGGM hebben we nog geen specifiek beleid opgesteld om onze gebouwen beter te beschermen tegen de mogelijke gevolgen van klimaatverandering, zoals extremer weer, hitte of overstromingen.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

De huidige en toekomstige huisvesting is in principe voldoende bestand tegen de huidige weersomstandigheden. Voor de bestaande locatie in Zeist nemen we op korte termijn geen extra stappen om verder te verduurzamen. De toekomstige verhuizing maakt het niet duurzaam hier nu grootschalig in te investeren. In 2025 kijken we daarom vooruit naar de (middel)lange termijn voor onze locatie in Utrecht.

2.5.3 Hoe wij anticiperen op veranderende wetgeving

Risico

Door veranderende wetgeving op het gebied van energiestatistiek kunnen aanpassingen aan de huisvesting nodig zijn.

Risico

Een niet-duurzame invulling van nutsvoorzieningen kan de realisatie van tussentijdse net zero-ambities voor scope 1 en 2 in de weg staan.

Beleid

Ons beleid met betrekking tot de energietransitie is vastgelegd in ons zogenaamde 'manage hard services-beleid'. 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 streven passen we toe in onze toekomstige huisvesting.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we reductieplannen opgesteld die in lijn zijn met nationale wetgeving, zoals de energie-efficiëntierichtlijn. We monitoren wetgeving via interne commissies en tonen compliance aan via audits en een BREEAM-certificaat. BREEAM is een wereldwijd erkend keurmerk dat de duurzaamheid van gebouwen beoordeelt, inclusief energieverbruik, gebruikte materialen, afvalbeheer, onderhoud, waterbeheer en gezondheid. Het certificaat wordt verstrekt door onafhankelijke experts. Ons kantoor heeft energielabel A en in 2024 is het BREEAM in use 'Very good'-certificaat voor ons pand verlengd.

Zo maken we gebruik van een warmtekuudeopslag om ons gasverbruik te verlagen, wekken we gedeeltelijk zelf elektriciteit op met zonnepanelen, gebruiken we ledverlichting en kopen we 100% hernieuwbare Europese elektriciteit in. Door delen van het gebouw af te sluiten en de werkomgeving aan te passen aan hybride werken, hebben we ons elektriciteitsverbruik verminderd en ons gasverbruik binnen de verwachte marges gehouden. Daarnaast zijn we gecertificeerd volgens de norm ISO9001 Kwaliteitsmanagement, die onder andere betrekking heeft op ons facilitair management. ISO (International Organization for Standardization) is een wereldwijde organisatie die standaarden ontwikkelt en publiceert.

Wat zijn onze plannen voor 2025 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. Daarom starten we in 2025 met de uitvoering van reductieplannen. In overleg met de eigenaar van het pand willen we zo onze nieuwe huisvesting verder verduurzamen en laten voldoen aan de energie-eisen van het Klimaatakkoord van Parijs, zoals vastgelegd door de DGBC.

Beleid

Ons net zero-beleid richt zich op het verbeteren van de energie-efficiëntie, het gebruik van hernieuwbare energiebronnen en het beschikbaar maken van energie op de momenten dat dit nodig is. Binnen ons hard services-beleid en in lijn met de DGBC-normen is ons doel ook hier om in 2030 een energieverbruik van maximaal 70 kWh per m² te realiseren.

Wat hebben we gedaan in 2024?

We hebben reductieplannen opgesteld om de energietransitie te ondersteunen, onder andere met verduurzaming van nutsvoorzieningen. Zoals bij het vorige risico is benoemd, hebben we onze huisvesting verder verduurzaamd door het energieverbruik te verminderen en ons gasverbruik binnen de verwachte marges te houden. Zie de vermindering van ons energieverbruik in de voetafdruk op [pagina 59](#).

In de tabel op de volgende pagina is ons energieverbruik per jaar weergegeven in megawattuur (MWh). De cijfers in 2024 zijn opgesplitst naar vestiging Zeist en vestiging Den Haag, zodat de vergelijking met 2023 - waarin we alleen vestiging Zeist hadden - zuiver is. Ons totale energieverbruik is licht gestegen ten opzichte van 2023. Dit komt door een storing in ons klimaatstelsel in het eerste kwartaal van 2024, waardoor we het pand in Zeist tijdelijk met alleen aardgas hebben moeten verwarmen. Om een goede vergelijking van de energiecijfers over de jaren te maken, is het belangrijk om rekening te houden met weersinvloeden. Dit effect is niet meegenomen in de cijfers.

Energieverbruik en energiemix			
	2024		2023
	Zeist	Den Haag	Zeist
Energieverbruik uit aardgas (MWh)	1.572	0	1.300
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen (MWh)	8	0	8
Verbruik ingekochte warmte uit fossiele bronnen (MWh)	0	138	0
Totaal verbruik fossiele energie (MWh)	1.580	138	1.308
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	39%	25%	33%
Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	0	0	0
Verbruik ingekochte warmte uit hernieuwbare bronnen (MWh)	0	81	0
Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen (%)	0%	0%	0%
Ingekochte elektriciteit, bedoeld voor verkoop, uit hernieuwbare bronnen (MWh) (dit dient van het totaal afgehaald te worden vandaar de min)	-181	0	-181
Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel MWh)	210	0	206
Totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh)	2.502	411	2.711
Aandeel hernieuwbare bronnen in totaal energieverbruik (%)	61%	75%	67%
Totaal energieverbruik (MWh)	4.082	549	4.019

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

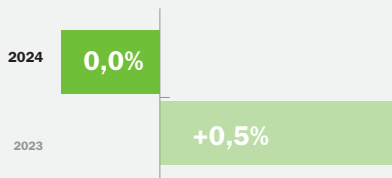
In 2025 voeren we de reductieplannen uit en maken we afspraken over tijdelijke maatregelen om de gevolgen van landelijke netcongestie te beperken.



2.6 Een kostenefficiënte pensioenuitvoering

Duurzaamheidsprestaties

PGGM-kosten per deelnemer



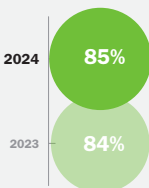
Digitaal bereik

Percentage deelnemers dat de online omgeving gebruikt



Zelfservice-score

T.o.v. totale klantkosten



Zie **dikgedrukt** op de volgende pagina's toelichting bij deze kerncijfers.

Als pensioenuitvoeringsorganisatie hebben we een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid: zorgen voor een goed en betaalbaar pensioen voor meer dan 5,8 miljoen deelnemers. Door pensioenuitvoering te leveren tegen een verantwoord kostenniveau, dragen we bij aan een goed pensioen voor de deelnemers van onze klanten.

Onze ambitie

Onze ambitie is pensioenuitvoering aan te bieden tegen een verantwoord kostenniveau passend bij onze omvang, deelnemersgroepen en gewenste dienstverlening. Dit realiseren we door kosten blijvend te beheersen en te verlagen waar dat kan. Hierbij zoeken we continu naar de juiste balans tussen kostenbeheersing en het bieden van excellente klantbediening. We houden de uitvoeringskosten zo laag mogelijk voor al onze klanten en streven ernaar dat PFZW in de top vier blijft van de 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 en niet op de vermogensbeheerketen.

Impact, risico, kans		Soort impact	Invloed in de waardeketen
Kostenefficiëntie			
Impact	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering draagt bij aan de financiering van het pensioenproduct en de benodigde inleg aan pensioenpremies door werkgevers en deelnemers, wat leidt tot meer pensioenopbouw.	Actueel en positief	Gebruikers
Risico	Als de schaalvoordelen en automatisering niet of slechts gedeeltelijk worden gerealiseerd, kan dit de kostenefficiëntie van de dienstverlening onder druk zetten	N.v.t.	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 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 risico's beheersen. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2024 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2025 en daarna.

2.6.1 Onze aanpak voor een kostenefficiënte pensioenuitvoering

Impact

Een kostenefficiënte pensioenuitvoering draagt bij aan de financiering van het pensioenproduct en de benodigde inleg aan pensioenpremies door werkgevers en deelnemers, wat leidt tot meer pensioenopbouw.

Risico

Als de schaalvoordelen en automatisering niet of slechts gedeeltelijk worden gerealiseerd, kan dit de kostenefficiëntie van de dienstverlening onder druk zetten.

Ons beleid

Binnen PGGM hebben we verschillende beleidskaders die onze ambitie ondersteunen om pensioenuitvoering tegen een verantwoord kostenniveau te realiseren. Dit zijn onder andere ons financiële meerjarenplan, onze meerjarige strategie en onze IT-plannen. Daarnaast zijn we een programma gestart om kosten te verlagen door multiclient te werken, te standaardiseren en de efficiency te verbeteren. Ook willen we met dit programma de samenwerking tussen onze vestigingen in Zeist en Den Haag versterken.

Wat hebben we gedaan in 2024?

Na meer dan drie jaar intensieve voorbereiding ging ons pensioenadministratiesysteem MAP op 2 januari 2024 succesvol live bij MN. Per 1 juli 2024 is vervolgens de mandaatoverdracht van de pensioenbeheeractiviteiten van MN naar PGGM afgerond. Vanaf dat moment verzorgen we de pensioenadministratie van PFZW, PMT, BPF Schilders, StiPP en Bpf Koopvaardij, met in totaal 5,8 miljoen deelnemers per 31 december 2024.

De overgang van PMT en Bpf Koopvaardij leidt tot verdere schaalvergroting in de pensioenbeheeradministratie met als ambitie de PGGM-kosten per deelnemer te beheersen. De overgang levert bovendien nog meer synergievoordelen op. Een deel van de kostenbesparingen door herstructurering van lopende contracten is al in 2024 gerealiseerd; de rest volgt in de komende jaren. Ook de synergievoordelen van de integratie van personeel, facilitaire middelen en andere operationele zaken worden de komende jaren volledig gerealiseerd en komen ten goede aan de deelnemers.

De PGGM-kosten per deelnemer worden berekend door de gerealiseerde pensioenbeheervergoeding te delen door het totaal aantal deelnemers van al onze klanten. In 2024 zijn de (deelnemers van) PMT en Bpf Koopvaardij hierin niet meegenomen.

In 2024 zijn de **PGGM-kosten per deelnemer** met gelijk gebleven ten opzichte van 2023. Dit percentage is niet gecorrigeerd voor inflatie en eenmalige vergoedingen. De hoogte van deze kosten wordt beïnvloed door factoren, zoals het aantal deelnemers, de aard en complexiteit van de regeling en de overeengekomen dienstverlening. Onze ambitie om voor PFZW tot de vier pensioenfondsen met de laagste uitvoeringskosten binnen de tien grootste Nederlandse pensioenfondsen (gemeten naar aantal deelnemers) te behoren, hebben we in 2023 gerealiseerd. De onafhankelijke cijfers van DNB over 2024 zijn er nog niet.

Ook de verdere digitalisering van onze processen en dienstverlening draagt bij aan het verlagen van de kosten per deelnemer.

In 2024 hebben we ingezet op het vergroten van de zelfredzaamheid van deelnemers via de MijnOmgeving, het gebruik van AI en chatbots, het robotiseren van processen en het digitaal vastleggen van gespreksregistraties.

Dit meten we met de **zelfservice-score**: 85% van de deelnemers die contact zochten voor beantwoording van vragen, werd geholpen via de digitale kanalen (2023: 84%). Daarnaast hebben we ons **digitale bereik** voor deelnemers van PFZW verder vergroot naar 90%, wat betekent dat 90% van de deelnemers hun pensioenzaken online regelt in plaats van via de bemenste kanalen zoals telefoon, e-mail en fysieke post. Een voorbeeld hiervan is het toenemende gebruik van onze chatbot, waarvan het bereik in 2024 steeg van 1,3 miljoen naar 1,6 miljoen hits.

De verbetering van onze klantreizen en processen heeft onze dienstverlening uniformer en kostenefficiënter gemaakt. Daarnaast hebben we in 2024 de Uniforme Pensioen Aangifte (UPA) geïmplementeerd voor PMT, na een succesvolle overgang voor PFZW enkele jaren geleden. Dit draagt bij aan de verdere standaardisering binnen de werkgeversketen.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

Vanuit onze pensioenbeheerorganisatie besteden we in 2025 de meeste tijd, aandacht en middelen aan de tijdige implementatie van de nieuwe pensioenregeling. Daarnaast blijven we werken aan het kostenefficiënter maken van onze dienstverlening, met de nadruk op het realiseren van de synergievoordelen van de overname van de pensioenbeheeractiviteiten van MN. De berekening van de PGGM-kosten per deelnemer gaan we verder aanscherpen.

We werken aan de ontwikkeling van een multiclient pensioenbedrijf, waarin we onze processen en werkwijzen verder uniformeren om meer schaalvoordelen te realiseren. Ook blijven we technologie, zoals AI en andere IT-oplossingen, inzetten om ons werk nog efficiënter te maken. Daarnaast versterken we de samenwerking en verbinding tussen onze pensioenbeheerorganisaties in Zeist en Den Haag.

De keuzes van onze klanten en veranderingen in wet- en regelgeving zullen ook in 2025 invloed hebben op onze organisatie.

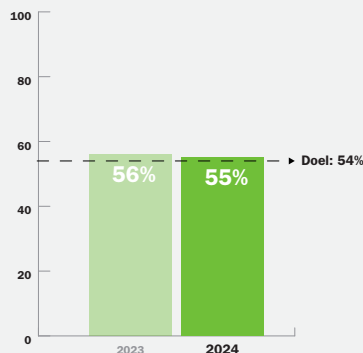


2.7 Een begrijpelijk pensioen

Duurzaamheidsprestaties

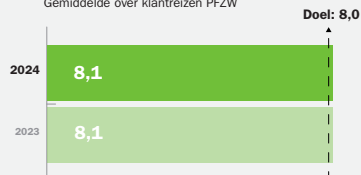
Deelnemersvertrouwen PFZW

% deelnemers met veel tot zeer veel vertrouwen



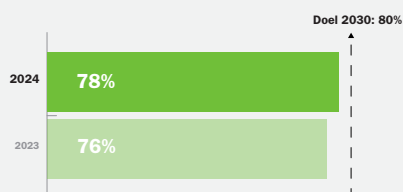
Klanttevredenheidsscore deelnemers PFZW

Gemiddelde over klantreizen PFZW



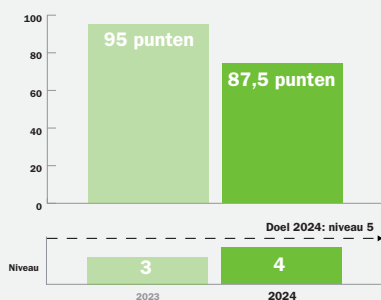
Gemakscore deelnemers PFZW

% deelnemers die ruim gemak ervaart bij klantreizen PFZW



Gouden Oor-score PFZW

Volwassenheidsniveau tot een maximaal niveau van 5 vanaf 2024



De schaal is gewijzigd van maximaal 3 in 2023 naar maximaal 5 in 2024.

Zie **dikgedrukt** op de volgende pagina's toelichting bij deze kerncijfers.

Uit onderzoek blijkt dat een groot aantal deelnemers weinig weet over hun pensioen. Tegelijkertijd is er wel bezorgdheid onder deelnemers over inkomen na pensionering of bij het achterlaten van de partner of kinderen na overlijden. De maatschappelijke impact die we willen maken met het begrijpelijk pensioen is het vergroten van het financieel bewustzijn van de deelnemers van PFZW en vervolgens keuzemogelijkheden te bieden, zodat we financiële stress bij deze deelnemers kunnen voorkomen.

Onze ambitie

Een begrijpelijk pensioen geeft de deelnemers vertrouwen in het pensioenstelsel en de nieuwe regeling, en geruststelling over hun financiële toekomst. Met onze klant PFZW hebben we een gezamenlijke ambitie op dit thema: de deelnemers van PFZW inzicht, overzicht en handelingsperspectief bieden, waardoor ze meer grip krijgen op hun eigen pensioen.

Impact, risico's en kansen

Onderstaande tabel toont de resultaten van onze DMA op het thema 'Een begrijpelijk pensioen'. Dit thema heeft uitsluitend betrekking op onze pensioenbeheeractiviteiten en niet op de vermogensbeheerketen. We richten ons hierbij specifiek op de deelnemers van PFZW.

Impact, risico, kans		Soort impact	Invloed in de waardeketen
Financiële bewustwording			
Impact	Financiële bewustwording, inzicht, overzicht en handelingsperspectief kan mogelijke (financiële) onzekerheid bij deelnemers verminderen.	Potentieel en positief	Gebruikers
Communicatie pensioenregeling			
Impact	Onduidelijke communicatie over de nieuwe pensioenregeling richting deelnemers kan leiden tot extra financiële stress bij die deelnemers	Potentieel en positief	Gebruikers
Communicatie pensioenproduct			
Risico	Onwetendheid over het pensioenproduct kan ertoe leiden dat deelnemers de toegevoegde waarde ervan niet inzien, waardoor het draagvlak voor een collectief pensioen kan verminderen.	N.v.t.	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 en het geïdentificeerde risico binnen dit thema hebben we bepaald welke rapportage-eisen voor ons relevant zijn.

Op de volgende pagina's laten we zien hoe we impact realiseren en het risico beheersen. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2024 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2025 en daarna.

2.7.1 Onze aanpak voor het vergroten van financiële bewustwording

Impact

Financiële bewustwording, inzicht, overzicht en handelingsperspectief kan mogelijke (financiële) onzekerheid bij deelnemers verminderen.

Ons beleid

Het beleidskader ‘Klantbediening deelnemers’, dat met PFZW is opgesteld, richt zich op het vergroten van het financieel bewustzijn van de PFZW-deelnemers. Door de deelnemers inzicht, overzicht en keuzemogelijkheden te bieden, krijgen ze meer grip op hun pensioen. Als uitvoeringsorganisatie streven we ernaar om op het juiste moment de juiste boodschap naar de juiste doelgroep te sturen, zodat PFZW-deelnemers goed en volledig geïnformeerd zijn over hun pensioen.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we onder meer nieuwe planners geïntroduceerd die de gevolgen van levensgebeurtenissen op het pensioen doorrekenen, zoals meer of minder werken en het opnemen van onbetaald verlof. Daarnaast ontwikkelden we op basis van het beleidsdocument ‘De toekomstvisie planners’ de formule ‘Rekenhulpen en Planners’ gericht op het bieden van inzicht, overzicht en handelingsperspectief, om daarmee het financieel bewustzijn te vergroten. Met de digitale koppeling (API) voor Machtigen & Overzichten (MO) van Stichting Pensioenregister kunnen deelnemers hun opgebouwd pensioen ook bij andere instellingen opvragen.

Regelmatige klantonderzoeken hielpen ons de specifieke behoeften van onze doelgroep beter te begrijpen, inclusief die van laaggeletterden en mensen met beperkte digitale mogelijkheden. Ook klantvragen en signalen uit het Klantcontactcentrum gaven waardevolle informatie. Overleggen met het bestuur van PFZW, workshops en presentaties bij werkgevers en directe gesprekken met deelnemers, stelden ons in staat om de stem van de deelnemer te horen en te begrijpen hoe we het financieel bewustzijn nog verder kunnen versterken. Ook hebben we een verkennend onderzoek gedaan naar het pensioenbewustzijn van de PFZW-deelnemers om te kijken wat PFZW hierin zou kunnen betekenen.

Namens onze klant PFZW nemen we deel aan het **Gouden Oor-certificeringstraject**, waarbij een geaccrediteerde certificeringsinstantie onze klantbediening beoordeelt. Deze beoordeling helpt ons de dienstverlening aan deelnemers te verbeteren. In 2022 en 2023 behaalden we het hoogste niveau en dit willen we in de toekomst behouden. In 2024 is de scoringsmethodiek aangepast, waardoor we nu niveau vier van de vijf niveaus hebben behaald met een score van 87,5 punten. Voor de komende jaren streven we naar niveau 5, dat wordt behaald met een score vanaf 90 punten.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

De API voor de connectie met MO is al live, en we gaan deze voor het eerst gebruiken in de propositie ‘Inkomsten Later’. Op deze manier kan PFZW deelnemers integraal inzicht geven in hun pensioen. Deze functionaliteit wordt naar verwachting in het tweede kwartaal van 2025 in gebruik genomen.

Vanuit het Klantcontactcentrum schenken we bij persoonlijk contact extra aandacht aan kwetsbare deelnemers, zoals laaggeletterden, anderstaligen en deelnemers met digitale, financiële of psychische uitdagingen. Daarnaast ontwikkelen we de microplanners 'Inkomsten Later' en 'Uitgaven Later' en de Pensioenservice Scheiden.

2.7.2 Hoe wij duidelijk communiceren over de nieuwe pensioenregeling

Impact

Onduidelijke communicatie over de nieuwe pensioenregeling richting deelnemers kan leiden tot extra financiële stress bij die deelnemers.

Ons beleid

Het beleidskader 'Kanalen en middelen', dat met PFZW is opgesteld, richt zich op duidelijke communicatie over bijvoorbeeld de nieuwe pensioenregeling om financiële stress bij deelnemers te verminderen. Daarnaast besteden we veel aandacht aan onze zorgplicht voor keuzebegeleiding, in lijn met de wettelijke vereisten.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we een speciaal team samengesteld om de nieuwe pensioenregeling uit te leggen aan deelnemers, werkgevers en sociale partners. We zorgden ervoor dat de communicatie over de impact van de regeling zorgvuldig en op tijd plaatsvond volgens een wettelijk communicatieplan. Dit deden we via eigen en publieke media en de organisatie van regionale en online bijeenkomsten met deelnemers. Daarnaast activeerden en ondersteunden we werkgevers om zelf een actieve rol te spelen in de voorlichting richting medewerkers door werkgeversbijeenkomsten te organiseren op locaties door heel Nederland. Om deelnemers op het juiste moment en met de juiste boodschap door de pensioentransitie te begeleiden, richtten we een tijdelijke klantreis 'Omzetten' in. Ook stelden we een vraagdashboard in om vragen en zorgen proactief te monitoren.

Op het gebied van diversiteit en inclusie hebben we een aantal stappen gezet. Met een audit controleerden we of de website pfzw.nl en de portalen toegankelijk zijn voor kwetsbare mensen. De eerste optimalisaties zijn doorgevoerd en we werken aan een design-systeem dat onze huisstijlelementen digitaal toegankelijk documenteert. Via een schrijfwijzer en de tool 'Klinkende Taal' maakten we de content voor laaggeletterden nog begrijpelijker.

Via onze Brand Tracker, klantenpanels, klanttevredenheids- en gemaksonderzoeken hebben we feedbackmetingen uitgevoerd. Hierbij verzamelden we verschillende klantsignalscores van PFZW-deelnemers over de dienstverlening en de effectiviteit van de communicatie, waaronder die over de nieuwe pensioenregeling.

Ook hebben we in 2024 opnieuw het **deelnemersvertrouwen** gemeten. Dit jaar gaf 55% aan veel tot zeer veel vertrouwen te hebben in PFZW (2023: 56%), 42% scoorde neutraal of gaf geen mening (2023: 42%) en maar 3% gaf aan geen vertrouwen te hebben (2023: 2%). De lagere score is toe te wijzen aan externe berichtgeving over onder andere de nieuwe pensioenregeling en niet indexeren.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

We werken aan een integrale klantbediening voor planners. Dit omvat het bieden van inzicht en handelingsperspectief via bestaande en nieuwe micro-planners, afgestemd op levensgebeurtenissen, en het uitbreiden van de mogelijkheden om keuzes door te voeren.

In 2025 worden services ontwikkeld die deelnemers in (de transitie naar) de nieuwe pensioenregeling beter inzicht geven in hun huidige en verwachte pensioenbedragen, inclusief een toelichting op onderliggende factoren zoals premie en inleg, rendement en vermogen, zowel voor deelnemers in de opbouw- als uitkeringsfase als voor slapers.

2.7.3 Wat wij doen om onwetendheid over het pensioenproduct te voorkomen en verminderen

Impact

Onwetendheid over het pensioenproduct kan ertoe leiden dat deelnemers de toegevoegde waarde ervan niet inzien, waardoor het draagvlak voor een collectief pensioen kan verminderen.

Beleid

Het beleidskader 'Klantbediening deelnemers', dat met PFZW is opgesteld, richt zich op het vergroten van het financieel bewustzijn van de PFZW-deelnemers. Door de deelnemers inzicht, overzicht en handelingsperspectief te bieden, krijgen ze meer grip op hun pensioen. Begrijpelijke en kwalitatieve informatie staat hierbij centraal. Het doel is een optimale balans te realiseren tussen persoonlijke klantbediening en efficiënte dienstverlening om het vertrouwen in PFZW en het pensioenproduct te vergroten.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 lanceerden we een nieuwe communicatiecampagne om beter aan te sluiten bij de persoonlijke situatie van deelnemers. Doelgroepindeling speelde hierbij een belangrijke rol. Op social media reageerden we proactief en deelden we bijvoorbeeld berichten over veelvoorkomende misvattingen over pensioen, wat leidde tot waardevolle dialogen met deelnemers.

We hebben onze klantreizen aangepast op basis van feedback en nog beter afgestemd op de specifieke behoeften van deelnemers. Door de deelnemers te herkennen in hun klantreis, konden we gerichte informatie en inzichten bieden. Ook bij de introductie van de nieuwe pensioenregeling hebben we gekeken naar de specifieke behoeften van de deelnemers in de verschillende klantreizen, zodat we ze zo goed mogelijk kunnen informeren. Bij belangrijke momenten in de klantreis, zoals het omzetten van ouderdomspensioen naar partnerpensioen, boden we begeleiding aan. Dit gebeurde volledig volgens de vereisten van de Wet toekomst pensioenen (Wtp).

Digitale kanalen zoals websites, chatbots en apps hebben we intensief ingezet, terwijl de traditionele kanalen, zoals e-mails, brieven en telefonie beschikbaar bleven voor onze deelnemers. Met enquêtes brachten we de klantbeleving van de deelnemers in kaart en maakten we heldere afspraken met PFZW over de kwaliteit van onze dienstverlening.

Ook monitorden we de effecten van onze communicatie zorgvuldig en testten we essentiële communicatie op effectiviteit.

In 2024 scoorden de deelnemers hun **klanttevredenheid** over de ondersteuning tijdens het doorlopen van hun klantreis met een 8,1 (2023: 8,1). Dit is boven onze ambitie van een 8,0. De **gemakscore** is uitgekomen op 78% (2023: 76%) en ligt onder onze ambitie van 80%.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

Met verdere digitalisering van processen binnen de klantreizen, willen we het gemak voor deelnemers vergroten. We ontwikkelen micro-interventies om deelnemers te attenderen of wat ze nu al hebben (en waar ze zich niet van bewust zijn).

Alle deelnemerscommunicatie, met name brieven, wordt beoordeeld en aangepast op leesbaarheid en begrijpelijkheid. Waar mogelijk maken we de brieven korter en verminderen we vakjargon. Informatie wordt meer gelaagd aangeboden: van algemene uitleg naar meer detail voor wie dat wil. De website PFZW.nl passen we ook aan, vooral met het oog op de overgang naar de nieuwe pensioenregeling. Hierbij zetten we nog meer in op visualisatie.

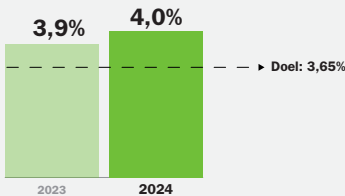


2.8 Aantrekkelijk werkgeverschap

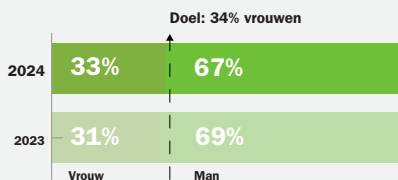
Duurzaamheidsprestaties

Ziekteverzuim

Gemiddelde van maandelijks ziekteverzuim

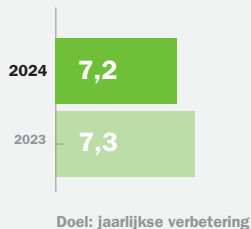


Genderverhouding hoger management



Medewerkersbevlogenheid

Cijferscore op een schaal van maximaal 10



Zie **dikgedrukt** op de volgende pagina's toelichting bij deze kerncijfers.

Zonder onze medewerkers zijn we niet in staat onze kerntaak te verrichten: werken aan een goed en betaalbaar pensioen voor de deelnemers van onze klanten, aan een vitale sector zorg en welzijn en aan een leefbare wereld, voor nu en in de toekomst. Daarom streven we ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn, zodat we onze medewerkers kunnen behouden en nieuwe talenten kunnen aantrekken.

Onze ambitie

Onze mensen zijn onze belangrijkste kracht. Daarom zien we het bij PGGM als onze taak ervoor te zorgen dat ze plezier hebben in hun werk, zich kunnen ontwikkelen en zich betrokken en gewaardeerd voelen. Daarnaast geloven we dat een diverse, inclusieve en gelijkwaardige cultuur essentieel is voor het succes en de groei van onze organisatie.

Impact, risico's en kansen

Onderstaande tabel toont de resultaten van onze DMA op het thema 'Aantrekkelijk werkgeverschap'.

Impact, risico, kans	Soort impact	Invloed in de waardeketen	
Aantrekkelijke werkomgeving			
Impact	Een aantrekkelijke werkomgeving heeft een positieve impact op alle werknemers die in dienst zijn en de duurzame inzetbaarheid van die werknemers.	Actueel en positief	Eigen activiteiten
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 collega's en het behoud van talent.	Actueel en positief	Eigen activiteiten
Risico	Als het niet lukt de juiste mensen aan te trekken , kunnen extern opgelegde of uitgesproken doelstellingen op de Wet ingroeiquote en streefcijfers, het MIP-programma en de charter Talent to the Top mogelijk niet worden gerealiseerd.	N.v.t.	
Veiligheid op de werkvloer			
Impact	Een sociaal veilige werkomgeving en bijbehorende bedrijfscultuur heeft een positieve impact op het welzijn, de bevlogenheid en de veiligheid van medewerkers.	Actueel en positief	Eigen activiteiten
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.	N.v.t.	Eigen activiteiten

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 beheersen.

We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2024 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2025 en daarna.

2.8.1 Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving

Impact

Een aantrekkelijke werkomgeving heeft een positieve impact op alle werknemers die in dienst zijn en de duurzame inzetbaarheid van die werknemers.

Ons beleid

Ons beloningsbeleid richt zich op het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving die bijdraagt aan het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Dit beleid, vastgelegd in de cao, streeft ernaar medewerkers te stimuleren met transparante en eerlijke beloningen, gericht op financiële stabiliteit. Hierbij wordt rekening gehouden met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en een gezonde balans tussen werk en privé. Persoonlijke groei en ontwikkeling staan centraal met aandacht voor prestaties passend bij de context van het werk. Waar nodig werken we cao-afspraken verder uit in aanvullende beleidsstukken en regelingen.

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

Onze Performance & Development-regeling stimuleert persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers door een constante dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Dit ondersteunt een inclusieve organisatiecultuur, wat bijdraagt aan een gevoel van waardering en betrokkenheid onder collega's.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we diverse initiatieven opgezet om aan te sluiten bij wat onze collega's belangrijk vinden om zo hun duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling te vergroten. Dit deden we met leiderschaps- en ontwikkelprogramma's, zoals Young Talent en internationale traineeships. Door regelmatig naar 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 2024 een medewerkersonderzoek uit.

Met een enquête vroegen we onze medewerkers hoe ze scoren op belangrijke thema's zoals bevlogenheid, werkgeverschap en leiderschap. De score op **medewerkersbevlogenheid** geeft aan in welke mate medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. In 2024 was deze score 7,2 (2023: 7,3). Hoewel de daling beperkt bleef en niet significant afweek van het jaar ervoor, streven we naar jaarlijkse verbetering.

Daarnaast onderzochten we onze employer value proposition (EVP) en vertaalden deze naar ons werkgeversmerk. Om leiderschap te versterken in een veranderende financiële wereld, boden we leiderschapsprogramma's aan. Deze programma's hielpen leidinggevendenden bij hun persoonlijke ontwikkeling, zelfreflectie en strategisch inzicht.

Voor de transitie, integratie en samenwerking tussen de voormalig MN-medewerkers en PGGM-medewerkers hebben we het speciaal hiervoor opgezette programma verder uitgebreid. De arbeidsvoorwaarden werden geharmoniseerd. Om nieuwe medewerkers een goede start te geven bij PGGM, introduceerden we een vernieuwd onboardingsprogramma, van een gezamenlijke startdag en korte kennismakingsmodules tot een feestelijke afsluiting na honderd dagen. Ook voegden we nieuwe profielen toe aan het traineeprogramma en vernieuwden we het opleidingsprogramma, zodat trainees nog beter worden voorbereid op hun rol als zelfbewuste professionals.

Met culture mapping verzamelden we verhalen met ervaringen wanneer mensen op hun best presteerden (best stories) en ervaringen waarin zij belemmerd werden op hun best te zijn (stop stories). Deze inzichten helpen ons de juiste werkcultuur te creëren om onze strategie succesvol uit te voeren. Daarnaast voerden we een nieuw beloningsbeleid in bij PGGM Vermogensbeheer. Dit beleid sluit aan op onze strategie 2030, met nadruk op duurzaamheid en de collectieve doelstellingen van PFZW. Het nieuwe beleid is eenvoudiger en beter afgestemd op de externe beloningsmarkt, waardoor we talent kunnen aantrekken en behouden.

Tot slot introduceerden we een nieuw functiehuis. Dit maakt loopbaanpaden transparanter, zowel horizontaal als verticaal, en geeft medewerkers meer inzicht in functieniveaus en groeikansen. Zo krijgen zij meer grip op hun eigen ontwikkeling en carrière.

Cao-dekkingsgraad		
	2024	2023
Medewerkers gedekt door cao	98%	Nieuwe meting vanaf 2024

Gezinsverlof		
	2024	2023
Percentage medewerkers dat recht heeft op gezinsverlof	100%*	Nieuwe meting vanaf 2024
Percentage werknemers dat gezinsverlof opneemt	15%	9% van de mannen en 8% van de vrouwen heeft gebruik gemaakt van gezinsverlof

* 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 2025 en daarna?

Om de bevlogenheid te verhogen, hebben teams de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek besproken en verbeteracties opgesteld.

In 2025 blijven we investeren in de ontwikkeling en professionalisering van onze medewerkers. We werken verder aan een sterk werkgeversmerk door onze EVP concreet uit te werken en zetten het culture mapping-traject voort. Ook herijken we onze leiderschapsprogramma's en introduceren we een nieuw onboardingsprogramma speciaal voor units en managers. Daarnaast ontwerpen we een tweedejaars opleidingsprogramma voor trainees.

In onze voorbereidingen voor de toekomstige verhuizing van PGGM naar Utrecht Centraal werken we aan een vernieuwde visie op Werken en Ontmoeten. We ontwikkelen een nieuw mobiliteitsbeleid en creëren een inspirerende werkomgeving die aansluit bij onze ambities. Ook passen we onze beleggingsorganisatie aan op de gezamenlijke ambitie met PFZW, zodat rendement, risico en duurzaamheid in elke investeringsbeslissing worden meegenomen.

2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen

Impact

Een diverse organisatie waar aandacht is voor inclusie en gelijkwaardigheid heeft een positieve impact op de motivatie en de prestaties van collega's en het behoud van talent.

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 charter Talent to the Top mogelijk niet worden gerealiseerd.

Ons beleid

Met ons vacaturebeleid en DEI-beleid willen we een divers en gekwalificeerd personeelsbestand opbouwen en een inclusieve werkomgeving creëren waarin iedereen zichzelf kan zijn. We zijn gecommitteerd aan de charter Talent to the Top, waarvan de jaarlijkse monitor inzicht geeft in de diversiteit binnen onze organisatie waaronder een betere man-vrouwverhouding.

We hanteren een gestructureerd wervingsproces en volgen de wettelijke richtlijnen, zoals de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. Voor management- en sleutelposities werven we actief diverse talenten, waarbij we streven naar een gezonde balans in teams. Ook proberen we werkplekken open te stellen en geschikt te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Waar nodig, zetten we gespecialiseerde bureaus in.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 ondernamen we verschillende initiatieven om inclusiviteit en diversiteit binnen onze organisatie te vergroten. Ook werkten we aan inclusieve werving via het Make It Possible (MIP)-programma, waarmee we jaarlijks minimaal twintig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een functie in dienst willen nemen. In 2024 namen twaalf mensen deel aan dit programma (2023: dertien). Buiten het MIP-programma hadden we zeventien medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst (nieuwe meting vanaf 2024).

Onze referral campagne, waarbij collega's nieuwe collega's aandragen, en onze arbeidsmarktcampagne stemden we nog beter af op verschillende doelgroepen. Daarnaast maakte PGGM Vermogensbeheer de overstap naar Engels als voertaal in 2024. Alle interne en externe communicatie is nu beschikbaar in het Nederlands en Engels, wat bijdraagt aan een inclusievere organisatie.

Leeftijdsopbouw personeelsbestand						
	2024			2023		
	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Verdeling van werknemers naar leeftijdsgroep	233	975	712	187	828	557
	12%	51%	37%	12%	53%	35%

Werknemersdiversiteit						
	2024			2023		
	Man	Vrouw	X	Man	Vrouw	X
Hoger management	22	11	0	22	10	0
	67%	33%	0%	69%	31%	0%
Aantal interne medewerkers	1.167	752	1	963	609	0
	61%	39%	0%	61%	39%	0%
Aantal externe medewerkers	274	105	73*	Nieuwe meting in 2024		
	61%	23%	16%*			
Totaal personeelsbestand	1.441	857	74	Nieuwe meting in 2024		
	61%	36%	3%			

* Voor externe medewerkers is het (nog) niet verplicht het geslacht te registreren. Medewerkers met een onbekend geslacht worden verantwoord onder 'X', wat mogelijk een vertekend beeld geeft. In de toekomst streven we ernaar om ook voor externe medewerkers de registratie van geslacht te standaardiseren.

Eind 2024 telden we 1.920 interne medewerkers, een stijging van 22,1% ten opzichte van de 1.572 interne medewerkers in 2023. Door de komst van PMT en Bpf Koopvaardij verwelkomden we ruim 300 nieuwe collega's vanuit Den Haag. Al onze interne medewerkers werken in Nederland.

Gedurende het jaar hadden we een verloop van 141 interne werknemers (9,0% van beginstand van het jaar) en hebben we 489 werknemers (31,1% van beginstand van het jaar) aangenomen. Het relatief lage verloop betekent dat we goed in staat zijn collega's te behouden. We vinden het belangrijk te investeren in hun ontwikkeling, zodat zij een bijdrage kunnen blijven leveren in de veranderende organisatie. Vanuit onze EVP en kernwaarden kunnen we hierop sturen.

Naast onze interne medewerkers waren er 452 externe medewerkers in dienst eind 2024.

Het hoger management van PGGM bestaat uit 33 personeelsleden: 22 mannen (67%) en 11 vrouwen (33%). De relatieve **genderverhouding in het hoger management** is daarmee verbeterd ten opzichte van 2023.

We hebben de streefcijfers van 34% vrouwen voor 2024 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.

Beloningsmaatstaven		
	2024	2023
Ongecorrigeerde loonkloof	18,5%	17,5%
Gecorrigeerde loonkloof	0,8%	3,1%
Verhouding hoogste salaris ten opzichte van de mediaan	7,5	7,2

In 2024 was er binnen PGGM sprake van een loonkloof tussen mannen en vrouwen. We hebben een onderzoek gedaan naar mogelijke oorzaken, waaruit blijkt dat dit verklaard kan worden door verschillen in functieschaal. Hieruit kunnen we concluderen dat er meer mannen in hogere functieschalen zitten dan vrouwen. Als we corrigeren op de factor functieschaal, is het beloningsverschil 0,8%.

Over 2024 was de verhouding tussen de jaarlijkse beloning voor de best betaalde persoon binnen PGGM en de mediane jaarlijkse beloning voor alle werknemers 7,5 (2023: 7,2). 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.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

In 2025 onderzoeken we de verschillen in functieschalen tussen mannen en vrouwen. We kijken onder meer naar gelijke kansen in de selectiefase, verschillen in groeisnelheid en salarisontwikkeling. Dit onderzoek ronden we medio 2025 af.

Daarnaast gaan we de indicatoren voor de (on)gecorrigeerde loonkloof en de beloningsverhouding tussen de best betaalde persoon en de mediaan berekenen volgens de ESRS-definities. We nemen hier dan bijvoorbeeld ook de variabele beloningscomponenten mee. We blijven deze indicatoren verder ontwikkelen om beter aan te sluiten bij de ESRS-vereisten.

De uitkomsten van het medewerkersonderzoek gebruiken we om werkplezier te vergroten en prestaties te verbeteren. Verder breiden we de referralcampagne uit en stemmen we onze arbeidsmarktcampagne nog beter af op verschillende doelgroepen. Zo versterken we onze positie als inclusieve en aantrekkelijke werkgever, nationaal en internationaal.

2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer

Impact

Een sociaal veilige werkomgeving en bijbehorende bedrijfscultuur heeft een positieve impact op het welzijn, de bevoegdheid en de veiligheid

Beleid

Ons integraal gezondheidsbeleid stimuleert een gezonde en veilige werkomgeving door preventie en bewustwording bij leidinggevend en medewerkers. Met de focus op een open, inclusieve cultuur draagt het beleid bij aan welzijn en duurzame inzetbaarheid.

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.

Het richt zich op alle aspecten van arbeidsomstandigheden, met nadruk op de interne werkomgeving en de directe invloed op medewerkers. Er zijn concrete maatregelen om de veiligheid op de werkvloer te waarborgen, maar ook richtlijnen voor het melden van incidenten, arbeidsongevallen of (beroeps) ziekten.

Het integraal gezondheidsbeleid is gebaseerd op onze gedragscode, waarin gedragsregels en afspraken zijn vastgelegd die bijdragen aan een goed en stimulerend werkklimaat. Collegialiteit, respect en aandacht voor de ander zijn hierin de normale omgangsvormen.

Mocht een medewerker zich geconfronteerd voelen met ongewenst gedrag, geeft de Regeling Sociale Integriteit duidelijk aan waar hij of zij terecht kan. Samen met de Gedragscode vormt de Regeling Sociale Integriteit het preventieve beleid rondom ongewenst gedrag en biedt het een duidelijke basis voor hoe we op een veilige, respectvolle en integere manier met elkaar omgaan. De manier waarop misstanden gemeld kunnen worden, inclusief de bescherming van de melder, wordt toegelicht in onze klokkenluiderregeling. We doen onderzoek naar het aantal meldingen via de vertrouwenspersoon en nemen de uitkomsten mee in verdere verbeteringen.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we veel gedaan op het gebied van sociale integriteit binnen PGGM. Naast de uitvoering en evaluatie van het medewerkersonderzoek is de Commissie Sociale Integriteit opnieuw bememd, inclusief de aanstelling van een professionele externe voorzitter. Ook pasten we onze Gedragscode, onze Regeling Sociale Integriteit en onze Regeling voor het Melden van (het vermoeden van) een Misstand aan. Tot slot stelden we een functiebeschrijving op voor vertrouwenspersonen om hun rol beter te ondersteunen en te definiëren. In 2024 werden 29 meldingen gedaan bij onze vertrouwenspersonen. Geen van deze meldingen heeft geleid tot een klacht bij de Commissie Sociale Integriteit. Ook zijn er in 2024 geen klachten rechtstreeks bij deze commissie ingediend.

Ons **ziekteverzuimcijfer** over 2024 is uitgekomen op 4,0% (2023: 3,9%). Dit ligt ruim boven onze ambitienorm van 3,65%. Hoewel verzuim niet altijd te voorkomen is, werken we hier actief aan met ons vitaliteitsprogramma, ons integraal gezondheidsbeleid en ons Fit for the Future-programma.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

In 2025 vergroten we de bewustwording rondom integriteit. We maken integriteit een vast onderdeel van onboarding, ontwikkelen praktische hulpmiddelen voor medewerkers en bieden begeleiding en opleidingen voor leidinggevendenden. Daarnaast introduceren we e-learningmodules om het thema op een toegankelijke manier te integreren in de dagelijkse praktijk.

We vernieuwen de Regeling Sociale Integriteit en breiden de Gedragscode uit met een hoofdstuk over gewenst gedrag. Op onze interne website komt een aparte omgeving met informatie over integriteit, inclusief hulpkanalen en een meldpunt voor misstanden. Ook schakelen we een extern onderzoeksbureau in voor integriteitskwesties en introduceren we een onafhankelijk meldpunt.

Om verzuim te verminderen, krijgt de verzuimadviseur een grotere rol als coach en sparringpartner voor leidinggevenden. De adviseur begeleidt casussen, monitort het proces en zorgt voor naleving van wet- en regelgeving. Daarnaast bieden we in 2025 een training aan over mentaal verzuim, met ruimte voor aanvullende thema's op basis van actuele behoeften. We verbeteren het verzuimdashboard om leidinggevenden beter te ondersteunen, lichten verzuimtargets toe bij managementteams en bieden we deep dives in verzuimdata, specifiek toegespitst op de verschillende units.

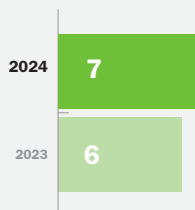


2.9 Vitaliteit in de sector zorg en welzijn

Duurzaamheidsprestaties

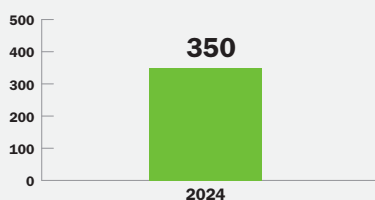
Aantal afgenomen vitaliteits-monitors

Aantal verkochte applicaties



Aantal Vernet-abonnementen

Aantal afgesloten abonnementen



Nieuwe meting vanaf 2024

Aantal PFZW Datadiensten-abonnementen

Aantal afgesloten abonnementen



Zie **dikgedrukt** op de volgende pagina's toelichting bij deze kerncijfers.

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.

Onze ambitie

De komende jaren wordt de zorgkloof alleen maar groter; de vraag naar zorg blijft toenemen, terwijl de beschikbaarheid van zorg juist afneemt. Samen met PFZW, sociale partners en onze dochteronderneming Vernet zetten wij ons daarom in voor het verkleinen van die zorgkloof. We willen bijdragen aan een vitalere 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.

Impact, risico, kans		Soort impact	Invloed in de waardeketen
Leveren data, kennis, expertise en netwerk			
Impact	Het leveren van data, kennis en expertise en een netwerk helpt werkgevers in zorg er welzijn hun beleid en aanpak gerichter en effectiever vorm te geven en stelt werknemers in staat hun gedrag aan te passen.	Actueel en positief	Ketenpartners
Interpretatie aangeleverde data			
Risico	Als derden (zoals klanten en journalisten) de aangeleverde data onjuist of onvolledig interpreteren, kunnen hier foutieve conclusies aan worden verbonden.	N.v.t.	Ketenpartners

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 vastgestelde impact en het geïdentificeerde risico 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 en het risico beheersen. We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2024 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2025 en daarna.

2.9.1 Onze aanpak voor een vitalere sector zorg en welzijn

Impact

Het leveren van data, kennis en expertise en een netwerk helpt werkgevers in zorg en welzijn hun beleid en aanpak gericht en effectiever vorm te geven en stelt werknemers in staat hun gedrag aan te passen.

Beleid

Vanuit onze gezamenlijke strategie 2030 met PFZW richten we ons op het verbeteren van de vitaliteit van de sector zorg en welzijn. Dit doen we door kennis, data en expertise te delen, bij te dragen aan de financiële vitaliteit van deelnemers, werkomstandigheden te verbeteren, werkplezier te vergroten en werkdruk te verlagen.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 boden we zorg- en welzijnsorganisaties opnieuw strategisch advies aan, gebaseerd op unieke, gecombineerde data om hen te helpen betere keuzes te maken op de arbeidsmarkt. Met de **PFZW-datadienstenabonnementen**, gericht op verzuim en bredere HR-data, ondersteunden we werkgevers bij het sturen op verzuim, instroom en uitstroom via het HR-portaal. De **Vernet-abonnementen** konden werkgevers en bestuurders in de sector zorg en welzijn helpen grip te krijgen op verzuim en inzetbaarheid. Naast de rapportages boden we workshops, klantgesprekken en webinars aan om het gebruik van de cijfers toe te lichten.

Bij verschillende organisaties introduceerden we de **Vitaliteitsmonitor**, een monitoromgeving die inzicht biedt in de financiële, mentale en fysieke fitheid van werknemers, en in de gezondheid van het organisatieklimaat. Daarnaast stelden we brancherapporten op en leverden we data aan brancheorganisaties en andere stakeholders, zoals het leernetwerk. Hoewel we nog niet precies kunnen vaststellen hoe effectief organisaties op basis van onze data handelen, beschouwen we het terugkerende gebruik van onze diensten en de langdurige samenwerking met klanten als belangrijke indicatoren voor onze impact.

Vernet sprak met klanten die succesvol waren in de aanpak van verzuim om andere klanten te inspireren en de impact van onze diensten te vergroten. Deze inzichten, gecombineerd met data-analyses en andere klantsignalen, gebruikten we om ons webinar aanbod verder te ontwikkelen. Daarnaast werkten we samen met Stichting IZZ en FWG aan de uitvoering van het preventieplan, gericht op het verminderen van uitval en ongewenste uitstroom in de sector zorg en welzijn met een kwart in vier jaar tijd. Ook voerden we verschillende campagnes uit om onze doelen te ondersteunen.

Aantal klanten en gebruik van onze producten		
	2024	2023
Aantal Vernet-abonnementen (# klanten)	350	339
Gebruik Vernet-abonnementen (# downloads)	345	Nieuwe meting vanaf 2024
Aantal datadienstenabonnementen (# klanten)	1.814	1.321
Gebruik datadienstenabonnementen (# logins)	1.075	Nieuwe meting vanaf 2024
Aantal vitaliteitsmonitors (# verkochte applicaties)	7	6

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

In 2025 bundelen we de krachten van PGGM&CO, Vernet en PFZW Datadiensten en stellen we een beleidskader op voor vitaliteit in de sector zorg en welzijn. We richten ons op de verdere ontwikkeling van impact-indicatoren.

2.9.2 Hoe wij foutieve interpretatie van door ons geleverde data voorkomen of verminderen

Impact

Het leveren van data, kennis en expertise en een netwerk helpt werkgevers in zorg er welzijn hun beleid en aanpak gericht en effectiever vorm te geven en stelt werknemers in staat hun gedrag aan te passen.

Beleid

Er is nog geen specifiek beleid om foutieve interpretatie van de door ons aangeleverde informatie te voorkomen. Wel hebben we een aantal activiteiten waarmee we dit risico kunnen verminderen.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 werkten we actief aan het voorkomen en opsporen van foutieve interpretaties van onze data en rapportages. We gaven gerichte voorlichting om misverstanden te voorkomen en voerden mediamonitoring uit. Meldingen op LinkedIn werden gemonitord om mogelijke foutieve interpretaties snel te signaleren en te corrigeren. Daarnaast boden we toelichting bij onze rapportages en het gebruik van ons portaal, zodat bijvoorbeeld klanten of journalisten onze informatie op de juiste manier konden begrijpen en toepassen.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

We werken aan beleid waarbij de proactieve toelichting op de data een belangrijk onderdeel is. Eventueel aanvullend beleid voor dit risico wordt later opgesteld, afhankelijk van de gemeten effectiviteit van de activiteiten.

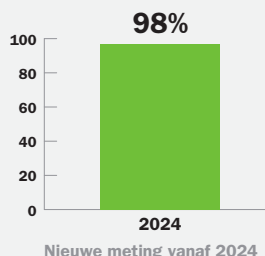


2.10 Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering

Duurzaamheidsprestaties

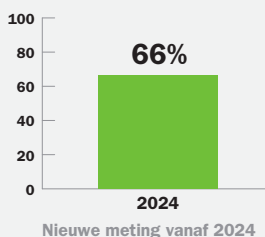
Getekende verklaringen gedragscodes

Percentage medewerkers dat de gedragscodeverklaring heeft ondertekend



MVI-score

Percentage leveranciers dat akkoord gaat met de inkoopvoorwaarden van PGGM



Zie **dikgedrukt** op de volgende pagina's toelichting bij deze kerncijfers.

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. We hebben daarom passende gedragsregels en afspraken.**

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 impact	Inloed in de waardeketen
Veranderende wet- en regelgeving			
Risico	Niet (op tijd) anticiperen op veranderende of nieuwe wet- en regelgeving, kan leiden tot het niet naleven hiervan, waardoor de licence to operate wordt geraakt.	N.v.t.	Eigen activiteiten, ketenpartners en gebruikers
Gedrag en handelen uitbestedingspartners			
Risico	Als uitbestedingspartners onethisch, niet integer of onverantwoord handelen, kan de continuïteit, integriteit of kwaliteit van dienstverlening worden geraakt.	N.v.t.	Eigen activiteiten, ketenpartners en gebruikers
Omkoping en persoonlijk gewin			
Risico	Nevenfuncties, geschenken, uitnodigingen en andere situaties kunnen leiden tot (de schijn van) belangenverstrengeling met omkoping, corruptie en belangenconflicten van medewerkers tot gevolg.	N.v.t.	Eigen activiteiten, ketenpartners en gebruikers
Risico	Gebrekkige voorlichting over interne gedragsrichtlijnen en onvoldoende effectieve opsporingsmechanismen kunnen ertoe leiden dat medewerkers hun persoonlijk gewin boven het bedrijfsbelang stellen en worden omgekocht door externe partijen.	N.v.t.	Eigen activiteiten, ketenpartners en gebruikers

Onze aanpak

We verantwoorden dit duurzaamheidsthema volgens de ESRS. Voor het risico op omkoping, corruptie en belangenconflicten van medewerkers volgen we 'ESRS G1: Zakelijk gedrag' voor de inhoudelijke toelichtingen. De overige risico's zijn entiteitspecifiek, wat betekent dat we voor deze risico's beleid, doelstellingen, maatregelen en indicatoren beschrijven, maar geen aanvullende thematische datapunten rapporteren.

Op de volgende pagina's laten we zien hoe we de risico's beheersen.

We beschrijven onze aanpak aan de hand van beleidskaders, de acties die we in 2024 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2025 en daarna.

2.10.1 Hoe wij op tijd anticiperen op veranderende of nieuwe wet- en regelgeving

Impact

Het leveren van data, kennis en expertise en een netwerk helpt werkgevers in zorg er welzijn hun beleid en aanpak gericht en effectiever vorm te geven en stelt werknemers in staat hun gedrag aan te passen.

Beleid

Ons Legal Committee charter beschrijft de verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij het reageren op veranderingen in wet- en regelgeving, waaronder de impactanalyse en het implementeren van maatregelen. Zo willen we ervoor zorgen dat onze organisatie blijft voldoen aan de nieuwe wet- en regelgeving. Het charter ondersteunt de optimalisatie van samenhangende beheersmaatregelen, biedt inzicht in de uitvoering daarvan en maakt duidelijk welke acties we ondernemen of waarom acties niet nodig zijn.

Wat hebben we gedaan in 2024?

Binnen PGGM is er brede aandacht voor risicocultuur. In 2024 zijn we gestart met de ontwikkeling van een risicocultuur-volwassenheidsmodel, met speciale aandacht voor gedrag dat bijdraagt aan een gezonde risicocultuur.

Ons Legal Committee kwam in 2024 acht keer samen om wetgeving die op ons afkomt te beoordelen op impact en tijdige implementatie. Lopende wetgeving is onderdeel van onze bedrijfsvoering en we monitoren voortdurend of we hieraan voldoen. We hebben ons Legal Committee charter verder aangescherpt om de monitoringsrol te verbeteren. Daarnaast vernieuwden we ons beleidsraamwerk en stelden we een 'Beleidskompas' op. Dit kompas bevat richtlijnen voor het opstellen en beheren van beleid, governance, het goedkeuringsproces en de implementatie, inclusief het vergroten van bewustwording. Het beleidskompas helpt om wet- en regelgeving nog sneller en efficiënter te integreren in onze bedrijfsvoering.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

In 2025 brengen we in kaart hoe de verschillende elementen van een gezonde risicocultuur binnen PGGM zijn ontwikkeld. Dit helpt om een gemeenschappelijk begrip te creëren en te bepalen of en waar verbeteringen nodig zijn. Daarnaast passen we het Beleidskompas actief toe op al het nieuwe en relevante beleid, met extra aandacht voor bewustwording binnen de organisatie.

Ook stroomlijnen we de inkoopvoorwaarden en het inkoopproces, zodat we ook onze leveranciers binnen de waardeketen kunnen aansturen op compliance met de CSRD-vereisten. Ook passen we onze duurzaamheidsprestatie-indicator hierop aan.

2.10.2 Onze aanpak voor ethisch, integer en verantwoord gedrag van uitbestedingspartners

Impact

Als uitbestedingspartners onethisch, niet integer of onverantwoord handelen, kan de continuïteit, integriteit of kwaliteit van dienstverlening worden geraakt.

Beleid

In ons inkoopbeleid staan richtlijnen om inkopen transparant en verantwoord te laten verlopen, binnen de vastgestelde beleidskaders. We zorgen ervoor dat inkoopprocessen ethisch en integer plaatsvinden en aansluiten bij de risicobereidheid van PGGM.

Het beleid omvat onder andere een uitgebreide beschrijving van de inkoopprocedures, functiescheidingen in het proces voor een onafhankelijke afhandeling en systematische leveranciersbeoordelingen. Zo zorgen we ervoor dat leveranciers voldoen aan onze normen voor ethisch, integer en verantwoord ondernemen.

Ons uitbestedingsbeleid is een verdere uitwerking van het inkoopbeleid en richt zich specifiek op het beheersen van risico's bij het uitbesteden van werkzaamheden aan derden. Dit beleid bevat maatregelen die de continuïteit, integriteit en kwaliteit van onze dienstverlening waarborgen door ervoor te zorgen dat we niet samenwerken met uitbestedingspartners die onethisch, niet-integer of onverantwoord handelen.

De richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) is onderdeel van onze inkoopvoorwaarden. Door in te stemmen met onze inkoopvoorwaarden geven leveranciers aan deze richtlijn te respecteren. De richtlijn benadrukt ethisch handelen, anticorruptie en duurzame ontwikkeling.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we onze relaties met leveranciers goed beheerd en transparant gehouden. We vernieuwden onze templates en pasten deze toe bij nieuwe contracten en contractverlengingen. Daarnaast toetsten we de informatiebeveiliging van een aantal leveranciers op basis van onze eigen beleidsstukken.

We controleerden personen en organisaties aan (internationale) sanctielijsten volgens de Sanctiewet en beoordeelden de kredietwaardigheid van leveranciers via een externe kredietbeoordelaar. Bij de meest kritieke uitbestedingen hebben we de contractuele risico's actief gemonitord. Samen met leveranciers droegen we daarnaast bij aan een duurzame samenleving door hen te vragen zich te houden aan de MVI-richtlijnen. De **MVI-score** voor 2024 bedraagt 66%. Dit betekent dat dit percentage leveranciers akkoord is gegaan met onze inkoopvoorwaarden, inclusief de MVI-richtlijnen.

We vertrouwen erop dat deze richtlijnen worden nageleefd, maar controleren dit niet actief. Daarnaast betekent dit percentage niet dat een leverancier de inkoopvoorwaarden afwijkt vanwege de MVI-richtlijnen.

2.10.3 Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan

Risico

Nevenfuncties, geschenken, uitnodigingen en andere situaties kunnen leiden tot (de schijn van) belangenverstrengeling met omkoping, corruptie en belangenconflicten van medewerkers tot gevolg.

Risico

Gebrekkige voorlichting over interne gedragsrichtlijnen en onvoldoende effectieve opsporingsmechanismen kunnen ertoe leiden dat medewerkers hun persoonlijk gewin boven het bedrijfsbelang stellen en worden omgekocht door externe partijen.

Beleid

Hoewel we geen specifiek beleid hebben dat aansluit bij de anti-bribery-wetgeving of het VN-verdrag tegen corruptie, staan er specifieke richtlijnen in onze Gedragscode om omkoping en corruptie te voorkomen. De Gedragscode benadrukt het belang van zorgvuldigheid, integriteit en transparantie in onze omgang met klanten, leveranciers, collega's en de samenleving. De onderliggende principes bieden houvast voor ethisch handelen binnen onze organisatie.

De Gedragscode is verder uitgewerkt in operationele beleidsstukken, zoals het Conflicts of Interest-beleid, het provisiebeleid en de Regeling Nevenfuncties. Hierin staan strikte regels voor het melden van (mogelijke) belangenverstrengelingen, het beperken van relatiegeschenken en uitnodigingen, en het toetsen van nevenfuncties. Deze beleidsstukken zijn erop gericht (de schijn van) omkoping, corruptie en belangenconflicten te voorkomen.

Voor medewerkers is een klokkenluiderregeling beschikbaar, waarmee zij misstanden kunnen melden via een interne reporting officer of een onafhankelijke derde. In 2024 is gewerkt aan een nieuwe regeling die begin 2025 ingaat, in lijn met gewijzigde wetgeving die de bescherming van klokkenluiders op arbeidsrechtelijk, collegiaal en sociaal vlak versterkt.

Binnen ons risicoraamwerk hanteren we 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 2024?

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 businessunits, het CRC (voorbereidend risicocomité voor het EC), het EC, de ARC (voorbereidende commissie voor de RvC) en de RvC.

In 2024 voerde de afdeling Compliance aanvullend en proactief verschillende controles uit om het risico op omkoping en corruptie te voorkomen. Over 2024 hebben wij binnen onze eigen bedrijfsvoering geen incidenten geconstateerd waarbij onze medewerkers betrokken waren.

We vragen medewerkers jaarlijks te bevestigen dat zij bekend zijn met de **Gedragscode** en dat ze deze hebben nageleefd over het afgelopen jaar. Voor 2024 heeft 98% van de medewerkers dit bevestigd.

Daarnaast is een fraudedesk opgezet en is er een beleid voor de beheersing van frauderisico's opgesteld.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

In 2025 ontwikkelen we een specifiek beleid tegen omkoping en corruptie om de risico's te verkleinen. We gebruiken e-learningen om medewerkers continu bewust te maken van onze Gedragscode en bijbehorende regelingen. De trainingsscores worden per medewerker bijgehouden en meegenomen als indicator in ons duurzaamheidsverslag over 2025. Via e-learningen besteden we ook aandacht aan het onderwerp fraude.



2.11 Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy

Duurzaamheidsprestaties

Beveiligingsinrichting

Certificering informatiebeveiliging

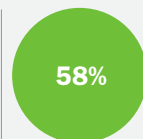
2024



Afgeronde privacytraining

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

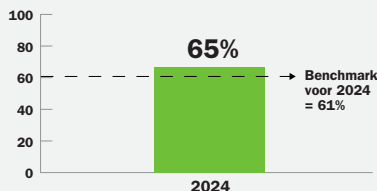
2024



Er is geen cijfer voor 2023 beschikbaar omdat vanaf 2024 de meting wordt verricht op basis van een nieuwe tooling.

Hoxhunt trainingen

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



Nieuwe meting vanaf 2024

Zie **dikgedrukt** op de volgende pagina's toelichting bij deze kerncijfers.

Namens onze klanten verwerken we de persoonsgegevens van meer dan 5,8 miljoen deelnemers. Daarnaast bedienen we ongeveer 500.000 leden in de sector zorg en welzijn, beheren we € 261 miljard aan pensioengelden van pensioendeelnemers, hebben we meer dan 1.900 werknemers in dienst en maken we gebruik van de inzet van meer dan 400 externen. Hierdoor beschikken we over een aanzienlijke hoeveelheid vertrouwelijke gegevens.

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

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

Impact, risico, kans		Soort impact	Inloed in de waardeketen
Dataveiligheid marktgevoelige informatie			
Impact	Onzorgvuldige omgang met en onvoldoende bescherming van marktgevoelige informatie over partijen waarin namens klanten wordt belegd, kan ertoe leiden dat deze informatie onbedoeld openbaar wordt, met mogelijke nadelige gevolgen voor deze partijen.	Potentieel en negatief	Eigen activiteiten en gebruikers
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.	N.v.t.	Eigen activiteiten en gebruikers
Datakwaliteit			
Risico	Gebrekkige datakwaliteit of onvoldoende aanwezige kennis kan leiden tot fouten in de bedrijfsvoering of dienstverlening, waardoor deelnemers onjuiste informatie of de verkeerde uitkering ontvangen.	N.v.t.	Eigen activiteiten en gebruikers
Dataprivacy deelnemers en medewerkers			
Impact	Onzorgvuldige omgang met en onvoldoende bescherming van bijzondere persoonsgegevens van deelnemers kan een negatieve impact hebben op de privacy van deze deelnemers.	Potentieel en negatief	Eigen activiteiten en gebruikers
Impact	Onzorgvuldige omgang met en onvoldoende bescherming van bijzondere persoonsgegevens van medewerkers kan een negatieve impact hebben op de privacy van deze medewerkers.	Potentieel en negatief	Eigen activiteiten

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 en de impact op partijen waarin we namens onze klanten beleggen vallen niet onder ESRS S4, maar worden 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 2024 hebben uitgevoerd, de indicatoren waarmee we onze duurzaamheidsprestaties monitoren en onze plannen voor 2025 en daarna.

2.11.1 Hoe wij zorgen voor dataveiligheid van marktgevoelige informatie

Impact

Onzorgvuldige omgang met en onvoldoende bescherming van marktgevoelige informatie over partijen waarin namens klanten wordt belegd, kan ertoe leiden dat deze informatie onbedoeld openbaar wordt, met mogelijke nadelige gevolgen voor deze partijen.

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.

Beleid

Ons informatiebeveiligingsbeleid is onder andere gebaseerd op de ISO27001-norm (internationale beveiligingsstandaard), ons interne informatiebeleid en onze beveiligingsprincipes. Het doel is de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie te waarborgen. Dit doen we met een gelaagde beveiligingsaanpak, risicobeoordelingen en continue monitoring. Het beleid richt zich onder andere op strikte toegangscontroles, incidentrespons-procedures en regelmatige audits om kwetsbaarheden te identificeren en te mitigeren.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we onze informatiebeveiliging en cybersecurity verder versterkt. De tussentijdse audit voor onze ISO27001-certificering, uitgevoerd door een externe, geaccrediteerde partij, is positief afgerond. Deze certificering bevestigt dat onze informatiebeveiliging voldoet aan internationale standaarden.

Daarnaast toetsten we onze maatregelen aan andere richtlijnen, zoals de DNB Good Practice en de ICT-beveiligingsassessments DigiD (digitale identiteit) van Logius. Hiermee garanderen we dat onze beveiliging zowel intern als extern op hoog niveau blijft. Het vergroten van de informatiebeveiligingskennis van onze medewerkers was een belangrijke beheersmaatregel.

We hebben hieraan gewerkt door het introduceren van een nieuwe privacy nano-learning, het trainen van medewerkers in het veilig omgaan met informatie en het agenderen van deze onderwerpen in team- en directieoverleggen.

Een groot deel van onze medewerkers heeft de privacy nano-learning succesvol afgerond. Tools, zoals **Hoxhunt**, versterkten daarnaast het bewustzijn over phishingrisico's, wat blijkt uit een score van 65% in 2024, die consistent hoger is dan de benchmark van 61%.

Met onze klanten overlegden we regelmatig over informatiebeveiliging en per kwartaal rapporteerden we over onze prestaties op het gebied van cybersecurity. Zo voerden we op technisch vlak verbeteringen door. Om ervoor te zorgen dat onze maatregelen effectief blijven, voeren we jaarlijks een risk self assessment uit. Hierbij analyseren we of de risico's op het vlak van informatiebeveiliging en cybersecurity met de bestaande beheersmaatregelen voldoende verlagen. Waar nodig passen we onze beveiligingsstrategie en roadmap aan.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

Vanaf 2025 werken we volgens de Digital Operational Resilience Act (DORA). Dit nieuwe kader biedt aanvullende richtlijnen om onze informatiebeveiliging verder te verbeteren. Daarnaast houden we de ontwikkelingen op het gebied van quantum computing in de gaten en zijn we bezig met het ontwikkelen van beleid voor het gebruik van kunstmatige intelligentie (AI).

2.11.2 Onze aanpak voor hoogwaardige datakwaliteit

Risico

Gebrekkige datakwaliteit of onvoldoende aanwezige kennis kan leiden tot fouten in de bedrijfsvoering of dienstverlening, waardoor deelnemers onjuiste informatie of de verkeerde uitkering ontvangen.

Beleid

Ons datakwaliteitsbeleid zorgt ervoor dat data juist, volledig, tijdig, valide, consistent en coherent is. We bereiken dit met heldere afspraken tussen data-eigenaren en gebruikers, strikte controles en monitoring van datakwaliteit en een actief issuemanagementproces. Het doel is om fouten in de bedrijfsvoering en dienstverlening te minimaliseren, zodat deelnemers en andere stakeholders correcte informatie en uitkeringen ontvangen.

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 hanteren. Key-risk indicatoren (KRI's) met bijbehorende bandbreedtes bepalen het risico-oordeel. Bij afwijkingen nemen de betreffende unitdirecties maatregelen om binnen de gestelde risk appetite te komen.

Voor de uitvoering van de Wet toekomst pensioenen heeft de Pensioenfederatie het Kader Datakwaliteit gemaakt. Dit document bevat richtlijnen en taken om de kwaliteit van data te controleren voordat we dit invaren. Als pensioen-uitvoeringsorganisatie volgen wij deze richtlijnen. In aanvulling hierop kunnen pensioenfondsen aan DNB een 'partiële beoordeling' vragen als de (interne) besluitvorming over datakwaliteit is afgerond. DNB geeft vervolgens aan of het pensioenfonds voldoet aan de voorwaarden vanuit de Wet toekomst pensioenen voor het transitieproces.

Wat hebben we gedaan in 2024?

In 2024 hebben we ons met name gericht op de implementatie van het Kader Datakwaliteit en op de volledige, geautomatiseerde controle van kritische data-elementen. De partiële beoordeling door DNB van de datakwaliteit voor invaren is voor PFZW, StiPP en BPF Schilders afgerond. De extra aandacht voor de volledigheid en aantoonbaarheid van de datakwaliteit leidde tot een verbetering in de status en compleetheid van de intern gehanteerde monitoring KRI's voor datakwaliteit en -governance.

Om te voldoen aan de toenemende vraag naar snelle, efficiënte en verantwoorde dataleveringen ontwikkelden we de data-delivery-infrastructuur (DDI). Hiermee kunnen we datafragmentatie verminderen en efficiënter en veiliger met data werken, bijvoorbeeld door het integraal toepassen van autorisaties, audit trails en datakwaliteitscontroles.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

In 2025 werken we verder aan de implementatie van het Kader Datakwaliteit voor invaren, waarbij de focus wordt verlegd van inzicht en opschoning ('get clean'-fase) naar continue monitoring ('stay clean'-fase). We zorgen daarnaast voor de volledigheid en aantoonbaarheid van de data controls die niet onder het kader vallen. Ook scherpen we in enkele gevallen de bandbreedtes van de (interne) monitoring van KRI's aan, zodat we hier nog beter kunnen sturen. Ons datakwaliteitsmanagement wordt verder geïntegreerd met de DDI, bijvoorbeeld voor monitoring en rapportages.

2.11.3 Hoe wij zorgen voor dataprivacy van medewerkers en deelnemers

Risico

Onzorgvuldige omgang met en onvoldoende bescherming van bijzondere persoonsgegevens van deelnemers kan een negatieve impact hebben op de privacy van deze deelnemers.

Impact

Onzorgvuldige omgang met en onvoldoende bescherming van bijzondere persoonsgegevens van medewerkers kan een negatieve impact hebben op de privacy van deze medewerkers.

Beleid

Ons privacybeleid richt zich op het beschermen van de deelnemers van onze klanten en onze huidige, voormalige en potentiële medewerkers. Dit beleid is verder uitgewerkt in specifieke richtlijnen, zoals die voor de internationale doorgifte van persoonsgegevens, het gebruik van beeldmateriaal en het toepassen van bewaartermijnen.

Ons incidentenbeleid richt zich onder andere op het voorkomen en afhandelen van datalekken. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) analyseert 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 2024?

In 2024 hebben we verdere verbeteringen doorgevoerd om persoonsgegevens te verwerken volgens de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). We hebben ingezet op eerstelijns eigenaarschap, waarbij medewerkers en teams zelf verantwoordelijkheid nemen voor het naleven van de privacyregels en het oplossen van eventuele knelpunten in hun werkzaamheden.

Dit werd ondersteund door een netwerk van privacy-contactpersonen, die zijn opgeleid om het jaarlijkse privacy control-framework uit te voeren en eventuele tekortkomingen snel op te pakken. Daarnaast bood een team van privacy-juristen juridisch advies aan de eerste lijn, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van Data Protection Impact Analyses (DPIA's) en het actueel houden van privacy-statements.

De FG zag in 2024 opnieuw toe op de uitvoering van het privacy- en incidentenbeleid, gaf gevraagd en ongevraagd advies, voerde onafhankelijke onderzoeken uit en stimuleerde privacybewustzijn binnen de organisatie. Dit bewustzijn werd versterkt door een plek op de agenda's van teamoverleggen en directievergaderingen en het geven van diverse AVG-cursussen. We introduceerden een vernieuwde privacy e-learning, met korte op elkaar aansluitende lessen voor alle werknemers, omdat het doorlopend aanbieden van AVG-kennis leidt tot continue privacy bewustzijn. In 2024 heeft 58% van onze medewerkers de **privacytrainingen** afgerond. Dit is lager dan onze ambitie, mede doordat medewerkers zelf kunnen kiezen wanneer ze de lessen volgen zolang de reeks nog loopt. Daarnaast was eind 2024 pas de helft van de trainingen aangeboden. We streven naar 100% deelname aan de privacytrainingen door hier actiever op te sturen.

Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?

Uitvoering geven aan ons privacybeleid, en daarmee voldoen aan de AVG, is een continu proces. We blijven ons inzetten door vast te houden aan de eerder beschreven onderdelen, zoals privacybewustzijn en het hebben van een goed netwerk van privacycontactpersonen. We volgen technische en maatschappelijke ontwikkelingen op de voet en zorgen dat we als privacybewuste organisatie meebewegen als deze ontwikkelingen daar aanleiding toe geven.

We ontwikkelen ook een duurzaamheidsprestatie-indicator, die aanvullend is op de bestaande indicator voor privacybewustzijn. De indicator 'het percentage datalekken dat binnen de wettelijke termijn van 72 uur bij de toezichthouder wordt gemeld' nemen we mee in onze verantwoording over het verslagjaar 2025. Het doel van deze indicator is verantwoording af te leggen over hoe effectief we in staat zijn om geconstateerde datalekken te begrijpen en te melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens.



3. Verslag van de raad van commissarissen

In dit verslag legt de RvC van PGGM N.V. (PGGM) uit hoe hij het afgelopen jaar vormgaf aan zijn rol als toezichthouder en werkgever. Ook beschrijft de RvC waarover en hoe hij de RvB adviseerde. Daarnaast worden de belangrijkste inhoudelijke zaken benoemd waarbij de RvC dit jaar betrokken was.

Taken en verantwoordelijkheden

De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken bij PGGM en de aan haar verbonden ondernemingen. Ook adviseert de RvC de RvB, waarbij hij rekening houdt met alle betrokken belangen. Naast de toezichthoudende en adviserende rol, heeft de RvC een werkgeversrol richting de leden van de RvB.

Toeziethoudende en adviserende rol

De RvC kijkt terug op een jaar met intensieve discussies over onderwerpen die de toekomst van PGGM raken, waaronder de invoering van de nieuwe pensioenregeling, de executie van de gezamenlijke strategie van PFZW en PGGM, de mandaatverschuiving van PMT en Bpf Koopvaardij (van MN naar PGGM), de inspanningen die zijn verricht om verder uitvoering te geven aan de strategie om medewerkers in de sector zorg en welzijn vitaler te maken door het vergroten van hun werkplezier en werkvermogen, de overgang naar 3D-beleggen, de ontwikkeling van Vermogensbeheer naar de exclusieve (single client) bediening van PFZW, de besturingsfilosofie van PGGM, de risicocultuur binnen PGGM, de Digital Operational Resilience Act (DORA) en het huisvestingstraject.

In zijn toezichthoudende en adviserende rol, monitort, bevraagt en adviseert de RvC de RvB op diverse onderwerpen. Dit gaat om strategische thema's, risicobeheersing, financiële aangelegenheden, compliance, governance, IT, HR en duurzaamheid. In 2024 sprak de RvC regelmatig met de RvB over de realisatie van de doelstellingen van PGGM, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen, het financiële verslaggevingsproces, de naleving van wet- en regelgeving, de kostenontwikkeling, de projecten- en veranderkalender en de risicobereidheid.

De raad van commissarissen als werkgever

De RvC evalueert minimaal één keer per jaar het functioneren van de leden van de RvB, ook in 2024. Hiervoor volgt de RvC een gestructureerde aanpak, waarbij ook de omvang en samenstelling van de RvB wordt bekeken. Het toezicht op een goede opvolgingsplanning is een van de belangrijke taken van de RvC vanwege de continuïteit van PGGM. Zo wordt jaarlijks het opvolgingsplan voor de RvB besproken. Hoewel de RvB verantwoordelijk is voor de opvolging van het topmanagement, ziet de RvC hierop toe en bespreekt de successieplanning voor het topmanagement van PGGM jaarlijks met de RvB.

De mens- en organisatiecommissie en (M&O-commissie) van de RvC adviseert de RvC onder meer bij de voorbereiding van de besluitvorming over de samenstelling en (her)benoeming van (de leden van) de RvB, de remuneratie van de leden van de RvB, het beloningsbeleid van PGGM en de opvolgingsplanning. In het onderdeel M&O-commissie in dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de (voorbereidende) werkzaamheden van de M&O-commissie.

Nevenfuncties en tegenstrijdige belangen

De afdeling Compliance toetst, voordat nevenfuncties door RvC-leden worden aanvaard, of er (de schijn van) belangenverstrengeling bestaat. Daarna wordt de functie aan de voorzitter van de RvC ter goedkeuring voorgelegd. Naast (de schijn van) belangenverstrengeling, wordt de portefeuille van nevenfuncties per commissaris volgens de Wet bestuur en toezicht getoetst op de regels voor het aantal toezichthoudende functies.

RvB-leden vragen voor iedere nevenfunctie die zij aangaan tijdens hun lidmaatschap vooraf toestemming aan de RvC. De RvC verleent toestemming als er geen belangenconflict is en het tijdsbeslag van de nevenfunctie de uitoefening van de bestuursfunctie niet belemmert.

Samenstelling van de raad van commissarissen

Alle 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 van de raad. Dit is opgenomen in de profielschets van de RvC. Daarbij horen alle relevante aspecten van diversiteit en inclusie voor PGGM, zoals nationaliteit, leeftijd, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, opleiding, beroepservaring en (culturele) achtergrond. 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 staat beschreven in dit hoofdstuk. De nevenfuncties van de commissarissen en het rooster van aftreden zijn [hier](#) te vinden. Zie [hier](#) de profieltekst van de RvC voor de profielschets van de RvC.

Terugblik op ons eigen functioneren

De RvC reflecteerde begin 2025 op zijn eigen functioneren. Het algehele oordeel van de RvC is positief, zowel over de open samenwerking met de RvB van PGGM als de onderlinge samenwerking binnen de RvC. De adviesfunctie van de RvC kwam in 2024 goed tot zijn recht door de gevoerde discussies over strategische onderwerpen. De RvC constateerde dat het van belang is om ook voldoende tijd en ruimte te maken voor het geven van ongevraagd advies.

Permanente educatie en verdiepende bijeenkomsten

De RvC is van mening dat permanente educatie een belangrijke bijdrage levert aan het functioneren van de raad. De raad heeft dan ook een eigen opleidingsplan. In 2024 is op een aantal onderwerpen verdiept, waaronder de Wet toekomst pensioenen (Wtp) - en de voorbereiding vanuit PGGM hierop - en de realisatie van de gezamenlijke strategie van PFZW en PGGM.

Commissarissen nemen, samen met bestuurders van de coöperatie en PFZW, ook deel aan door PGGM georganiseerde bestuursmodules. Hierin staan vier keer per jaar de actuele ontwikkelingen van klanten, deelnemers of de interne organisatie binnen de bedrijfsonderdelen Pensioenbeheer, Vermogensbeheer, Zorg en Welzijn en Institutional Business centraal.

Aanwezigheid RvC-vergaderingen

De RvC heeft in 2024 vijf keer regulier vergaderd. Leden van de RvB zijn bij deze vergaderingen van de RvC aanwezig. Leden van het EC zijn bij de vergaderingen van de RvC aanwezig als onderwerpen worden behandeld die vallen het aandachtsgebied/portefeuille van het betreffende EC-lid. Daarnaast waren er drie tussentijdse vergaderingen van de RvC en twee PE-sessies.

Samenstelling RvC en commissies en aanwezigheidspercentages vergaderingen van de betreffende leden

	RvC	ARC	M&O-commissie
Aantal vergaderingen	10	6	4
Marjanne Sint	100% (voorzitter)		100%
Henk Broeders	100% (vicevoorzitter)	100%	
Doede Vierstra	100%	100% (voorzitter)	
Françoise Dings	100%		100% (voorzitter)
Jan van Rutte	100%	100%	
Han Busker	100%		100%

Relatie met stakeholders

Naast vergaderingen van de RvC en/of commissies, is regelmatig contact geweest tussen de voorzitter en andere leden van de RvC en de RvB. Ook hebben de leden van de RvC meerdere keren contact gehad met de overige leden van het EC, (leden van) de OR, medewerkers, management en stakeholders binnen en buiten PGGM, om gevoel te krijgen bij wat er speelt bij de diverse populaties, gremia, stakeholders en klanten (pensioenfondsen) van PGGM.

Om een gevoel te krijgen van wat er leeft bij PFZW, vindt onder meer tweemaal per jaar een 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 coöperatiebestuur. Dit overleg richt zich op gezamenlijke actualiteiten, ontwikkelingen en strategie. Ook voert een delegatie van de RvC tweemaal per jaar een stakeholdergesprek met het bestuur van PFZW.

Relatie met de aandeelhouder

De contacten die de RvC onderhoudt met de aandeelhouder, PGGM Coöperatie, vinden voornamelijk plaats tijdens de vergaderingen van de aandeelhouder. De RvC spreekt ten minste twee keer per jaar met (een delegatie van) de aandeelhouder over de ontwikkelingen bij PGGM. Ook zijn in 2024 de besturen van PFZW, PGGM Coöperatie en de RvC twee keer samengekomen in de zogenaamde EEN-agenda bijeenkomst. Tijdens de voorjaarsbijeenkomst werd gezamenlijk gereflecteerd op actuele ontwikkelingen. Het thema van de najaarsbijeenkomst was 'Met een transitiebril kijken naar zorg en welzijn'. Alle RvC-leden waren hierbij aanwezig.

Relatie met de ondernemingsraad

De RvC en de OR vinden het onderhouden van goede onderlinge contacten en het zorgen voor voldoende tijd en ruimte om elkaar informeel te spreken belangrijk. Betrokkenheid van en overleg met de RvC bij het behandelen van advies- en instemmingsaanvragen door de OR vindt plaats op verzoek van de OR óf de RvC, waarbij tenminste wordt voldaan aan de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Uitgangspunt is dat het om aanvragen gaat die een groot gedeelte van de organisatie raken. In het voorjaar van 2024 heeft het jaarlijkse 3-radenoverleg, tussen de OR, RvC en het EC, plaatsgevonden.

Dit jaar was het thema 'FUSE', het programma voor de overgang van pensioenbeheeractiviteiten van MN voor PMT en Bpf Koopvaardij naar een nieuwe gezamenlijke organisatie, ingebed in de PGGM-organisatie. Daarnaast is een delegatie uit de RvC aanwezig bij het jaarlijkse gang van zaken overleg van de OR.

Relatie met de externe accountant

De RvC en de ARC ervaren de samenwerking met de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. als positief. Voor de jaarrekeningcontrole 2024 is gebruik gemaakt van een procesgerichte en intern controlegerichte benadering van werkzaamheden. De externe accountant is aanwezig bij alle vergaderingen van de ARC en bij de vergadering van de RvC waarin de jaarstukken worden besproken. De inbreng van de externe accountant tijdens deze vergaderingen en het delen van observaties wordt als positief ervaren.

Relatie met Internal Audit

De ARC evalueert jaarlijks, na overleg met de RvB, het functioneren van de interne auditfunctie en de directeur Internal Audit en adviseert de RvB over de beoordeling van de directeur Internal Audit. Het beeld van de afdeling is positief. De relatie van de afdeling en de directeur Internal Audit met de externe accountant is goed. De directeur Internal Audit is aanwezig bij de vergaderingen van de ARC. Het auditjaarplan en de auditrapportages geven de ARC en RvC een goed inzicht in de interne beheersing van bedrijfsactiviteiten en processen.

Besproken onderwerpen 2024

De RvC houdt toezicht op de strategie van PGGM en op de manier waarop de RvB de strategie realiseert, inclusief de belangrijkste risico's die hiermee samenhangen, om te komen tot duurzame lange termijn waardecreatie. Vaste agendapunten in elke reguliere vergadering zijn daarnaast: ontwikkelingen in de omgeving en de bedrijfsvoering, de stand van zaken met betrekking tot onze klanten, de pensioenuitvoering en de vermogensbeheerdienstverlening.

Gezamenlijke strategie

Eind 2022 hebben PFZW en PGGM een gezamenlijke strategische visie geformuleerd die antwoord geeft op de huidige veranderingen en de eisen in de toekomst. Deze visie bepaalt de koers van beide organisaties tot 2030. Om de strategie te realiseren zijn ambitieuze doelen gesteld op de domeinen: Deelnemers, Pensioenen, Beleggen en Zorg en welzijn. De focus tot 2026 ligt op de vlekkeloze transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. De RvC volgt dit traject nauwlettend.

Strategische huisvesting

Na uitgebreid onderzoek naar verschillende opties heeft de RvB, onder meer met instemming van de RvC, in 2023 de intentie uitgesproken dat PGGM de haalbaarheid onderzoekt om op de lange termijn naar een nader te bepalen locatie met een goede bereikbaarheid per openbaar vervoer te verhuizen om de werkomgeving te realiseren die het beste bij de huidige en toekomstige situatie van PGGM past. De RvC nam eind 2024 met genoeg kennis van de ondertekening van een meerjarige huur- en samenwerkingsovereenkomst door PGGM met de verhuurder van De Nieuwe Tuin in Utrecht. PGGM verhuist volgens planning eind 2027 naar De Nieuwe Tuin.

Pensioenbeheer

In de Strategische Visie 2030 van PGGM en PFZW is onder meer de ambitie uitgesproken schaalvergroting te realiseren in de pensioenadministratie, zodat excellente klantbediening kan worden gewaarborgd tegen een verantwoord kostenniveau. De overgang van de pensioenbeheeractiviteiten van PMT en Bpf Koopvaardij naar PGGM, biedt PGGM de gewenste schaalvergroting, die PGGM voor al haar klanten een goede positie geeft op de Nederlandse markt voor pensioenuitvoering, ook na ingang van de Wtp.

De RvC bespreekt iedere vergadering uitgebreid de voortgang van de mijlpalen in de ambitie van PGGM om op 1 januari 2026 voor de klanten van PGGM een beheerste en integere overgang naar het nieuwe pensioenstelsel te kunnen maken.

Vermogensbeheer

De RvC reflecteerde met de RvB op de organisatorische herinrichting van de vermogensbeheerketen binnen PGGM, volgend uit het programma Strategie 2030. Centraal in de visie op vermogensbeheer in 2030 staat de beleggingsaanpak 'duurzame waardecreatie' gericht op goed financieel rendement door lange termijn waardecreatie met een positieve bijdrage aan de maatschappij en het milieu. Dit wordt ook wel 3D-beleggen genoemd. Hierbij moeten beleggingen niet alleen renderen en zorgdragen voor een goed pensioen, maar ook bijdragen aan een leefbare wereld.

Zorg en welzijn

Om bij te dragen aan een vitale samenleving waar zorg- en welzijnsmedewerkers fijn kunnen wonen, werken en in goede gezondheid van hun pensioen genieten, zet PGGM samen met PFZW in op de volgende drie ambities die elkaar versterken en beïnvloeden: vitale medewerkers, vitale werkgever en vitale sector. De RvC constateert met genoegen dat PGGM kennis, data, ervaring en kapitaal gebruikt om oplossingen te ontwikkelen die impact maken op de arbeidsmarktvragestukken. Daarbij heeft het voorkomen van arbeidsongeschiktheid een directe relatie met de betaalbaarheid van het pensioen.

Overige onderwerpen

De RvC wordt periodiek geïnformeerd over actuele ontwikkelingen. Zo heeft de raad op tijd zicht op relevante ontwikkelingen die de bedrijfsvoering en de reputatie van PGGM kunnen beïnvloeden.

Naast de jaarlijkse bespreking van het jaarverslag en de goedkeuring van de jaarrekening worden ieder kwartaal de financiële resultaten en de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering zijn verbonden, doorgenomen op basis van de performance- en auditrapportages.

Ook wordt elk kwartaal aandacht besteed aan klanttevredenheid. Om de adviesrol van de RvC verder vorm te geven, heeft de RvC ook in 2024 tussentijdse (informele) vergaderingen gehouden om actuele onderwerpen diepgaand te bespreken, zoals de strategie voor een meer vitale sector zorg en welzijn, de strategie van PGGM en PFZW richting 2030 en de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

De RvC is verheugd te constateren dat PGGM 'inclusief werkgeverschap' breed oppakt, onder meer door deze aspecten een plek te geven in de profielschets van het EC en door actief een omgeving te creëren waarin individuen en groepen zich welkom, gerespecteerd, ondersteund en gewaardeerd voelen om volledig mee te doen. Daarnaast ondertekende PGGM in 2024 de CFA Institute Diversity, equity, and Inclusion Code for the Investment Profession (CFA DEI Code).

De RvC heeft met de RvB gesproken over het nieuwe pensioenakkoord, de betekenis daarvan voor de bedrijfsvoering van PGGM en welke innovaties in de toekomst kunnen worden ontwikkeld. Daarbij was ook aandacht voor de cultuur en het leiderschap van PGGM, die een grote rol spelen in het efficiënter en wendbaarder maken van de organisatie. Verder sprak de RvC met de RvB over fiscale dilemma's en het fiscale beleid, en werd het fiscaal verslag besproken.

De RvC heeft uit zijn midden twee voorbereidende commissies ingesteld: de audit-, risk- en compliance commissie (ARC) en de M&O-commissie.

ARC

De ARC heeft onder meer als taak het adviseren en voorbereiden van de besluitvorming van de RvC en het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op de RvB met betrekking tot de integriteit en kwaliteit van financiële en duurzaamheidsverslaggeving en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van PGGM, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en de werking van de Gedragscode PGGM (inclusief insiderregeling). Doede Vierstra (voorzitter), Henk Broeders en Jan van Rutte zijn de leden van de ARC.

De ARC heeft in 2024 zes keer vergaderd. De CFRO, de directeuren Internal Audit, Finance & Control, Risk en Compliance, en de externe accountant woonden de reguliere vergaderingen bij. In besloten vergaderingen beoordeelde de ARC onder meer de effectiviteit van het interne en externe auditproces, het functioneren van de directeur Internal Audit, het functioneren van de afdeling Internal Audit en de opdrachtverlening aan de externe accountant.

De ARC heeft de uitkomsten van de periodieke performancerapportages en de auditrapportages besproken. Deze uitkomsten gaan onder meer over de effectiviteit van interne risicobeheersings- en controlesystemen en bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van PGGM en de met haar verbonden onderneming. De ARC heeft de acties op diverse bevindingen gevolgd en geconstateerd dat de beheersing van processen, die voor de jaarrekening relevant zijn en betrekking hebben op de uitvoeringsorganisatie, is verbeterd.

In de toekomst moet PGGM voldoen aan de CSRD. Deze Europese richtlijn verplicht organisaties om een duurzaamheidsverslag op een gestandaardiseerde manier op te stellen. Het doel hiervan is om duurzaamheidsrapportages transparanter en beter vergelijkbaar te maken, zodat marktpartijen betere overwegingen kunnen maken op het gebied van duurzaamheid. De RvC heeft in 2023 besloten ESG-gerelateerde onderwerpen, waaronder de CSRD, onder te brengen bij de ARC en geen aparte commissie hiervoor in te stellen. De ARC houdt toezicht op de werkwijze van PGGM om CSRD te implementeren, de planning en de bijbehorende mijlpalen gedurende de implementatie.

Ieder jaar bespreekt de ARC de door het EC vastgestelde risicobereidheid en adviseert zij de RvC over de goedkeuring hiervan. De ARC bespreekt iedere vergadering het risicobeeld van PGGM, op basis van rapportages van ERM en Compliance. Risico's die samenhangen met externe factoren, zoals krapte op de arbeidsmarkt en wijzigingen in het pensioenlandschap, hebben een grote invloed op de bedrijfsvoering van PGGM. Interne factoren zijn onder andere risico's die samenhangen met de gewenste transitie van de organisatie, IT-risico's (zoals infrastructuur en security) en het HR-risico in algemene zin. De dienstverlening van PGGM is voor een belangrijk deel data- en IT-gedreven, waardoor PGGM extra blootgesteld is aan IT- en cyberrisico's. Dit is met regelmaat uitgebreid besproken in de ARC-vergaderingen. De ARC heeft vastgesteld dat nieuwe wet- en regelgeving wordt gesignaleerd en geïmplementeerd.

De RvC ontvangt de verslagen van de ARC en heeft toegang tot de vergaderstukken. Tijdens de RvC-vergadering geeft de voorzitter van de ARC een mondelinge terugkoppeling van de bespreking in de vergadering van de ARC. Leden van de RvC die geen deel uitmaken van de ARC hebben een permanente uitnodiging om de ARC-vergaderingen bij te wonen. In 2024 hebben de CFRO en de voorzitter van de ARC naast de vergaderingen regelmatig contact gehad over actuele onderwerpen en de voorbereiding van vergaderingen.

M&O-commissie

De M&O-commissie ondersteunt de RvC onder meer bij de voorbereiding van de besluitvorming over de samenstelling en (her)benoeming van (de leden van) de RvB en de remuneratie van de leden van de RvB en het beloningsbeleid van PGGM. Françoise Dings (voorzitter), Han Busker en Marjanne Sint zijn de leden van de M&O-commissie.

De M&O-commissie vergaderde in 2024 vier keer. Bij de samenstelling van de M&O-commissie wordt voldaan aan het vereiste dat ten minste één lid diepgaande kennis van en ervaring heeft met een beloningsbeleid dat vergelijkbaar is met dat van PGGM. De CEO en de directeur HR zijn standaard aanwezig bij de vergaderingen om een toelichting te geven op de diverse onderwerpen.

Een van de taken van de M&O-commissie is toezicht houden op het strategisch HR-beleid, gericht op de continuïteit van PGGM en de geschiktheid van de personele bezetting in relatie tot de strategische koers van PGGM. De commissie houdt ook toezicht op en adviseert over de activiteiten zoals het DEI-beleid, de organisatiecultuur, talentmanagement en development, arbeidsmobiliteit, de ontwikkeling van medewerkers, arbeidsomstandigheden, resultaten en opvolging van het medewerkersonderzoek, en de kwaliteit van de werknemersmedezeggenschap.

In 2024 is in iedere vergadering aandacht besteed aan een of meer van de strategische M&O-thema's, zoals Arbeidsmarktpropositie, Leiderschap, Talentontwikkeling, Strategische personeelsplanning en Organisatie-inrichting en Reorganisatie.

De M&O-commissie adviseert de RvC over de beoordeling van de leden van de RvB over 2024 en over de beloning van de individuele leden van de RvB. De realisatie van de strategische doelen voor 2024, een 360-graden evaluatie van de leden van de RvB en de observaties van de RvC-leden vormden de input voor de beoordeling van de individuele RvB-leden over 2024. De leden van het RvC spreken bovendien gedurende het jaar regelmatig met verschillende stakeholders, waaronder (vertegenwoordigers van) de OR en het coöperatiebestuur. Op basis van de observaties van de leden van de RvC, kan de M&O-commissie een goed beeld vormen van het functioneren van de leden van de RvB.

Er is stilgestaan bij de uitkomsten van de vlootschouw van de directeuren van PGGM. Aan de hand van de uitkomsten van die vlootschouw is de kwaliteit en het potentieel van de directeuren binnen PGGM besproken, ook in het licht van opvolging en toekomstplanning. Daarnaast heeft de M&O-commissie een bespreking gewijd aan de herziening van beleid en regelingen, communicatie en bewustwording op het gebied van integriteit binnen PGGM.

Begin 2025 heeft de RvC een remuneratierapport (over 2024) opgesteld, waarin op een inzichtelijke manier verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beloningsbeleid. Dit rapport is begin 2025 door de M&O-commissie besproken en goedgekeurd door de RvC. Het remuneratierapport over 2024 is gepubliceerd op de website van PGGM.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, recruitment en de arbeidsmarktpropositie van PGGM hebben in 2024 veel aandacht gekregen binnen PGGM en zullen ook in 2025 bijzondere aandacht houden van de M&O-commissie.

In december 2024 heeft PGGM met de drie vakbonden FNV, CNV en De Unie een akkoord bereikt over een nieuwe cao voor 2025. De RvC is content dat er met dit akkoord een breed draagvlak is voor de cao.

In 2024 hebben geen (her-)benoemingen plaatsgevonden in de RvC of RvB.

De RvC ontvangt de verslagen van de M&O-commissie en heeft toegang tot de vergaderstukken. Tijdens de vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de M&O-commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking in vergadering van de M&O-commissie. Leden van de RvC die geen lid zijn van de M&O-commissie hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen bij te wonen.

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 2024 van PGGM en het daarin opgenomen RvC-verslag en remuneratierapport goedgekeurd, en heeft, na advies van de ARC daartoe, 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 2024 van PGGM. De RvC stelt de algemene vergadering voor de jaarrekening 2024 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

De RvC bedankt alle medewerkers van PGGM van harte voor hun inzet, betrokkenheid en flexibiliteit in het verslagjaar 2024.

Zeist, 23 april 2025

Marjanne Sint, voorzitter

Françoise Dings

Henk Broeders, vicevoorzitter

Jan van Rutte

Han Busker

Doede Vierstra



4. Jaarrekening

4.1 Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2024

Vóór resultaatbestemming
(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	31 december 2024	31 december 2023
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	4.1.3	174	1.723
Materiële vaste activa	4.1.4	38.539	57.304
Financiële vaste activa	4.1.5	17.344	14.588
Totaal vaste activa		56.057	73.615
Vlottende activa			
Vorderingen	4.1.6	44.053	46.168
Effecten	4.1.7	117.878	113.688
Liquide middelen	4.1.8	150.523	135.023
Totaal vlottende activa		312.454	294.879
Totaal activa		368.511	368.494
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	4.1.9	200	200
Agioreserve		158.712	158.712
Wettelijke reserve		-	366
Overige reserves		83.829	100.505
Onverdeeld resultaat		-8.286	-1.042
Totaal eigen vermogen		234.455	258.741
Voorzieningen			
Voorzieningen	4.1.10	29.384	25.406
Totaal voorzieningen		29.384	25.406
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden	4.1.11	104.672	84.347
Totaal kortlopende schulden		104.672	84.347
Totaal passiva		368.511	368.494

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2024	2023
Beheervergoedingen	4.1.13	432.352	356.106
Overige opbrengsten	4.1.13	2.203	2.101
Som der bedrijfsopbrengsten		434.555	358.207
Kosten voor uitbesteed werk en externe inhuur	4.1.14	96.939	84.121
Personeelskosten	4.1.15	251.491	204.703
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	4.1.16	22.370	6.094
Automatiseringskosten	4.1.17	61.624	52.315
Overige bedrijfskosten	4.1.18	21.483	19.137
Som der bedrijfslasten		453.907	366.370
Bedrijfsresultaat		-19.352	-8.163
Financiële baten	4.1.19	9.366	7.451
Financiële lasten	4.1.19	-186	-
Resultaat voor belastingen		-10.172	-712
Belastingen	4.1.20	2.211	-2
Resultaat deelnemingen	4.1.5	-325	-328
Resultaat na belastingen		-8.286	-1.042

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		-19.352	-8.163
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	4.1.3, 4, 16	22.370	6.094
Mutaties (im)materiële vaste activa	4.1.3, 4	-	-
Mutaties financiële vaste activa	4.1.5	-2.681	2.999
Mutaties vorderingen	4.1.6	2.115	-9.651
Mutaties voorzieningen	4.1.10	3.978	-1.660
Mutaties kortlopende schulden	4.1.11	22.536	9.788
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		28.966	-593
Financiële baten	4.1.19	9.366	7.451
Financiële lasten	4.1.19	-186	-
		9.180	7.451
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		38.146	6.858
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Investerings en aankopen in:			
Immateriële vaste activa	4.1.3	-	-4
Materiële vaste activa	4.1.4	-2.056	-2.805
Deelnemingen	4.1.5	-400	-500
Verkopen van:			
Immateriële vaste activa	4.1.3	-	-
Materiële vaste activa	4.1.4	-	-
Deelnemingen	4.1.5	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.456	-3.309
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Dividenduitkering	4.1.9	-16.000	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-16.000	-
Netto kasstroom		19.690	3.549
Mutatie geldmiddelen			
Liquide middelen (incl. effecten) begin periode	4.1.7, 8	248.711	245.162
Liquide middelen (incl. effecten) einde periode	4.1.7, 8	268.401	248.711
Mutatie in geldmiddelen		19.690	3.549

Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening 2024

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 Coöperatie U.A. (PGGM Coöperatie) bezit alle aandelen in PGGM. PGGM is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder registratienummer 30228472. PGGM heeft, in overeenstemming met artikel 2 van de statuten, als doel:

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

Overeenstemmingsverklaring

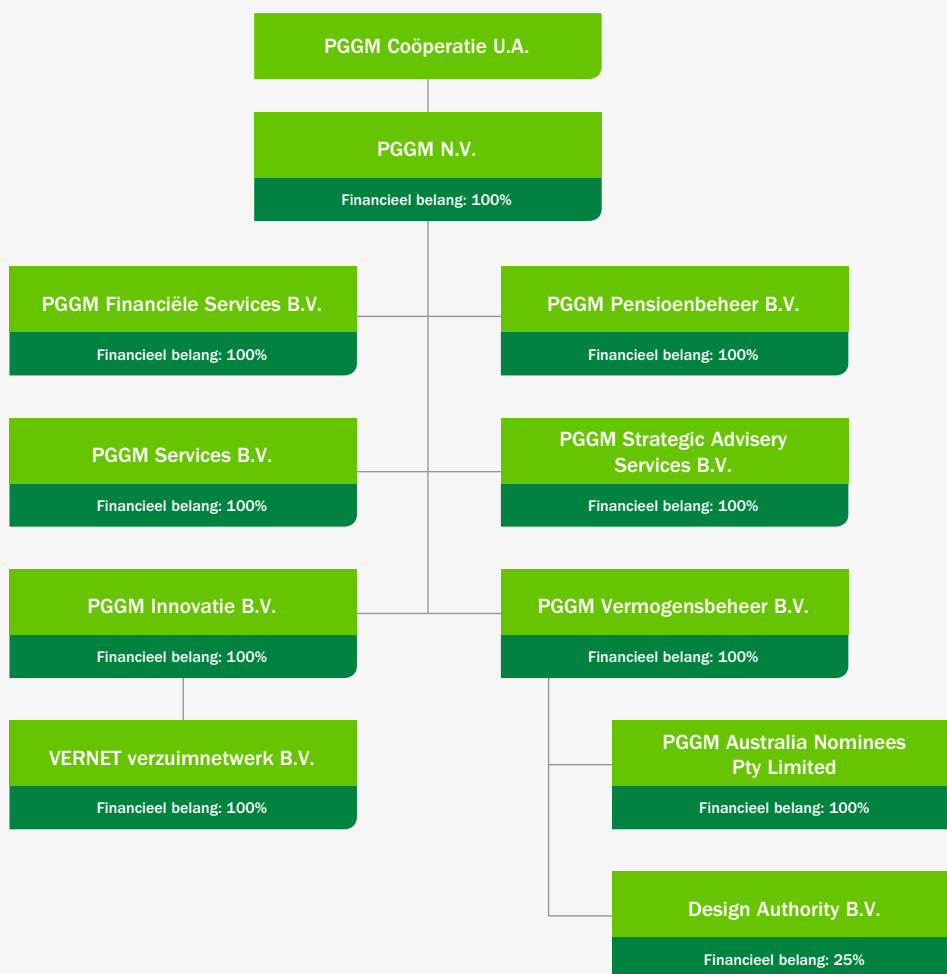
De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van het Burgerlijk Wetboek (Boek 2, Titel 9) en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ), zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen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

Groepsstructuur

PGGM is een houdstermaatschappij die sinds 1 januari 2008 via deelnemingen actief is op het gebied van bestuursondersteuning, beleidsadvisering, pensioenbeheer, fiduciair advies 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. De geconsolideerde jaarrekening van PGGM Coöperatie is beschikbaar op de website van PGGM.

Het onderstaande overzicht geeft de juridische structuur weer van PGGM Coöperatie, PGGM en haar 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



PGGM Vermogensbeheer BV

De vermogensbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Vermogensbeheer B.V. (PGGM Vermogensbeheer), die pensioenfondsen ondersteunt met twee complementaire diensten: fiduciair management en vermogensbeheer.

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 Ltd. (PAN). De aandelen werden op 13 mei 2009 verworven, waardoor de bezittingen, schulden en het resultaat volledig worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van PGGM Vermogensbeheer en in deze jaarrekening.

Design Authority B.V.

PGGM Vermogensbeheer heeft sinds 31 december 2021 een belang van 25% in Design Authority B.V. De deelneming wordt niet meegeconsolideerd in deze jaarrekening, omdat PGGM Vermogensbeheer wel invloed van betekenis heeft, maar geen overheersende zeggenschap.

PGGM Pensioenbeheer B.V.

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

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 actuarieel advies.

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, hypotheek krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen (zowel particulier als zakelijk), spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekeringen.

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 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.

Aansprakelijkheidsstelling

Sinds 2022 passen zes dochtervennootschappen van PGGM het groepsregime van artikel 2:403 van het Burgerlijk Wetboek toe, ook in boekjaar 2024. In dit kader heeft PGGM voor elke identiteit een 403-verklaring afgelegd en gedeponereerd, zoals wettelijk vereist. Hiermee heeft PGGM zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de schulden die voortvloeien uit de rechtshandelingen van deze dochtervennootschappen. Het gaat om de volgende dochtervennootschappen: PGGM Pensioenbeheer, PGGM Strategic Advisory Services, PGGM Financiële Services, PGGM Services, PGGM Innovatie en Vernet.

De financiële gegevens van deze dochtervennootschappen zijn, samen met die van PGGM Vermogensbeheer en haar dochter PGGM Australia Nominees Pty Limited, opgenomen in deze geconsolideerde jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening van PGGM Vermogensbeheer is ook te vinden op de website van PGGM.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

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. Hoewel we in 2023 en 2024 een negatief resultaat behaalden, beschikken we over voldoende liquide middelen en een sterk eigen vermogen om onze bedrijfsvoering voort te zetten. Het eigen vermogen ligt boven het vereiste eigen vermogen, zoals vastgesteld in ons beleid. Dit biedt ons ruimte voor financiële tegenvallers. Daarnaast hebben we de mogelijkheid om gebruik te maken van de kredietfaciliteit bij PFZW (€ 150 miljoen).

Onze financiële meerjarenprognose voorziet de komende jaren een positief resultaat, ondersteund door langdurige contracten met onze grootste pensioenfondsen en vastgelegde tariefafspraken. Op basis hiervan achten we de continuïteitsveronderstelling passend.

Verbonden partijen

Verbonden partijen zijn alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of significante invloed kan worden uitgeoefend, evenals de statutaire directieleden, leden van de Raad van Commissarissen, andere sleutelfunctionarissen in het management van PGGM of PGGM Coöperatie en hun nauwe verwanten.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht, voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. De aard en omvang van dit soort transacties worden toegelicht, net als andere informatie die nodig is om inzicht te geven.

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 Bedrijfspensioenfonds 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

4.1.2.1. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Functionele en presentatievaluta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta 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.

Transacties in vreemde valuta

Activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de koers per balansdatum. Deze waardering maakt deel uit van de waardering tegen reële waarde. Baten en lasten die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden omgerekend tegen de koers op de transactiedatum. Alle valutakoersverschillen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van 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 prospectief opgenomen. De belangrijkste schattingen betreffen de voorziening voor Deferred Variable Income (DVI) en de hieronder toegelichte schattingswijziging met betrekking tot de waardevermindering en afschrijving van de gebouwen, die deel uitmaken van de materiële vaste activa.

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 op de desbetreffende jaarrekeningposten. In 2024 zijn geen significante schattingen toegepast.

Schattingwijzing

Eind 2023 heeft de raad van bestuur (RvB) de intentie uitgesproken voor de verhuizing van PGGM naar een nader te bepalen locatie in de buurt van een goede OV-locatie. Het doel van de verhuizing is dat PGGM een aantrekkelijke werkplek creëert voor zowel huidige als toekomstige medewerkers, die goed bereikbaar is met het openbaar vervoer en voldoet aan de duurzaamheidseisen die we onszelf hebben gesteld. In december 2024 heeft PGGM besloten het pand in Zeist te verlaten en heeft PGGM een meerjarige huur- en samenwerkingsovereenkomst ondertekend met de verhuurder van De Nieuwe Tuin in Utrecht. De verhuizing naar De Nieuwe Tuin staat eind 2027 gepland.

Tot en met eind 2024 werden de gebouwen en terreinen, als onderdeel van de materiële vaste activa, afgeschreven in termijnen van respectievelijk 40 jaar (ruwbouw), 25 jaar (afbouw) en 15 jaar (installaties). Naar aanleiding van het besluit om het pand te verlaten, is de resterende economische levensduur van de gebouwen herzien tot aan het moment van de verwachte verhuizing. De impact van deze schattingswijziging is verwerkt in de afschrijving van de gebouwen en terreinen in de huidige periode. Het effect op de afschrijvingslasten van 2024 is minimaal. De gevolgen voor toekomstige perioden worden in die perioden verwerkt. Zie toelichting 4.1.4. 'Materiële vaste activa' voor de verwerking van deze schattingswijziging.

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.

Nieuwverworven deelnemingen worden vanaf het moment van verwerving (wanneer beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend) in de consolidatie opgenomen. Afgestoten deelnemingen blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment van verlies van deze invloed.

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 en transacties worden geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk wordt gepresenteerd.

De waarderingsgrondslagen 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 zijn volledig in eigendom van PGGM, die zelf een dochtermaatschappij is van PGGM Coöperatie. PGGM staat aan het hoofd van de geconsolideerde groep van vennootschappen.

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM Australia Nominees Pty Limited ²	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.	Amsterdam, Nederland	100%
VERNET verzuimnetwerk BV ³	Amsterdam, Nederland	100%

Vereenvoudigde enkelvoudige winst- en verliesrekening

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

4.1.2.2. Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Opname van een actief of een verplichting

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, of tegen de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag 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. 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.

Verwijzingen zijn opgenomen in de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht. Deze verwijzingen verwijzen naar de toelichtingen bij de desbetreffende jaarrekeningposten.

²PGGM Australia Nominees Pty Limited is een 100% dochter van PGGM Vermogensbeheer B.V.

³VERNET verzuimnetwerk B.V. is een 100% dochter van PGGM Innovatie B.V.

Reële waarde

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief 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 kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

Immateriële vaste activa

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 kasstroom genererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Immateriële vaste activa worden bij de eerste opname verwerkt tegen verkrijgingsprijs. Om 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. 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, 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.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

De gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. 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 tegen verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen. De kosten van regulier onderhoud en reparaties worden jaarlijks direct in de winst- en verliesrekening als lasten verwerkt.

Bedrijfsinstallaties

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

Overige bedrijfsmiddelen

De overige bedrijfsmiddelen betreffen inventaris, computer hardware, kunst en overige bedrijfsmiddelen. 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 volgens de vermogensmutatiemethode op basis van 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 verondersteld dat er sprake is van overheersende zeggenschap.

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. Wanneer PGGM geheel of ten dele garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming, of de feitelijke verplichting heeft om de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen haar schulden te betalen, wordt een voorziening gevormd.

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

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

Deelnemingen waarin geen sprake is van invloed van betekenis

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming in aanmerking genomen, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen de reële waarde.

Als er sprake is van bijzondere waardevermindering, vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; de afwaardering wordt ten laste van de geconsolideerde winst- en verliesrekening geboekt. Bij een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventueel lagere verwachte verkoopwaarde.

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, mits het waarschijnlijk is dat er voldoende toekomstige fiscale winst zal zijn om de tijdelijke verschillen te verrekenen en de 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. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat vaste activa onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Indien dergelijke aanwijzingen aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Indien de realiseerbare waarde van een individueel actief niet kan worden geschat, wordt deze bepaald voor de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Er is sprake van een bijzondere waardevermindering wanneer 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, met een gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het actief. 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 teruggenomen 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.

Vorderingen

Vorderingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na de eerste verwerking worden debiteuren gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. 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, die worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt bepaald op basis van de door de fondsbeheerder gepubliceerde nettovermogenswaarde, welke wordt gebruikt bij de in- en uitstap van het beleggingsfonds. Na de eerste verwerking worden investeringen in geldmarktfondsen gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij waardeveranderingen direct in de winst- en verliesrekening worden verwerkt. Deze investeringen zijn vrij beschikbaar. Ontvangen rente gedurende het jaar wordt als opbrengst in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Transactiekosten die toerekenbaar zijn aan effecten die na de eerste verwerking tegen reële waarde worden gewaardeerd, waarbij waardeveranderingen via het eigen vermogen worden verwerkt, worden in de eerste waardering meegenomen. Bij verkoop van deze effecten aan een derde worden de transactiekosten in de winst- en verliesrekening verwerkt. Transactiekosten die toerekenbaar zijn aan effecten die na de eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd, worden eveneens in de eerste waardering verwerkt. Effecten die deel uitmaken van de vlottende activa hebben een looptijd van minder dan een jaar.

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 voornamelijk aangehouden voor geactiveerde kosten van de ontwikkeling van intern ontwikkelde software.

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 wanneer 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 jaareinde tegen nominale waarde gewaardeerd.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft een 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 uitdienstkansen 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. 2024 is het laatste jaar waarin deze beloning aan de medewerkers wordt toegekend.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na de eerste verwerking worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, gelijk aan de nominale waarde indien er geen transactiekosten zijn.

Leasing

PGGM en haar dochtervennootschappen kunnen financiële en operationele leasecontracten aangaan. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen van het eigendom van het leaseobject volledig of vrijwel volledig door de lessee worden gedragen, wordt geclassificeerd als financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten worden geclassificeerd als operationele lease.

Bij de classificatie wordt de economische realiteit van de transactie leidend, niet de juridische vorm. Leasebetalingen, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, worden lineair verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

4.1.2.3. Grondslagen voor resultaatbepaling

De bepaling van het resultaat

Inkomsten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening wanneer er een toename in economisch potentieel is, hetzij door een stijging van de waarde van een activum, hetzij door een afname van de waarde van een verplichting, mits de waarde betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een last wordt verantwoord wanneer er een afname in economisch potentieel is, hetzij door een daling van de waarde van een activum, hetzij door een stijging van de waarde van een verplichting, mits de waarde betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

Verwijzingen zijn opgenomen in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht. Deze verwijzingen verwijzen naar de toelichtingen bij de desbetreffende jaarrekeningposten.

Beheervergoedingen

Dit betreft vergoedingen van derden voor de uitvoeringswerkzaamheden met betrekking tot bestuursondersteuning, beleidsadvisering, pensioenbeheer, fiduciair advies en vermogensbeheer. De opbrengsten uit de levering van diensten worden verantwoord naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op 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 uit de levering van diensten worden per prestatieverplichting erkend wanneer het bedrag of het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald. Opbrengsten worden erkend op basis van het bedrag dat de entiteit verwacht te ontvangen in ruil voor de levering van de beloofde diensten, d.w.z. de transactieprijs. Dit bedrag omvat geen bedragen die namens derden worden geïnd, zoals belasting over de omzet. De transactieprijs bestaat uit een vast bedrag en variabele overwegingen, zoals kortingen en prestatiebonussen. Kredietrisico wordt niet meegenomen bij het bepalen van de transactieprijs.

De transactieprijs wordt bepaald op de veronderstelling dat de diensten zullen worden geleverd volgens de relevante overeenkomst en dat deze overeenkomst niet zal worden geannuleerd, verlengd of anderszins gewijzigd. De effecten van variabele overwegingen worden meegenomen bij het bepalen van de transactieprijs, op basis van een schatting van de vergoedingen.

Deze schattingen worden aan het einde van elk boekjaar bijgewerkt. Alleen variabele vergoedingen die waarschijnlijk niet later zullen worden omgekeerd, worden meegenomen.

Overige opbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet direct verband houden met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. De opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode op basis van de voorwaarden van de overeenkomst.

Kosten voor uitbesteed werk en externe inhuur

Kosten voor uitbesteed werk en externe inhuur omvatten alle externe kosten die direct gerelateerd zijn aan werkzaamheden uitgevoerd door derden. Uitbesteed werk betreft opdrachten met een vaste vergoeding, terwijl externe inhuur op basis van uren en uurtarief wordt vergoed.

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op basis van de arbeidsvoorwaarden verwerkt, voor zover deze verschuldigd zijn aan werknemers of de belastingautoriteit. Voor verplichtingen op de balansdatum tot het doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan medewerkers die naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn, wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting is gebaseerd op de beste schatting van de bedragen die nodig zijn om de verplichting op de balansdatum af te wikkelen. Toevoegingen en vrijval van verplichtingen worden respectievelijk ten laste van of ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa worden afgeschreven vanaf de datum van in gebruik name, over de geschatte economische levensduur. Bij een wijziging in de geschatte levensduur worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Winsten en verliezen bij de verkoop van (im)materiële vaste activa worden verwerkt in de afschrijvingen.

Automatiseringskosten

De automatiseringskosten omvatten kosten voor hardware- en softwarecontracten, dataleveranciers, implementatie en onderhoud van software, en overige automatiseringskosten.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten omvatten huisvestingskosten, drukwerk- en verzendkosten, kosten voor controle en toezicht, marketingkosten en overige bedrijfskosten.

Financiële baten en lasten

PGGM en haar dochtervennootschappen verantwoorden rentebaten en -lasten met betrekking tot liquide middelen, die voortkomen uit het rentecompensatiesysteem. De rentebaten en -lasten worden per individuele kredietinstelling beoordeeld en de netto positie wordt uiteindelijk als rentebaai of -last gepresenteerd. Koersverschillen bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarin ze zich voordoen. Rente-inkomsten en rente-uitgaven worden naar rato van de tijd erkend, op basis van de effectieve rente van de betreffende activa en passiva. Er wordt geen rente in rekening gebracht voor de lopende rekeningrelatie tussen PGGM Coöperatie, PGGM en haar dochtervennootschappen.

Belastingen

PGGM vormt met haar dochters en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Binnen PGGM wordt de vennootschapsbelasting over het belastbare resultaat voor elke juridische entiteit berekend.

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare fiscale verliezen uit voorgaande jaren (voor zover deze niet zijn opgenomen in latente belastingvorderingen), vrijgestelde winstbestanddelen en niet-aftrekbare kosten.

Tijdelijke verschillen door afwijkingen tussen commerciële en fiscale waarderingen worden verwerkt in latente belastingverplichtingen of -vorderingen.

Daarnaast wordt rekening gehouden met wijzigingen in latente belastingvorderingen en -schulden als gevolg van veranderingen in het belastingtarief. PGGM Coöperatie voldoet de vennootschapsbelasting aan de Nederlandse belastingautoriteiten.

PGGM maakt deel uit van een btw-fiscale eenheid en is daarom hoofdelijk aansprakelijk voor eventuele btw-schulden van alle entiteiten binnen de eenheid. De fiscale eenheid bestaat uit PGGM Coöperatie, PGGM, haar dochtervennootschappen en PFZW. De fiscale eenheid heeft recht op vooraf trek van btw, en dit recht wordt erkend binnen PGGM.

Aandeel in resultaat van deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van deelnemingen weerspiegelt het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, vastgesteld volgens de waarderingsgrondslagen van de groep. Het resultaat wordt bepaald op basis van de mutatie van de nettovermogenswaarde, inclusief eventuele waardeverminderingen op deelnemingen. Resultaten uit transacties waarbij activa en passiva worden overgedragen tussen de groep en niet-geconsolideerde deelnemingen, evenals tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling, worden niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of verkocht, worden respectievelijk vanaf de acquisitiedatum of tot de verkoopdatum opgenomen in het groepsresultaat. De resultaten van deelnemingen die tijdens het boekjaar zijn verworven of verkocht, worden vanaf de acquisitiedatum of tot de verkoopdatum respectievelijk opgenomen in het groepsresultaat.

Pensioenregeling

De pensioenregeling voor PGGM-medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PFZW. Het ouderdomspensioen is een toegezegde pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. De indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie van het pensioenfonds.

De door PGGM aan het pensioenfonds te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voor zover de premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen. PGGM heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds, behalve het voldoen aan toekomstige hogere premiebijdragen. Het uitgangspunt is dat de pensioenlast in de verslagperiode gelijk is aan de verschuldigde premie aan het pensioenfonds. Als de verschuldigde premie op de balansdatum nog niet is voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen, voor zover er een terugbetaling door het fonds of verrekening met toekomstige premies verwacht wordt.

4.1.2.4. Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend naar euro's met behulp van de gemiddelde omrekeningskoersen voor de desbetreffende periodes. Ontvangsten en uitgaven 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 is verricht. De geldmiddelen van verworven groepsmaatschappijen zijn in mindering gebracht op de aankoopprijs.

4.1.3. Immateriële vaste activa

	<i>Intern ontwikkelde software</i>	<i>Software</i>	<i>Goodwill</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	36.301	11.386	1.502	49.189
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-35.944	-10.341	-449	-46.734
Boekwaarde per 1 januari 2023	357	1.045	1.053	2.455
Mutaties				
Investeringsen	4	-	-	4
Desinvesteringen	-	-768	-	-768
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-	768	-	768
Afschrijvingen	-	-586	-150	-736
Saldo	4	-586	-150	-732
Stand per 31 december 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	36.305	10.618	1.502	48.425
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-35.944	-10.159	-599	-46.702
Boekwaarde per 31 december 2023	361	459	903	1.723
Mutaties				
Investeringsen	-	-	-	-
Desinvesteringen	-361	-175	-1.502	-2.038
Waardeverminderingen	-361	-	-753	-1.114
Afschrijvingen desinvesteringen	361	175	1.502	2.038
Afschrijvingen	-	-285	-150	-435
Saldo	-361	-285	-903	-1.549
Stand per 31 december 2024				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	35.944	10.443	-	46.387
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-35.944	-10.269	-	-46.213
Boekwaarde per 31 december 2024	-	174	-	174

Afschrijvingstermijnen

Goodwill: 10 jaar

Software: 5 jaar

Intern ontwikkelde software

In 2024 is besloten de interne ontwikkeling van het Datawarehouse voor Vernet te stoppen omdat migratie plaatsvindt naar de reeds bestaande infrastructuur van PGGM. Hierdoor is een bijzondere waardevermindering van € 361 duizend verwerkt in de intern ontwikkelde software. In het eigen vermogen is voor hetzelfde bedrag een wettelijke reserve vrijgevallen.

Goodwill

De goodwill is ontstaan na de overname van Vernet in 2020 en betreft het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de verkregen activa en passiva. De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de economische levensduur. Eind 2024 is een bijzondere waardevermindering van € 753 duizend verwerkt in de goodwill.

4.1.4. Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Bedrijfs- installaties	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	56.062	3.729	30.103	89.894
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.010	-3.326	-23.701	-30.037
Boekwaarde per 1 januari 2023	53.052	403	6.402	59.857
Mutaties				
Investerings	2.075	-	730	2.805
Desinvesteringen	-58	-109	-3.574	-3.741
Waardeverminderingen	-	-	-99	-99
Afschrijvingen desinvesteringen	58	109	3.574	3.741
Afschrijvingen	-3.111	-53	-2.095	-5.259
Saldo	-1.036	-53	-1.464	-2.553
Stand per 31 december 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	58.079	3.620	27.160	88.859
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-6.063	-3.270	-22.222	-31.555
Boekwaarde per 31 december 2023	52.016	350	4.938	57.304
Mutaties				
Investerings	452	15	1.589	2.056
Desinvesteringen	-	-	-244	-244
Waardeverminderingen	-15.870	-	-47	-15.917
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	244	244
Afschrijvingen	-3.186	-89	-1.629	-4.904
Saldo	-18.604	-74	-87	-18.765
Stand per 31 december 2024				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	58.531	3.635	28.505	90.671
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-25.119	-3.359	-23.654	-52.132
Boekwaarde per 31 december 2024	33.412	276	4.851	38.539

Afschrijvingstermijnen

Grond en terreinen:	geen afschrijvingstermijn van toepassing
Bedrijfsinstallaties:	5-10 jaar
Overige bedrijfsmiddelen:	5-10 jaar

Gebouwen (situatie tot en met eind 2024):

Ruwbouw:	40 jaar
Afbouw:	25 jaar
Gebouw gebonden installaties:	15 jaar

Gebouwen (situatie na eind 2024) tot aan het moment van de verwachte verhuizing, zie toelichting 'Schattingsswijzing' in de grondslagen

Gebouwen en terreinen

PGGM is economisch eigenaar van de gebouwen en terreinen, PGGM Coöperatie is de juridische eigenaar. In 2024 is een bijzondere waardevermindering van € 15,9 miljoen verwerkt. In december 2024 ondertekende PGGM een meerjarige huur- en samenwerkingsovereenkomst met de verhuurder van De Nieuwe Tuin in Utrecht, wat het voorgenomen vertrek van PGGM uit Zeist onderstreept. Tot aan de verhuizing blijft PGGM haar bedrijfsvoering voortzetten vanuit Zeist, waarbij de gebouwen en terreinen over de verwachte gebruiksperiode tot de geschatte restwaarde worden afgeschreven.

De realiseerbare waarde van de gebouwen en terreinen per 31 december 2024 is bepaald als de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is de kasstroomgenererende eenheid waartoe het pand behoort beoordeeld. Aangezien het pand in eigen gebruik is, wordt PGGM als geheel beschouwd als de relevante kasstroomgenererende eenheid, en is daarom de winstgevendheid van PGGM als geheel beoordeeld. De bedrijfswaarde is berekend door de geprognosticeerde kasstromen tot aan de verhuizing contant te maken met een marktconforme discontovoet. De opbrengstwaarde is gebaseerd op een taxatie door een onafhankelijke externe taxateur.

Per 31 december 2024 is de realiseerbare waarde vastgesteld op € 33,4 miljoen, wat heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 15,9 miljoen in 2024. Het netto-effect op het eigen vermogen, na aftrek van belasting, bedraagt € 11,8 miljoen.

4.1.5. Financiële vaste activa

	Deelnemingen	Belastinglatenties	Totaal
Stand per 1 januari 2023	775	16.640	17.415
Mutaties			
Investerings	500	-	500
Desinvesteringen	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-328	-	-328
Waardeveranderingen	-	-2.999	-2.999
Stand per 31 december 2023	947	13.641	14.588
Mutaties			
Investerings	400	-	400
Desinvesteringen	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-325	-	-325
Waardeveranderingen	-	2.681	2.681
Stand per 31 december 2024	1.022	16.322	17.344

Deelnemingen

PGGM Vermogensbeheer heeft sinds 31 december 2021 een belang van 25% in Design Authority B.V. De deelneming wordt niet meegeconsolideerd in deze jaarrekening, omdat PGGM Vermogensbeheer wel invloed van betekenis heeft, maar geen overheersende zeggenschap. In 2024 werd € 0,4 miljoen (2023: € 0,5 miljoen) geïnvesteerd in Design Authority B.V., die in dat jaar een negatief resultaat van € 0,3 miljoen (2023: € 0,3 miljoen negatief) rapporteerde.

Belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben voornamelijk betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen met betrekking tot het pand, evenals de verwerking van goodwill en voorzieningen. Van deze latenties wordt naar verwachting € 1,6 miljoen (2023: € 2,9 miljoen) binnen één jaar verrekend.

4.1.6. Vorderingen

	31 december 2024	31 december 2023
Nog te factureren bedragen	27.907	29.876
Vorderingen op groepsmaatschappijen	780	85
Debiteuren	1.523	1.167
Overige overlopende activa	13.843	15.040
Totaal	44.053	46.168

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde door het kortlopende karakter; alle vorderingen hebben een looptijd van minder dan een jaar.

Nog te factureren bedragen

Deze bedragen hebben betrekking op nog te factureren bedragen bij beleggingsfondsen en institutionele klanten.

Overige overlopende activa

De overige overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten aan leveranciers.

4.1.7. Effecten

PGGM heeft een deel van de liquide middelen belegd in geldmarktfondsen van BlackRock en Goldman Sachs. Deze beleggingen zorgen voor spreiding van het bancaire tegenpartijrisico. In 2024 is, conform het beleid van PGGM, € 117,9 miljoen (2023: € 113,7 miljoen) belegd in geldmarktfondsen. De effecten zijn dagelijks vrij verhandelbaar, en alle gelden staan ter vrije beschikking.

4.1.8. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit tegoeden bij Nederlandse grootbanken en maken deel uit van het saldo- en rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Door deelname aan dit systeem is PGGM hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Ultimo 2024 staat het volledige bedrag van € 150,5 miljoen (2023: € 135,0 miljoen) ter vrije beschikking.

4.1.9. Eigen vermogen

In de toelichting op de balans van de enkelvoudige jaarrekening wordt het eigen vermogen nader toegelicht. Het verloop van het groepsvermogen, inclusief het totaalresultaat (groepsresultaat en rechtstreekse mutaties), is als volgt:

	2024	2023
Stand per 1 januari	258.741	259.783
Groepsresultaat na belastingen	-8.286	-1.042
Rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten	-	-
Totaalresultaat van de rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten	-	-
Onverdeeld resultaat	-8.286	-1.042
Dividenduitkering	-16.000	-
Totaal rechtstreekse mutaties in het vermogen uit hoofde van de relaties met aandeelhouders	-16.000	-
Stand per 31 december	234.455	258.741

4.1.10. Voorzieningen

	Reorganisatie	DVI	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2023	2.004	20.916	4.146	27.066
Mutaties				
Dotatie	845	5.879	500	7.224
Onttrekking	-750	-1.023	-2.464	-4.237
Vrijval	-1.407	-1.319	-425	-3.151
Oprenting en verandering discontovoet	-	-1.496	-	-1.496
Stand per 31 december 2023	692	22.957	1.757	25.406
Mutaties				
Dotatie	3.801	5.545	572	9.918
Onttrekking	-646	-2.739	-2.315	-5.700
Vrijval	-10	-17	-	-27
Oprenting en verandering discontovoet	-	-213	-	-213
Stand per 31 december 2024	3.837	25.533	14	29.384

Van de voorzieningen wordt € 19,2 miljoen aangemerkt als langer dan één jaar (2023: € 21,7 miljoen), waarvan € 4,2 miljoen een looptijd van meer dan 5 jaar heeft (2023: € 3,8 miljoen).

Voorziening reorganisatie

De reorganisatievoorziening van € 3,8 miljoen is grotendeels bestemd voor individuele trajecten, zoals de uittreding van medewerkers via de regeling vervroegde uittreding (RVU). In 2024 is € 0,6 miljoen aan de voorziening onttrokken als gevolg van uitbetalingen van salarissen en afkoopsommen.

Voorziening DVI

PGGM heeft een voorziening voor Deferred Variable Income (DVI), bedoeld om key medewerkers van de afdeling Vermogensbeheer te belonen. 2024 is het laatste jaar waarin deze beloning aan de medewerkers wordt toegekend. De belangrijkste aannames bij de bepaling van de DVI-voorziening zijn het gemiddelde uitkeringspercentage van de targets en de inschatting van de oprenting, waarbij rekening wordt gehouden met de kans van uitdiensttreding van medewerkers. In 2024 heeft een dotatie van € 5,5 miljoen plaatsgevonden en is er een onttrekking van € 2,7 miljoen gedaan ten laste van de voorziening.

Overige voorzieningen

In 2021 is PGGM Vermogensbeheer overgestapt van een multiclient- naar een single-clientstrategie. Ter compensatie van de kosten van deze strategische wijziging is een voorziening gevormd, waarvan in 2024 het volledige resterende saldo is onttrokken. Daarnaast is in 2022 een voorziening gevormd van € 0,8 miljoen voor uitkeringen aan werknemers naar aanleiding van cao-onderhandelingen. Deze voorziening is in 2024 afgewikkeld door een eenmalige uitkering op 1 januari 2024, conform de afspraken in de cao 2022-2023. Tot slot is de voorziening voor langdurig zieken in 2024 herijkt ter dekking van uitkeringen aan werknemers die blijvend geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn.

4.1.11. Kortlopende schulden

	31 december 2024	31 december 2023
Vooruit gefactureerde bedragen	38.569	35.133
Personeelsverplichtingen	19.292	15.400
Crediteuren	16.633	3.685
Te betalen loonheffingen en sociale lasten	9.401	9.311
Te betalen pensioenpremies	5.984	4.575
Schulden aan groepsmaatschappijen	-	664
Overige overlopende passiva	14.793	15.579
Totaal	104.672	84.347

De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde door het kortlopende karakter; alle kortlopende schulden hebben een looptijd van minder dan een jaar.

Vooruit gefactureerde bedragen

De vooruit gefactureerde bedragen hebben betrekking op facturen aan klanten voor te leveren prestaties in 2025.

Overige overlopende passiva

De overige overlopende passiva bestaat voornamelijk uit nog te ontvangen facturen en nog te betalen kosten.

4.1.12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verkoop van pand en terreinen

Bij de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM in 2008, verstrekke PFZW een kapitaalbelang aan PGGM Coöperatie van € 160 miljoen. Aan dit kapitaalbelang is verbonden dat PFZW bij verkoop van het pand en terreinen aan de Noordweg-Noord 150 in Zeist recht heeft op de werkelijke opbrengst tot een maximum van € 145 miljoen, welke door PGGM Coöperatie aan PFZW wordt uitgekeerd. Een eventuele verkoop zal via PGGM plaatsvinden, wat tevens een verplichting van PGGM aan PGGM Coöperatie creëert ter hoogte van de verkoopopbrengst.

Claims

Ultimo 2024 heeft PGGM geen openstaande claims.

Kredietfaciliteit PFZW

PGGM heeft een kredietfaciliteit bij PFZW, waarbij voor het opgenomen bedrag rente wordt betaald gelijk aan EURIBOR plus een opslag van 50 basispunten. De maximale kredietfaciliteit is € 150 miljoen. De kredietfaciliteit is vanaf 1 januari 2008 voor onbepaalde tijd beschikbaar, zonder aflossingsregeling. In 2024 heeft PGGM geen gebruik gemaakt van de faciliteit bij PFZW.

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.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

PGGM vormt met haar dochters en haar enige aandeelhouder, PGGM Coöperatie, een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Daarnaast maken PGGM en haar dochtervennootschappen met PGGM Coöperatie en PFZW, onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting waardoor zij hoofdelijk aansprakelijk is voor eventuele omzetbelastingsschulden van tot de fiscale eenheid behorende entiteiten.

Operationele leaseverplichtingen

De operationele leaseverplichtingen betreffen leaseauto's voor personeel. De laatste verplichting loopt tot 2029. De totale verplichting bedraagt € 3,5 miljoen (2023: € 3,3 miljoen), waarvan € 1,3 miljoen (2023: € 1,3 miljoen) binnen 1 jaar vervalt. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

Huurverplichtingen

De huurverplichting betreft de huur van een bedrijfspand en deze loopt tot en met 2042. De huurovereenkomst gaat in eind 2027 en heeft een looptijd van 15 jaar, met een breakoptie na 10 jaar. De totale verplichting bedraagt € 134,2 miljoen (2023: € 0 miljoen), waarvan € 0 miljoen (2023: € 0 miljoen) binnen 1 jaar vervalt. Dit bedrag is gebaseerd op de huidige nominale huurprijs, zonder rekening te houden met eventuele indexeringen gedurende de looptijd. Een bedrag van € 107,4 miljoen (2023: € 0 miljoen) heeft een looptijd van meer dan 5 jaar.

Daarnaast is er een huurverplichting van een deel van een bedrijfspand. De verplichting loopt tot 2029, maar kan eerder eindigen indien gebruik wordt gemaakt van de breakoptie in het contract.

De totale verplichting bedraagt € 9,0 miljoen (2023: € 0 miljoen), waarvan € 2,4 miljoen (2023: € 0 miljoen) binnen 1 jaar vervalt. Er is geen verplichting langer dan 5 jaar.

Verplichting gebouwen

De totale verplichting bedraagt € 3,9 miljoen (2023: € 7,1 miljoen) en heeft betrekking op contractuele verplichtingen uit hoofde gebouw gerelateerde contracten met leveranciers, zoals onderhouds- en servicecontracten. De laatste verplichting loopt tot 2025. Van dit bedrag vervalt € 3,9 miljoen (2023: € 3,7 miljoen) binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

Verplichting hard- en software

De totale verplichting bedraagt € 62,5 miljoen (2023: € 72,1 miljoen) en heeft betrekking op contractuele verplichtingen uit hoofde van overeenkomsten met leveranciers voor de aanschaf, het onderhoud en de ondersteuning van hard- en software, inclusief licentieovereenkomsten en servicecontracten. De laatste verplichting loopt tot 2030. Van dit bedrag vervalt € 41,9 miljoen (2023: € 42,4 miljoen) binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

Achtergestelde financieringsverplichting Design Authority

PGGM heeft een (indirect) minderheidsbelang in Design Authority B.V. en is verplicht haar pro rata aandeel in de kosten van Design Authority B.V. te financieren als de inkomsten onvoldoende zijn om deze kosten voor het boekjaar te dekken. Deze kosten worden door PGGM verantwoord in het boekjaar waarop ze betrekking hebben. In 2024 werd € 0,4 miljoen gefinancierd aan Design Authority B.V. (2023: € 0,5 miljoen).

Aansprakelijkheidsstelling

Zes PGGM-dochtervennootschappen passen in boekjaar 2024 het groepsregime van artikel 2:403 van het Burgerlijk Wetboek toe. In dit kader heeft PGGM voor iedere entiteit conform de wettelijke vereisten een 403-verklaring afgelegd en gedeponneerd, waarin PGGM zich hoofdelijk aansprakelijk heeft gesteld voor de schulden die voortvloeien uit rechtshandelingen van de dochtermaatschappijen. Het betreft de volgende dochtervennootschappen: PGGM Pensioenbeheer, PGGM Strategic Advisory Services, PGGM Financiële Services, PGGM Services, PGGM Innovatie en Vernet. De financiële gegevens van deze entiteiten worden door PGGM geconsolideerd in deze geconsolideerde jaarrekening, samen met die van PGGM Vermogensbeheer.

4.1.13. Beheervergoedingen en overige opbrengsten

Beheervergoedingen

	2024	2023
Beheervergoedingen vermogensbeheer	203.654	179.876
Beheervergoedingen pensioenbeheer	166.014	117.846
Beheervergoedingen beleidsadvisering en bestuursondersteuning	62.684	58.384
Totaal	432.352	356.106

Volgens de overeenkomsten met klanten worden de beheervergoedingen jaarlijks geïndexeerd, met uitzondering van het jaar waarin nieuwe service level agreements met klanten worden afgesloten. Alle beheervergoedingen zijn uitsluitend afkomstig van Nederlandse cliënten.

Beheervergoedingen vermogensbeheer

De beheervergoeding voor vermogensbeheer heeft betrekking op de activiteiten voor institutionele klanten en PGGM-fondsen. De stijging van de beheervergoeding is het gevolg van een toename van de assets under management en indexatie.

Beheervergoedingen pensioenbeheer

De vergoeding voor pensioenbeheer heeft betrekking op administratieve en beheerdiensten voor pensioenfondsen. De stijging van deze vergoeding komt voornamelijk door de uitbreiding van de dienstverlening aan twee nieuwe klanten. Sinds 1 juli 2024 verzorgt PGGM ook de uitvoering van de pensioenregelingen en de communicatie met werkgevers en deelnemers voor PMT en Bpf Koopvaardij.

Beheervergoedingen adviesdiensten en bestuursondersteuning

De vergoeding voor beleidsadvisering en bestuursondersteuning betreft de adviesdiensten en bestuursondersteuning voor institutionele klanten, inclusief advies op het gebied van beleggingsbeleid en fiduciair advies.

Overige opbrengsten

	2024	2023
Opbrengsten leden	1.114	960
Overige opbrengsten	1.089	1.141
Totaal	2.203	2.101

Opbrengst leden

De opbrengsten bestaan uit vergoedingen voor marketing- en communicatieactiviteiten ten behoeve van financiële producten van samenwerkingspartners, zoals hypothecaire kredieten en zorgverzekeringen. Daarnaast omvatten de opbrengsten vergoedingen voor activiteiten voor de leden van PGGM&CO en inkomsten uit advertenties en kortingsacties.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten zijn gerelateerd aan activiteiten die gericht zijn op werkgevers in de zorg. Via een abonnementsmodel wordt inzicht geboden in verzuimcijfers en benchmarkgegevens uit de sector.

4.1.14. Kosten voor uitbestede werk en externe inhuur

	2024	2023
Externe inhuur	70.070	56.731
Uitbestede werk	26.244	27.039
Advieskosten	625	351
Totaal	96.939	84.121

Externe inhuur

Externe inhuur betreft de inhuur van personeel van externe partijen, die worden vergoed op basis van gewerkte uren en een uurtarief. De stijging is het gevolg van de inzet van extern personeel voor de dienstverlening aan PMT en Bpf Koopvaardij, evenals van gestegen tarieven.

Uitbestede werk

Uitbestede werk betreft opdrachten aan externe partijen waarvoor een vaste vergoeding wordt betaald. De kosten zijn ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar.

4.1.15. Personeelskosten

	2024	2023
Salarissen	188.514	151.626
Pensioenlasten	23.646	19.425
Sociale lasten	20.234	16.589
Overige personeelskosten	19.097	17.063
Totaal	251.491	204.703

De personeelskosten zijn gestegen door een toename van het aantal medewerkers, een cao-verhoging van 6,7% per 1 januari 2024 en periodieke salarisstijgingen. Het gemiddelde aantal fte's in 2024 bedraagt 1.715 (2023: 1.509). Deze toename is grotendeels toe te schrijven aan de overgang van het pensioenbedrijf van MN naar PGGM, waarbij medewerkers van MN per 1 juli 2024 officieel bij PGGM in dienst zijn getreden. In 2024 waren er geen werknemers werkzaam buiten Nederland (2023: 0).

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

2024	<i>Periodiek betaalde beloning</i>	<i>Beloningen betaalbaar op termijn</i>	<i>Totaal</i>
E. Velzel	606	25	631
W.J. Brinkman	548	25	573
Totaal	1.154	50	1.204

2023	<i>Periodiek betaalde beloning</i>	<i>Beloningen betaalbaar op termijn</i>	<i>Totaal</i>
E. Velzel	560	23	584
W.J. Brinkman	503	23	526
Totaal	1.063	46	1.109

In onderstaande tabel is de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen ('RvC') in euro's weergegeven. Daarnaast ontvangen zij een vaste reiskostenvergoeding op basis van de reisafstand.

	2024	2023
Voorzitter RvC	42.244	39.061
Lid RvC	34.452	31.857

De bezoldiging van bestuurders wordt toegelicht conform artikel 2:383c van het Burgerlijk Wetboek. De periodiek betaalde beloningen omvatten het brutosalaris, sociale lasten en vakantiegeld. Pensioenlasten worden onder de 'Beloningen betaalbaar op termijn' verantwoord. Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de leden van de raad van bestuur of de raad van commissarissen. Voor nadere uitleg over de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar het 'Rapport remuneratie van de raad van bestuur'. De bezoldiging van de bestuurders en commissarissen wordt in geld uitgekeerd en niet in aandelen of andere instrumenten.

Jaarlijkse aanpassing bezoldiging

De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt jaarlijks met hetzelfde percentage en op hetzelfde moment aangepast als voor medewerkers PGGM algemeen, zoals vastgelegd in de cao. Per 1 januari 2024 is de bezoldiging met 6,7% verhoogd.

4.1.16. Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

	2024	2023
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	435	736
Afschrijvingen op materiële vaste activa	4.904	5.259
Waardeverminderingen	17.031	99
Totaal	22.370	6.094

Voor nadere toelichting op de waardeverminderingen wordt verwezen naar toelichting 4.1.3. 'Immateriële vaste activa' en toelichting 4.1.4. 'Materiële vaste activa' in de geconsolideerde jaarrekening.

4.1.17. Automatiseringskosten

	2024	2023
Kosten hardware- en softwarecontracten	35.201	29.354
Kosten voor dataleveranciers	14.730	14.092
Kosten voor implementatie en onderhoud van software	10.851	8.311
Overige automatiseringskosten	842	558
Totaal	61.624	52.315

Kosten hardware- en softwarecontracten

De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door nieuwe contracten en hogere abonnementsprijzen van data-aanbieders.

4.1.18. Overige bedrijfskosten

	2024	2023
Huisvestingskosten	7.215	6.741
Drukwerk- en verzendkosten	5.276	4.126
Kosten voor controle en toezicht	4.070	3.612
Overige kosten	4.922	4.658
Totaal	21.483	19.137

4.1.19. Financiële baten en lasten

	2024	2023
Rentebaten	9.366	7.438
Rentelasten	-21	-
Overige financiële baten en lasten	-165	13
Totaal	9.180	7.451

Rentebaten

De stijging in rentebaten wordt veroorzaakt door de rente op liquide middelen en het positieve rendement op beleggingen.

4.1.20. Belastingen

	2024	2023
Acute belastinglast	470	266
Wijziging latente belastingvorderingen	-2.681	-264
Totaal	-2.211	2
Nominale belastingdruk	25,80%	25,80%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	-47,54%	-25,52%
Effectieve belastingdruk	-21,74%	0,28%

De vennootschapsbelasting wordt berekend op basis van het fiscale resultaat. PGGM Coöperatie is verantwoordelijk voor het afdragen van haar belastingverplichtingen aan de Nederlandse belastingautoriteiten. Eventuele belastingverplichtingen en/of latente belastingvorderingen worden binnen de fiscale eenheid van PGGM Coöperatie verantwoord en worden verrekend via de lopende rekening.

De effectieve belastingdruk van -21,74% wordt berekend door de acute belastingen en de wijzigingen in latente belastingen te delen door het resultaat vóór belastingen. Het effectieve belastingtarief wijkt -47,54% af van het geldende belastingtarief van 25,80% door fiscaal niet-belastbare opbrengsten en kosten. Deze afwijking wordt grotendeels veroorzaakt door het bijzonder waardeverminderingverlies op de (im)materiële vaste activa.

4.1.21. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer er een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen, hun bestuurders en leidinggevendenden. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. Voor de toelichting op de beloning van bestuurders wordt verwezen naar de toelichting 4.1.15. 'Personeelskosten'.

4.1.22. Honoraria van de accountant

	2024	2023
Controle van de jaarrekening	187	200
Andere controlewerkzaamheden	3.043	2.290
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	131	10
Totaal	3.361	2.500

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 honoraria zijn gerelateerd aan het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2024, ongeacht of de werkzaamheden in dat boekjaar zijn verricht.

De honoraria voor de controle van de jaarrekening betreffen uitsluitend de werkzaamheden bij PGGM en de geconsolideerde maatschappijen. Andere controlewerkzaamheden omvatten de audit gerelateerde werkzaamheden voor de rapportages aan klanten, evenals de werkzaamheden voor de ISAE 3402-rapportages. Er zijn geen adviesdiensten op fiscaal gebied uitgevoerd door het netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

4.1.23. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die een impact hebben op de financiële positie per 31 december 2024.

4.1.24. 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	2024	2023
Totaal eigen vermogen	234.455	258.741
Wettelijk vereist	56.130	58.208
Surplus	178.325	200.533

Markt

De waarde van beleggingen zou kunnen dalen als gevolg van veranderingen in marktfactoren. In 2024 is € 117,9 miljoen (2023: € 113,7 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

Aangezien PGGM geen buitenlandse beleggingen aanhoudt en de omvang van de buitenlandse deelneming zeer beperkt is, is het valutarisico gering.

Rente

Aangezien PGGM geen leningen heeft uitgegeven, 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 2024 € 150,5 miljoen (2023: € 135,0 miljoen). In 2024 werd, in overeenstemming met het beleid, een totaalbedrag van €117,9 miljoen (2023: € 113,7 miljoen) geïnvesteerd in geldmarktfondsen beheerd door BlackRock en Goldman Sachs. Beleggingen in geldmarktfondsen zijn dagelijks vrij verhandelbaar. Alle middelen uit effecten zijn volledig beschikbaar.

In 2024 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.

Fraude

Frauderisico wordt beheerst door middel van preventieve, detectieve en corrigerende controles. We hanteren een lage risicotolerantie voor fraude en integriteitsincidenten.

In 2024 is een beleid voor fraudebeheersing opgesteld en 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, moet 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. Indien nodig 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 2024 zijn er binnen PGGM geen gevallen van 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 2024

Vóór resultaatbestemming

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	31 december 2024	31 december 2023
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	4.2.1	36	147
Materiële vaste activa	4.2.2	38.372	57.282
Financiële vaste activa	4.2.3	139.909	151.538
Totaal vaste activa		178.317	208.967
Vlottende activa			
Vorderingen	4.2.4	12.152	11.439
Effecten	4.2.5	75.641	72.979
Liquide middelen	4.2.6	63.435	55.768
Totaal vlottende activa		151.228	140.186
Totaal activa		329.545	349.153
Passiva			
Eigen vermogen	4.2.7		
Gestort en opgevraagd kapitaal		200	200
Agioreserve		158.712	158.712
Wettelijke reserve		-	366
Overige reserve		83.829	100.505
Onverdeeld resultaat		-8.286	-1.042
Totaal eigen vermogen		234.455	258.741
Voorzieningen			
Voorzieningen	4.2.8	29.384	24.976
Totaal voorzieningen		29.384	24.976
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden	4.2.9	65.706	65.436
Totaal kortlopende schulden		65.706	65.436
Totaal passiva		329.545	349.153

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2024	2023
Resultaat deelnemingen	4.2.3	-12.346	-3.222
Resultaat moedermaatschappij	4.2.11	4.060	2.180
Resultaat na belastingen		-8.286	-1.042

Toelichting bij de enkelvoudige jaarrekening 2024

Algemene toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de richtlijnen voor jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen voor de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd op basis van de nettovermogenswaarde, zoals aangegeven in de desbetreffende paragraaf in de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, zie toelichting 4.1.1. 'Algemene toelichting' en 4.1.2. 'Grondslagen'

Vereenvoudigde enkelvoudige winst- en verliesrekening

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

4.2.1. Immateriële vaste activa

	Software
Stand per 1 januari 2023	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	5.589
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	- 5.158
Boekwaarde per 1 januari 2023	431
Mutaties	
Investerings	-
Desinvesteringen	-594
Waardeverminderingen	-
Afschrijvingen desinvesteringen	594
Afschrijvingen	-284
Saldo	-284
Stand per 31 december 2023	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	4.995
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.848
Boekwaarde per 31 december 2023	147

Mutaties

Investerings	-
Desinvesteringen	-176
Waardeverminderingen	-
Afschrijvingen desinvesteringen	176
Afschrijvingen	-111

Saldo **-111**

Stand per 31 december 2024

Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	4.819
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.783

Boekwaarde per 31 december 2024 **36**

Afschrijvingstermijnen

Software: 5 jaar

4.2.2. Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Bedrijfs- installaties	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	56.062	3.729	29.887	89.678
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.010	-3.326	-23.516	-29.852
Boekwaarde per 1 januari 2023	53.052	403	6.371	59.826
Mutaties				
Investerings	2.075	-	730	2.805
Desinvesteringen	-58	-109	-3.551	-3.718
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	13	109	3.498	3.620
Afschrijvingen	-3.066	-53	-2.132	-5.251
Saldo	-1.036	-53	-1.455	-2.544
Stand per 31 december 2023				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	58.079	3.620	27.066	88.765
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-6.063	-3.270	-22.150	-31.483
Boekwaarde per 31 december 2023	52.016	350	4.916	57.282
Mutaties				
Investerings	452	15	1.428	1.895
Desinvesteringen	-	-	-242	-242
Waardeverminderingen	-15.870	-	-46	-15.916
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	242	242
Afschrijvingen	-3.186	-89	-1.614	-4.889
Saldo	-18.604	-74	-232	-18.910

Stand per 31 december 2024

Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	58.531	3.635	28.252	90.418
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-25.119	-3.359	-23.568	-52.046

Boekwaarde per 31 december 2024	33.412	276	4.684	38.372
--	---------------	------------	--------------	---------------

Afschrijvingstermijnen

Grond en terreinen:	geen afschrijvingstermijn van toepassing
Bedrijfsinstallaties:	5-10 jaar
Overige bedrijfsmiddelen:	5-10 jaar

Gebouwen (situatie tot en met eind 2024):

Ruwbouw:	40 jaar
Afbouw:	25 jaar
Gebouw gebonden installaties:	15 jaar

Gebouwen (situatie na eind 2024) tot aan het moment van de verwachte verhuizing, zie toelichting 'Schattingswijzing' in de grondslagen

4.2.3. Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belastinglatenties</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari 2023	132.248	15.886	148.134

Mutaties

Dividenduitkering	-8.000	-	-8.000
Agiostorting	17.000	-	17.000
Resultaat deelnemingen	-3.222	-	-3.222
Juridische fusie	-18	-	-18
Waardeveranderingen	-	-2.356	-2.356

Stand per 31 december 2023	138.008	13.530	151.538
-----------------------------------	----------------	---------------	----------------

Mutaties

Dividenduitkering	-10.000	-	-10.000
Agiostorting	8.000	-	8.000
Resultaat deelnemingen	-12.346	-	-12.346
Juridische fusie	-	-	-
Waardeveranderingen	-	2.718	2.718

Stand per 31 december 2024	123.661	16.248	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 2024 heeft PGGM een agiostorting van € 6 miljoen gedaan aan PGGM Pensioenbeheer B.V. en een agiostorting van € 2 miljoen aan PGGM Services B.V., als onderdeel van het PGGM-beleid voor eigen vermogen. Daarnaast heeft PGGM Vermogensbeheer B.V. een dividenduitkering van € 10 miljoen aan PGGM gedaan.

4.2.4. Vorderingen

	31 december 2024	31 december 2023
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.910	5.208
Debiteuren	958	408
Nog te factureren	535	725
Overige overlopende activa	5.749	5.098
Totaal	12.152	11.439

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter van de vorderingen.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vorderingen op groepsmaatschappijen betreffen:

	31 december 2024	31 december 2023
PGGM Pensioenbeheer B.V.	3.063	2.628
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	1.554	1.268
PGGM Innovatie B.V.	152	250
PGGM Financiële Services B.V.	85	133
VERNET verzuimnetwerk B.V.	51	110
PGGM Services B.V.	5	11
PGGM Vermogensbeheer B.V.	-	808
Totaal	4.910	5.208

4.2.5. Effecten

PGGM heeft een deel van de liquide middelen belegd in geldmarktfondsen van BlackRock en Goldman Sachs. Deze beleggingen zorgen voor spreiding van het bancaire tegenpartijrisico. In 2024 is, conform het beleid van PGGM, € 75,6 miljoen (2023: € 73,0 miljoen) belegd in geldmarktfondsen. De effecten zijn dagelijks vrij verhandelbaar, alle gelden staan ter vrije beschikking.

4.2.6. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit tegoeden bij Nederlandse grootbanken en maken deel uit van het saldo- en rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Door deelname aan dit systeem is PGGM hoofdelijk aansprakelijk voor alle verplichtingen die hieruit voortvloeien. Ultimo 2024 staat het volledige bedrag van € 63,4 miljoen (2023: € 55,8 miljoen) ter vrije beschikking.

4.2.7. Eigen vermogen

	<i>Gestort en opgevraagd kapitaal</i>	<i>Agio reserve</i>	<i>Wettelijke reserve</i>	<i>Overige reserves</i>	<i>Onverdeeld resultaat</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari 2023	200	158.712	362	91.492	9.017	259.783
Resultaatbestemming 2022	-	-	-	9.017	-9.017	-
Wettelijke reserve	-	-	4	-4	-	-
Resultaat 2023	-	-	-	-	-1.042	-1.042
Stand per 31 december 2023	200	158.712	366	100.505	-1.042	258.741
Resultaatbestemming 2023	-	-	-	-1.042	1.042	-
Wettelijke reserve	-	-	-366	366	-	-
Dividenduitkering	-	-	-	-16.000	-	-16.000
Resultaat 2024	-	-	-	-	-8.286	-8.286
Stand per 31 december 2024	200	158.712	-	83.829	-8.286	234.455

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestorte en opgevraagde kapitaal omvat de gestorte nominale bedragen op uitgegeven aandelen. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1,0 miljoen (2023: € 1,0 miljoen), bestaande uit duizend aandelen met een nominale waarde van € 1.000 elk. Per 31 december 2024 zijn 200 aandelen geplaatst en volgestort.

Agioreserve

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

Wettelijke reserve

De afname van de wettelijke reserve in 2024 is voornamelijk het gevolg van de waardevermindering van intern ontwikkelde software, waardoor de waarde van de immateriële vaste activa en de wettelijke reserve zijn gecorrigeerd naar nul.

Overige reserves

De overige reserves bestaan uit het vastgestelde resultaat en de mutaties in de wettelijke reserve.

Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen over 2023 is in 2024 toegevoegd aan het onverdeelde resultaat binnen het eigen vermogen en bedraagt € -1,0 miljoen.

Voorstel tot resultaatbestemming

In de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het negatieve resultaat na belastingen van € 8.286 duizend over 2024 te onttrekken aan de overige reserves (2023: negatief € 1.042 duizend).

Dividenduitkering

In 2024 heeft PGGM N.V. een dividend van € 16,0 miljoen uitgekeerd aan haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie (2023: geen dividenduitkering).

4.2.8. Voorzieningen

Voor de toelichting op de voorzieningen wordt verwezen naar toelichting 4.1.10 'Voorzieningen' in de geconsolideerde jaarrekening.

4.2.9. Kortlopende schulden

	31 december 2024	31 december 2023
Personeelsverplichtingen	19.292	15.400
Crediteuren	12.035	2.987
Te betalen loonheffingen en sociale lasten	9.412	9.302
Te betalen pensioenpremies	5.984	4.575
Vooruit gefactureerde bedragen	5.782	7.009
Schulden aan groepsmaatschappijen	7.718	676
Overige overlopende passiva	5.483	4.906
Schulden aan kredietinstellingen	-	20.581
Totaal	65.706	65.436

Schulden aan kredietinstellingen

De schulden aan kredietinstellingen per 31 december 2023 betreffen negatieve liquide middelen als gevolg van het saldo- en rentecompensatiesysteem.

Schulden aan groepsmaatschappijen

De schulden aan groepsmaatschappijen betreffen:

	31 december 2024	31 december 2023
PGGM Vermogensbeheer B.V.	3.996	-
PGGM Coöperatie U.A.	3.722	676
Totaal	7.718	676

4.2.10. Transacties met verbonden partijen

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

4.2.11. Resultaat moedermaatschappij

	2024	2023
Overige opbrengsten en kosten	-95.773	-69.937
Doorbelaste kosten	101.488	73.073
Belastingen resultaat	-1.655	-956
Totaal	4.060	2.180

4.2.12. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na de balansdatum voorgedaan die impact hebben op de financiële positie per 31 december 2024.

Zeist, 23 april 2025

Raad van Bestuur:

Edwin Velzel, voorzitter

Willem Jan Brinkman

Raad van Commissarissen:

Marjanne Sint, voorzitter

Henk Broeders, vicevoorzitter

Han Busker

Françoise Dings

Jan van Rutte

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 2024

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 2024 en van het resultaat over 2024 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 2024 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 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024; 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.

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 bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is 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 1.3.3 'risicomanagement' paragraaf 'frauderisico' van het jaarverslag, waarin de raad van bestuur haar frauderisicoanalyse heeft opgenomen en hoofdstuk 3 'verslag van de raad van commissarissen' van het jaarverslag waar de raad van commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

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 het management, de gedragscode, klokkenluidersregeling, 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.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van de raad van bestuur, evenals de interne accountantsdienst, de afdeling personeelszaken, vertegenwoordigers van de finance afdeling en de raad van commissarissen of zij op de hoogte zijn 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 het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt Het hoogste management bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is interne beheersingsmaatregelen te doorbreken 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 het hoogste management, gericht op: • journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt; • schattingen; • significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering. Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van het management.	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 deze journaalposten en het aansluiten van deze posten op brondocumenten. Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het management. We hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering geïdentificeerd. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude door het doorbreken van de interne beheersing door het management.
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. Sinds 1 juli 2024 verzorgt PGGM ook de uitvoering van de pensioenregelingen en de communicatie met werkgevers en deelnemers voor PMT en Bpf Koopvaardij. De beheervergoedingen zijn in 2024 gestegen. De stijging komt voornamelijk door de uitbreiding van de dienstverlening aan de twee nieuwe klanten. Omdat dit nieuwe overeenkomsten zijn en het om materiële bedragen gaat hebben wij bijzondere aandacht voor de juiste verantwoording van deze beheervergoeding.	Wij hebben de opzet en implementatie van de maatregelen geëvalueerd van interne beheersing, waaronder de IT General controls, en de effectieve werking van deze maatregelen getoetst rondom de juistheid van deze beheervergoeding. We hebben de onderliggende overeenkomsten waarop de opbrengsten zijn gebaseerd geïnspecteerd. We hebben de informatie in de onderliggende overeenkomsten aangesloten op de berekeningsbestanden die ten grondslag liggen aan de daadwerkelijk gefactureerde en verantwoorde beheervergoeding. 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. We hebben correspondentie met contractpartijen geïnspecteerd. We hebben vastgesteld of de gefactureerde bedragen zijn voldaan. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de beheervergoeding.

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 zijn die een aanwijzing vormen voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in hoofdstuk 1.3.3 'risicomanagement' in het bestuursverslag 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 gerede 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 en 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 en 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.

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.



Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 23 april 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.M. de Jonge RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2024 van PGGM N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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.

5.2 Statutaire bepalingen omtrent het resultaat

Artikel 35 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.

5.3 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)	Willem Jan Brinkman
Chief executive officer (CEO)	Chief financial & risk officer (CFRO)

Accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Postbus 90351
1006 BJ Amsterdam

Telefoon 088 - 792 00 20

5.4 Rooster van aftreden van de raad van commissarissen

Leden	Start eerste termijn	Einde eerste termijn	Start tweede termijn	Einde tweede termijn
Marjanne Sint (voorzitter)	01-04-2018	31-03-2022	01-04-2022	31-03-2026
Henk Broeders (vicevoorzitter)	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.
Jan van Rutte	17-05-2017	16-05-2021	17-05-2021	16-05-2025
Doede Vierstra	13-06-2021	12-06-2025	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.

Statutaire regeling:

In artikel 23 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.

5.5 Nevenfuncties van de raad van commissarissen

Marjanne Sint (1949)

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

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Voorzitter raad van commissarissen en lid mens- en organisatie commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Bergman Medical Care B.V. Nederland
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Open Nederland
- Associé AEF
- Lid raad van commissarissen iPractice

Henk Broeders (1964)

Nationaliteit: Nederlandse
Geslacht: Mannelijk
Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Lid raad van commissarissen (vicevoorzitter) en lid audit-, risk en compliance commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht UMC Utrecht, voorzitter HR & Governance Commissie, lid Defensie commissie
- Lid raad van toezicht en lid van de Remuneratie commissie Stichting Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg
- Voorzitter bestuur Stichting Hanarth Fonds
- Voorzitter bestuur Stichting Steun Amsterdam UMC Alzheimer Centrum
- Bestuurder Broeders Board Services
- Lid raad van advies Hersenonderzoek.nl
- Lid Investor Advisory Committee Aescap
- Lid raad van advies ABOARD consortium

Han Busker (1960)

Nationaliteit: Nederlandse
Geslacht: Mannelijk
Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichthoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V. en lid mens- en organisatie commissie PGGM N.V.
- Lid bestuur van Stichting NR Governance
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Slingelandziekenhuis Doetinchem
- Lid Raad van Toezicht Platform Talent voor Technologie

Françoise Dings (1968)

Nationaliteit: Nederlandse
Geslacht: Vrouwelijk
Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur ZorgSpectrum

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en voorzitter mens- en organisatie commissie PGGM N.V.
- Lid van de raad van toezicht, voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid Spaarne Gasthuis

Jan van Rutte (1950)

Nationaliteit: Nederlandse
Geslacht: Mannelijk
Hoofdfunctie: Van Rutte Advisory

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en lid audit-, risk en compliance commissie PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen (plaatsvervangend voorzitter) en lid auditcommissie BNG Bank N.V. (beëindigd op 24-04-2024)
- Lid raad van toezicht Stichting Health Center Hoenderdaal (beëindigd op 01-01-2024)
- Lid Governance Academy Curatorium

Doede Vierstra (1958)

Nationaliteit: Nederlandse
Geslacht: Mannelijk
Hoofdfunctie: Managing Director Phoibos Finance BV

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en voorzitter audit-, risk en compliance commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Stedin Holding N.V.
- Voorzitter audit commissie en bestuurslid Stichting Nyenrode
- Voorzitter raad van toezicht KNGF Geleidehonden (beëindigd op 29-08-2024)
- Lid raad van toezicht en voorzitter audit commissie Leiden University Medisch Centrum (LUMC) (beëindigd op 30-06-2024)
- Lid raad van toezicht Nederlandse Bachvereniging

5.6 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.
- Voorzitter raad van bestuur Nederland Zorgt Voor Elkaar (NLZVE)
- Lid raad van toezicht Gelre ziekenhuizen
- Bestuurder Stichting Healthcare4Ukraine

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

Bijlage bij het duurzaamheidsverslag

Toelichting 1: Overzicht van toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren

Overzicht van de toegevoegde, vervallen en gewijzigde indicatoren		
Toegevoegde indicatoren		
Thema	Omschrijving	Toelichting
Klimaatimpact en energietransitie	Energieverbruik label A	Indicator toegevoegd om beter inzicht te geven in het beheersen van de risico's op dit thema.
Klimaatimpact en energietransitie	BREEAM in use-certificaat	Indicator toegevoegd om beter inzicht te geven in het beheersen van de risico's op dit thema.
Klimaatimpact en energietransitie	ISO 9001-certificaat op het voldoen aan relevante nationale wetgeving (EED)	Indicator toegevoegd om beter inzicht te geven in het beheersen van de risico's op dit thema.
Een kostenefficiënte pensioenuitvoering	PGGM top 4 pensioenuitvoeringsorganisaties wat betreft kosten per deelnemer	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.
Aantrekkelijk werkgeverschap	Aantal externe medewerkers	Indicator toegevoegd conform vereisten ESRS.
Aantrekkelijk werkgeverschap	Aantal medewerkers met een beperking	Indicator toegevoegd conform vereisten ESRS.
Aantrekkelijk werkgeverschap	Aantal geregistreerde klachten van zowel interne als externe medewerkers	Indicator toegevoegd conform vereisten ESRS.
Aantrekkelijk werkgeverschap	Ongecorrigeerde loonkloof	Indicator toegevoegd conform vereisten ESRS.
Vitaliteit in de sector zorg en welzijn	Gebruik abonnementen datadiensten	In 2023 hebben we alleen het aantal PFZW Datadiensten-abonnementen gerapporteerd. De combinatie van het aantal en het gebruik geeft een beter inzicht in de impact die wij willen maken.
Dataveiligheid en privacy	Hoxhunt security-score	Deze indicator is toegevoegd omdat Hoxhunt een tool is die in 2024 voor het eerst een volledig jaar operationeel was.
Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	Percentage getekende verklaringen Gedragscode	Deze indicator is in 2024 ontwikkeld om beter inzicht te geven in hoe wij de risico's op dit thema beheersen.
Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	MVI-score (score maatschappelijk verantwoord inkopen)	Deze indicator is in 2024 ontwikkeld om beter inzicht te geven in hoe wij de risico's op dit thema beheersen.

Vervallen indicatoren		
Thema	Omschrijving	Toelichting
Aantrekkelijk werkgeverschap	Aantal deelnemers bundel	Na heroverweging van de relatie tussen deze indicator en onze impact en risico's binnen dit thema, concluderen we dat deze indicator niet geschikt is.
Vitaliteit in de sector zorg en welzijn	Verzuimpercentage in de sector	Omdat we het verzuimpercentage niet direct kunnen beïnvloeden en geen aantoonbare relatie bestaat tussen onze activiteiten en dit percentage, hebben we besloten deze indicator te laten vervallen. We werken aan de ontwikkeling van een nieuwe indicator die beter aansluit bij de impact van onze activiteiten.
Vitaliteit in de sector zorg en welzijn	Fitheidsscore	Omdat we de directe relatie tussen onze producten en de financiële en fysieke fitheid van medewerkers in de zorg niet kunnen aantonen, hebben we besloten deze indicator te laten vervallen. We werken aan de ontwikkeling van een nieuwe indicator die beter aansluit bij de impact die wij maken met onze activiteiten.
Datakwaliteit, dataveiligheid en dataprivacy	Volwassenheidsscore	De meting heeft eenmalig plaatsgevonden en zal niet structureel terugkeren. Deze indicator kunnen we daarmee niet meer inzetten om de realisatie van onze ambities op dit thema te monitoren.
Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	Gemiddelde betalingstermijn	Uit onze DMA blijkt dit geen materiële indicator. PGGM betaalt in de meeste gevallen ruim binnen de gestelde betalingstermijn. Het percentage betalingen met overschrijding van de betalingstermijn zijn zeer gering tot nihil.
Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	Percentage tijdige betalingen	Uit onze DMA blijkt dit geen materiële indicator. PGGM betaalt in de meeste gevallen ruim binnen de gestelde betalingstermijn. Betalingen met overschrijding van de betalingstermijn zijn zeer gering tot nihil.
Gewijzigde indicatoren		
Thema	Omschrijving	Toelichting
Een kostenefficiënte pensioenuitvoering	Digitaal bereik	In 2023 hebben we het aantal digitaal verzonden brieven ten opzichte van het totaal aantal verzonden brieven gerapporteerd. We hebben deze indicator dit jaar uitgebreid naar alle vormen van fysiek en digitaal contact.
Aantrekkelijk werkgeverschap	Medewerkers in Nederland	In 2023 hebben we het aantal medewerkers in de regio Utrecht gerapporteerd. Om aan te sluiten bij de definitie die ESRS voorschrijft, is deze indicator aangepast naar het aantal medewerkers in Nederland.
Aantrekkelijk werkgeverschap	Gezinsverlof	ESRS schrijft de definitie van gezinsverlof voor waarbij gezinsverlof betreft: zwangerschapsverlof, vaderschapsverlof, ouderschapsverlof en zorgverlof. In 2023 hebben we alleen het percentage werknemers dat gebruik heeft gemaakt van ouderschapsverlof opgenomen in het verslag.
Vitaliteit in de sector zorg en welzijn	Aantal Vernet-abonnementen	De indicator dekkingsgraad Vernet is gewijzigd naar aantal en gebruik Vernet-abonnementen omdat deze beter onze daadwerkelijke output meten. De dekkingsgraad wordt beïnvloed door veel externe factoren die buiten onze invloed liggen.
Vitaliteit in de sector zorg en welzijn	Gebruik Vernet-abonnementen	Zie bovenstaand.

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.
Manage hard services-beleid	Alle PGGM-organisaties die gebruik maken van het gebouw, het terrein om het gebouw en de aanwezige installaties.	De effectiviteit van het beleid en de resultaten van het proces Manage hard services worden periodiek gemonitord via (onder meer) klankbordgroepen, servicelevel overleggen en klanttevredenheids-onderzoeken.	Proceseigenaar	Het beleid is terug te vinden op ons beleidsportaal op Intranet.
Een kostenefficiënte pensioenuitvoering				
Beleidskader Strategie 2030 PFZW en PGGM	Deelnemers PFZW	Het Beleidskader 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.	Chief operations officer (COO) PGGM Pensioen-beheer B.V.	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.
Transitie-beleid	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.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
Een begrijpelijk pensioen				
Beleidskader PFZW – Klantbediening Deelnemers 2023	Deelnemers PFZW	Bij het vaststellen van het Beleidskader PFZW - Klantbediening Deelnemers 2023 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. 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.	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.
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 2024 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.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
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.
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 belangrijke 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.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
Vitaliteit in de sector zorg en welzijn				

Er is nog geen beleid opgesteld. Dit gebeurt in 2025.

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 pensioenadministratie 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.
Informatiebeveiligingsbeleid	Alle bedrijfsonderdelen 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.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
Data-kwaliteits-beleid	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 businessunits 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.
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.

Beleid	Voor wie?	Met wie?	Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?	Hoe maken we het beleid beschikbaar?
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 er jaarlijks een evaluatie van het beleid plaats om te voldoen aan de vereisten van klanten, PGGM 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 – definities, methodologie en validatie

Klimaatimpact en energietransitie			
Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
CO₂-uitstoot PGGM Zeist 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.	Geen externe validatie
CO₂-uitstoot PGGM Zeist 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 ook stadswarmte ingekocht.	De locatie gebonden uitstoot en de marktuistoot 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 CO₂ kg/kWh is, dus wordt het verbruik met 0 vermenigvuldigd. Al onze scope 2 emissies worden meegenomen in de berekening.	Geen externe validatie
CO₂-reductie scope 3 ten opzichte van 2019	De indirecte CO ₂ -uitstoot die voortkomt uit activiteiten in onze waardeketen ten opzichte van de uitstoot in ons basisjaar 2019. 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 CO₂ 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 en gedeeld door de scope 3-CO₂ uitstoot in 2019.	Geen externe validatie

Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
Totaal energie-verbruik	De totale hoeveelheid energie die wij hebben gebruikt in het rapportagejaar, bestaande uit zowel directe bronnen (aardgas, diesel en koudemiddelen) als indirecte bronnen (ingekochte energie).	Het energieverbruik uit zowel directe als indirecte bronnen is afkomstig van leveranciers en installateurs en wordt bij elkaar opgeteld om tot het totale energieverbruik te komen.	Geen externe validatie
Aantal aangekochte carbon credits	Het totaal aantal aangekochte carbon credits in het rapportagejaar, waarmee wij onze gerapporteerde uitstoot compenseren. Eén carbon credit vertegenwoordigt één ton gecompenseerde 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.	Gold Standard-keurmerk
Aantal vernietigde carbon credits	Het totaal aantal vernietigde carbon credits in het rapportagejaar, waarmee wij onze gerapporteerde uitstoot hebben gecompenseerd. Eén carbon credit vertegenwoordigt één ton CO ₂ die is gecompenseerd 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.	Gold Standard-keurmerk
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.	Geen externe validatie
Energieverbruik label A	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.	Certificaat afgegeven
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.	Certificaat (nummer 2466-BIU-2016) afgegeven door Dutch Green Building Council
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.	Certificaat afgegeven door externe partij

Een kostenefficiënte pensioenuitvoering			
Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
PGGM-kosten per deelnemer	De verandering in kosten per deelnemer ten opzichte van het jaar ervoor, uitgedrukt in een percentage.	De totaal gerealiseerde pensioenbeheervergoeding in EUR over het rapportagejaar (volgens de administratie van PGGM) wordt gedeeld door het aantal deelnemers (stand per jaareinde volgens de fondsenadministratie). Scope 2024: PFZW, StiPP en BPF Schilders. PMT en Bpf Koopvaardij zijn nog niet meegenomen omdat we niet het hele jaar pensioen-beheer voor deze fondsen hebben uitgevoerd. In de toekomst worden de PGGM-kosten per deelnemer voor alle deelnemers berekend.	Geen externe validatie
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. Scope 2024: alle deelnemers.	Geen externe validatie
Digitaal bereik	Het percentage PFZW-deelnemers dat aangeeft de voorkeur te geven aan digitaal contact boven fysiek contact per rapportagedatum.	Het aantal PFZW-deelnemers dat aangaf de voorkeur te geven aan digitaal contact wordt gedeeld door het totaal aantal deelnemers. Scope 2024: betrouwbare data beschikbaar voor PFZW-deelnemers, in dit toekomst wordt het digitale bereik berekend voor alle deelnemers.	Geen externe validatie
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 2024: alle deelnemers.	Geen externe validatie
PGGM top 4 pensioen-uitvoerings-organisatie (PUO) kosten	De positie van onze PUO op basis van de hoogte van de uitvoeringskosten per PFZW-deelnemer, vergeleken met de top 10 grootste Nederlandse pensioenfondsen naar aantal deelnemers. De ambitie is om in de top 4 van laagste kosten te staan.	De data wordt jaarlijks in september door DNB gepubliceerd op de website. Scope 2024: PFZW-deelnemers. In de toekomst formuleren we mogelijk ook een doelstelling op deze indicator voor andere klanten.	Externe publicatie

Een begrijpelijk pensioen			
Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
Deelnemers-vertrouwen 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.	Door externe partij uitgevoerd, geen onderdeel van een externe audit
Klant-tevredenheidsscore 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.	Door externe partij uitgevoerd, geen onderdeel van een externe audit
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.	Door externe partij uitgevoerd, geen onderdeel van een externe audit
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 2024 in mei en juni.	Door externe partij uitgevoerd, geen onderdeel van een externe audit

Aantrekkelijk werkgeverschap			
Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
Medewerkers-bevlogenheid	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 er 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.	Door externe partij vastgesteld, geen onderdeel van een externe audit
Ziekte-verzuim	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.	Geen externe validatie
Gender-verhouding 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.	Geen externe validatie
Make it Possible-programma	Het aantal medewerkers dat een afstand heeft tot de arbeidsmarkt door geestelijke of lichamelijke beperkingen per rapportagedatum.	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	Geen externe validatie
Aantal interne medewerkers	Het aantal interne medewerkers per rapportagedatum.	De registratie van medewerkers vindt plaats bij indienst- en uitdiensttreding.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op het aantal interne medewerkers per rapportagedatum.

Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
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.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op het aantal medewerkers werkzaam in Nederland per rapportagedatum.
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.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op verloop van medewerkers gedurende het rapportagejaar.
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.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op het aantal medewerkers gedekt door de cao.
Aantal externe medewerkers	Het aantal externe medewerkers per rapportagedatum.	De registratie van externe medewerkers wordt uitgevoerd door een externe partij.	Geen externe validatie
Leeftijdsverdeling	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.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op de leeftijdsverdeling.

Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
Gender-verhouding 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	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op de gender-verhouding.
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.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op het gezinsverlof.
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.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op de ongecorrigeerde loonkloof.
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 wordt onderzocht hoe het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen verklaard kan worden. Hierbij wordt er 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.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op de gecorrigeerde loonkloof.

Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt	Het aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt die per rapportagedatum in dienst zijn bij PGGM, in absolute getallen.	De registratie van 'afstand tot de arbeidsmarkt' vindt plaats bij indiensttreding of bij wijziging. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het melden van beperking middels een vragenlijst bij indiensttreding. In sommige gevallen hebben medewerkers recht op uitkering volgens de participatiewet. Het aantal geregistreerde medewerkers met beperking wordt per rapportagedatum gerapporteerd.	Geen externe validatie
Aantal geregistreerde meldingen van zowel interne als externe medewerkers	Het totaal aantal meldingen van discriminatie, intimidatie of ander ongewenst gedrag gedurende het hele rapportagejaar.	Medewerkers kunnen geheel vertrouwelijk terecht bij twee interne gedragspersonen 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.	Geen externe validatie
Aantal geregistreerde klachten van zowel interne als externe medewerkers	Het totaal aantal klachten van discriminatie, intimidatie of ander ongewenst gedrag 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.	Geen externe validatie
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.	Het gemiddelde aantal fte's is opgenomen onder noot 15 van de jaarrekening, die is gecontroleerd door onze externe accountant. Er is echter geen expliciete externe validatie van toepassing op de verhouding hoogste salaris ten opzichte van de mediaan.

Vitaliteit in de sector zorg en welzijn			
Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
Aantal Vitaliteits-monitors	Het aantal verkochte vitaliteitsmonitors per rapportagedatum.	Alle door werkgevers afgenomen applicaties tot aan de rapportagedatum worden opgeteld.	Geen externe validatie
Aantal Vernet-abonnementen	Het aantal Vernet-klanten per rapportagedatum	Alle actieve, unieke klant-ID's wordt bij elkaar opgeteld op de rapportagedatum.	Geen externe validatie
Gebruik Vernet-abonnementen	Het aantal klanten dat in het rapportagejaar een rapport heeft gedownload vanuit Vernet.	Alle klanten die in 2024 een rapport hebben gedownload, zoals weergegeven door Vernet, worden opgeteld.	Geen externe validatie
Aantal Data-diensten-abonnementen	Het aantal organisaties met een abonnement op het PFZW HR-dataportaal per rapportagedatum.	Alle door werkgevers afgenomen applicaties in 2024, zoals geregistreerd in het PFZW HR-dataportaal, worden opgeteld.	Geen externe validatie
Gebruik Data-diensten-abonnementen	Het aantal klanten dat in 2024 minimaal één keer heeft ingelogd in het PFZW HR-dataportaal.	Alle klanten die in 2024 minimaal één keer hebben ingelogd in het PFZW HR-dataportaal, zoals weergegeven in het dataportaal, worden opgeteld.	Geen externe validatie

Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering			
Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
Percentage getekende verklaringen gedragscodes	Het percentage interne medewerkers van PGGM dat de gedragscodeverklaring over het rapportagejaar heeft ondertekend.	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 begin december 2024 in dienst zijn.	Geen externe validatie
MVI-score	Het percentage leveranciers dat akkoord gaat met de inkoopvoorwaarden van PGGM, per rapportagedatum.	Het percentage (actieve) leveranciers dat akkoord is met de voorwaarden. Dit wordt vastgelegd in ons contractenregister en berekend door de data uit dit register te exporteren naar Excel. In dit percentage zijn de contracten van PGGM Vermogensbeheer B.V. niet meegenomen. In de toekomst wordt deze indicator vervangen door een indicator die beter aansluit op het risico dat wij willen afdekken en worden de aanbestedingspartners van de hele uitvoeringsorganisatie (ook PGGM Vermogensbeheer B.V.) meegenomen.	Geen externe validatie

Dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy			
Indicator	Definitie	Methodologie	Validatie
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.	Geen externe validatie
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.	Geen externe validatie
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.	Geen externe validatie

Toelichting 4: Schattingen, aannames en gemiddelden

In ons duurzaamheidsverslag gebruiken we een aantal schattingen, aannames of gemiddelden.

In deze tabel worden per indicator de meetonzekerheden 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.

We hebben een schaal van 1 tot 4 gebruikt om de nauwkeurigheid te bepalen:

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 bieden een globaal inzicht in de CO₂-uitstoot, zijn voldoende betrouwbaar voor kwalitatieve sturing en worden meegenomen in onze CO₂-voetafdruk. De gegevens zijn nog niet voldoende betrouwbaar voor kwantitatieve sturing. PGGM werkt actief aan verbetering van deze data.

3 = Redelijke nauwkeurigheid: De gegevens geven een representatief beeld van de CO₂-uitstoot van PGGM en kunnen intern worden gebruikt voor kwalitatieve en kwantitatieve sturing. Ze worden systematisch verzameld volgens vastgestelde interne protocollen.

4 = Zeer hoge nauwkeurigheid: De gegevens zijn betrouwbaar en verdere verbeteringen zouden niet leiden tot betere inzichten of effectievere sturing door PGGM.

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: installateur Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (r143a, r410a, r407c, r32)	4	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
Noodstroom	Verbruik: installateur Emissiefactor: www.co2emissiefactoren.nl (diesel)	4	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)
Scope 2			
Ingekochte 'groene' stroom PGGM Zeist en Den Haag	Verbruik Zeist: 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 - Radiative Forcing Index (RFI) = 1.7 - Omzetting naar Short Haul voor binnenlandse vluchten	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
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.

Bron van meetonzekerheid	Schattingen, aannames en gemiddelden	Mate van nauwkeurigheid (1-4)	Maatregelen om nauwkeurigheid te verbeteren (indien nodig: nauwkeurigheid = 2)
Woon-werkverkeer	Aanname: dat met de trein wordt gereisd als: - #reisdagen OV > 0 - woonwerkafstand > 25 - geen NS-businesscard - geen busabonnement Aanname: dat ov-gebruiker direct in het ov-stapt (geen fiets/ auto). Aanname dat er niet gebruik gemaakt wordt 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: - #reisdagen OV > 0 - woon-werkafstand < 25 km - geen NS business card Aanname dat ov-gebruiker direct in het ov-stapt (geen fiets/ auto). Aanname dat er niet gebruik gemaakt wordt van tram/metro (geen uitstoot in Nederland)	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
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 Emissiefactoren gepubliceerd door de afvalwerken (jaar vertraging)	3	N.v.t., voldoende nauwkeurig.
IT – hardware	Verbruik + emissiefactor: LCA beschikbaar gesteld door fabrikant. De CO₂ uitstoot kan per type hardware bijgesteld zijn om aan de specifieke situatie bij PGGM te passen (bv. refurbished 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 + emissiefactor: uitstoot 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.

Toelichting 5: Lijst van datapunten in dwarsdoorsnijdende en thematische standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving

Deze bijlage vormt een integraal onderdeel van ESRS 2. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de datapunten in ESRS 2 en de thematische ESRS die voortvloeien uit andere EU-wetgeving. Wanneer een datapunt zowel verplicht als materieel is, wordt een verwijzing naar het duurzaamheidsverslag opgenomen.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS 2 GOV-1 Genderdiversiteit raad van bestuur alinea 21(d)	Indicator nr. 13 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816 van de Commissie ⁽⁵⁾ , bijlage II		Zie voor de genderdiversiteit van onze RvB: 2.3.1 'De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen'
ESRS 2 GOV-1 Percentage onafhankelijke bestuurders alinea 21(e)			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		Zie voor het percentage onafhankelijke bestuurders: 2.3.1 'De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen'
ESRS 2 GOV-4 Due-diligence-verklaring alinea 30	Indicator nr. 10 van tabel 3 van bijlage I				Zie voor onze due diligence-verklaring: 2.3.4 'Due diligence-verklaring'
ESRS 2 SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. fossiele brandstoffen alinea 40(d) i	Indicator nr. 4 van tabel 1 van bijlage I	Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoeringsverordening (EU) 2022/2453 van de Commissie ⁽⁶⁾ , Tabel 1 – Kwalitatieve informatie over ecologisch risico en Tabel 2 – Kwalitatieve informatie over sociaal risico	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		N.v.t., PGGM is niet actief in de sector fossiele brandstoffen.
ESRS 2 SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. chemische productie alinea 40(d) ii	Indicator nr. 9 van tabel 2 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		N.v.t., PGGM is niet betrokken bij activiteiten m.b.t. de vervaardiging van chemische producten.
ESRS 2 SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. controversiële wapens alinea 40(d) iii	Indicator nr. 14 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818 ⁽⁷⁾ , art. 12, lid 1; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		N.v.t., PGGM is niet betrokken bij activiteiten m.b.t. controversiële wapens.
ESRS 2 SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. teelt en productie tabak alinea 40(d) iv			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		N.v.t., PGGM is niet betrokken bij activiteiten m.b.t. teelt en productie van tabak.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS E1-1 Transitieplan om tegen 2050 klimaat-neutraliteit te bereiken alineea 14				Verordening (EU) 2021/1119, art. 2, lid 1	Zie voor ons transitieplan: 2.5.1 'Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen'
ESRS E1-1 Ondernemingen uitgesloten van op Overeenkomst van Parijs afgestemde benchmarks alineea 16(g)		Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoeringsverordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, Template 1: Banking book – Transitierisico's i.v.m. klimaatverandering: Kredietkwaliteit blootstellingen per sector, emissies en resterende looptijd	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1, punten d) t/m g), en art. 12, lid 2		PGGM heeft haar klimaatdoelstellingen afgestemd op de Overeenkomst van Parijs, zie 2.5.1 'Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen'. Aangezien wij niet beursgenoteerd zijn, komen wij niet in aanmerking voor opname in op de Overeenkomst van Parijs afgestemde EU-benchmarks en zijn wij hier automatisch van uitgesloten.
ESRS E1-4 Doelen BKG-emissiereductie alineea 34	Indicator nr. 4 van tabel 2 van bijlage I	Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoeringsverordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, Template 3: Banking book – Indicatoren van potentiële transitierisico's potentiële transitierisico's i.v.m. klimaatverandering: Afstemmingsmaatstaven	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 6		Zie voor onze doelen voor broeikasgasemissiereductie: 2.5.1 'Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen'
ESRS E1-5 Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen, uitgesplitst naar bronnen (alleen sectoren met grote klimaatimpact) alineea 38	Indicator nr. 5 van tabel 1 en indicator nr. 5 van tabel 2 van bijlage I				N.v.t., PGGM is niet actief in sectoren met een grote klimaatimpact.
ESRS E1-5 Energieverbruik en energiemix alineea 37	Indicator nr. 5 van tabel 1 van bijlage I				Zie voor ons energieverbruik en onze energiemix: 2.5.4 'Onze aanpak voor een duurzame invulling van nutsvoorzieningen'

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS E1-5 Energie-intensiteit activiteiten in sectoren met grote klimaatimpact alinea's 40 t/m 43	Indicator nr. 6 van tabel 1 van bijlage I				N.v.t., PGGM is in haar rol als pensioenuitvoerder actief in de financiële sector, welke niet behoort tot de sectoren met een grote klimaatimpact.
ESRS E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies alinea 44	Indicatoren nrs. 1 en 2 van tabel 1 van bijlage I	Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoerings-verordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, Template 1: Banking book – Transitierisico's i.v.m. klimaat-verandering: Kredietkwaliteit blootstellingen per sector, emissies en resterende looptijd	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 5, lid 1, art. 6 en art. 8, lid 1		Zie voor onze bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikas-gasemissies: 2.5.1 'Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen'
ESRS E1-6 Intensiteit bruto-BKG-emissies alinea's 53 t/m 55	Indicator nr. 3 van tabel 1 van bijlage I	Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoerings-verordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, Template 3: Banking book – Indicatoren van potentiële transitierisico's i.v.m. klimaat-verandering: Afstemmings-maatstaven	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 8, lid 1		Omdat wij ons richten op de absolute vermindering van broeikasgas-emissies en de intensiteitwaarde voor ons geen maatstaf is, rapporteren wij deze niet.
ESRS E1-7 BKG-verwijderingen en carbon credits alinea 56				Verordening (EU) 2021/1119, art. 2, lid 1	Zie voor de compensatie van onze CO ₂ -equivalente uitstoot met carbon-credits: 2.5.1 Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen.
ESRS E1-9 Blootstelling benchmark-portefeuille aan fysieke klimaatrisico's alinea 66			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		Voor ESRS E1-9 geldt een infaseringstermijn, daar maken wij gebruik van.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS E1-9 Uitsplitsing geldbedragen in acuut en chronisch fysiek risico alinea 66(a) ESRS E1-9 Locatie significante activa die materieel fysiek risico lopen alinea 66(c)		Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoeringsverordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, alinea's 46 en 47; Template 5: Banking book – Klimaatverandering fysiek risico: Aan fysiek risico onderhevige blootstellingen			Voor ESRS E1-9 geldt een infaseringstermijn, daar maken wij gebruik van.
ESRS E1-9 Uitsplitsing boekwaarde vastgoedactiva naar energie-efficiëntieklasse alinea 67(c)		Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoeringsverordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, alinea 34; Template 2: Banking book – Transitierisico's i.v.m. klimaatverandering: Leningen gedekt door zekerheden in de vorm van onroerend goed – Energie-efficiëntie van de zekerheid			Voor ESRS E1-9 geldt een infaseringstermijn, daar maken wij gebruik van.
ESRS E1-9 Mate blootstelling portefeuille aan klimaatkansen alinea 69			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, bijlage II		Voor ESRS E1-9 geldt een infaseringstermijn, daar maken wij gebruik van.
ESRS E2-4 Hoeveelheid emissies naar lucht, water en bodem van elke verontreinigende stof in bijlage II bij E-PRTR-verordening (Europees register uitstoot en overbrenging verontreinigende stoffen) alinea 28	Indicator nr. 8 van tabel 1 van bijlage I Indicator nr. 2 van tabel 2 van bijlage I Indicator nr. 1 van tabel 2 van bijlage I Indicator nr. 3 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd. Zie paragraaf 2.4 Dubbele materialiteitsanalyse voor een nadere toelichting op de totstandkoming van onze materiële thema's.
ESRS E3-1 Water en mariene hulpbronnen alinea 9	Indicator nr. 7 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS E3-1 Specifiek beleid alinea 13	Indicator nr. 8 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS E3-1 Duurzame oceanen en zeeën alinea 14	Indicator nr. 12 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS E3-4 Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water alinea 28(c)	Indicator nr. 6.2 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS E3-4 Totale waterverbruik in m ³ per netto-opbrengst eigen activiteiten alinea 29	Indicator nr. 6.1 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS 2 — SBM-3 — E4 alinea 16 (a) i	Indicator nr. 7 van tabel 1 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS 2 — SBM 3 — E4 alinea 16 (b)	Indicator nr. 10 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS 2 — SBM 3 — E4 alinea 16 (c)	Indicator nr. 14 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS E4-2 Praktijken of beleid duurzaam beheer bodem/ duurzame landbouw alinea 24(b)	Indicator nr. 11 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS E4-2 Praktijken of beleid duurzaam beheer oceanen/ zee alinea 24(c)	Indicator nr. 12 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS E4-2 Beleid tegen ontbossing alinea 24(d)	Indicator nr. 15 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS E5-5 Niet-gerecycled afval alinea 37(d)	Indicator nr. 13 van tabel 2 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS E5-5 Gevaarlijk afval en radioactief afval alinea 39	Indicator nr. 9 van tabel 1 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risico incidenten gedwongen arbeid alinea 14(f)	Indicator nr. 13 van tabel 3 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS 2 – SBM3 – S1 Risico incidenten kinderarbeid alinea 14(g)	Indicator nr. 12 van tabel 3 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S1-1 Toezeggingen op gebied van mensenrechten-beleid alinea 20	Indicator nr. 9 van tabel 3 en indicator nr. 11 van tabel 1 van bijlage I				Ons beleid sluit deels aan bij internationale normen zoals de UNGP's en de fundamentele IAO-verdragen. Wij hebben op dit moment geen formeel beleid of toezeggingen op het gebied van mensenrechten-beleid.
ESRS S1-1 Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 21			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		Ons beleid sluit deels aan bij internationale normen zoals de UNGP's en de fundamentele IAO-verdragen. Hoewel we geen specifiek due-diligence beleid hebben, waarborgen we arbeidsrechten via verschillende mechanismen, zie hiervoor: 2.8.1 t/m 2.8.3.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS S1-1 Procedures en maatregelen ter voorkoming van mensenhandel alinea 22	Indicator nr. 11 van tabel 3 van bijlage I				PGGM opereert in een sector waarin mensenhandel niet aannemelijk is. We nemen alleen traceerbare medewerkers aan, waarbij wij strikte screenings-procedures toepassen (zoals paspoort – en diplomacontroles).
ESRS S1-1 Beleid of beheersysteem ter voorkoming van arbeids-ongevallen alinea 23	Indicator nr. 1 van tabel 3 van bijlage I				Zie hiervoor de beschrijving van het PGGM Integraal Gezondheidsbeleid: 2.8.3 'Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer'.
ESRS S1-3 Klachten-regelingen alinea 32(c)	Indicator nr. 5 van tabel 3 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteits-analyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S1-14 Aantal sterfgevallen en aantal en aandeel arbeids-ongevallen alinea 88(b) en (c)	Indicator nr. 2 van tabel 3 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteits-analyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S1-14 Aantal verzuimdagen als gevolg van letsel, ongevallen, dodelijke ongevallen of ziekte alinea 88(e)	Indicator nr. 3 van tabel 3 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteits-analyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S1-16 Niet-gecorrigeerde loonkloof man-vrouw alinea 97(a)	Indicator nr. 12 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		Zie voor de ongecorrigeerde loonkloof: 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen
ESRS S1-16 Ratio buitensporige beloning CEO alinea 97(b)	Indicator nr. 8 van tabel 3 van bijlage I				Zie voor de verhouding van het hoogste salaris ten opzichte van de mediaan: 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS S1-17 Gevalen van discriminatie alinea 103(a)	Indicator nr. 7 van tabel 3 van bijlage I				Zie voor het aantal gevallen van discriminatie: 2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer
ESRS S1-17 Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 104(a)	Indicator nr. 10 van tabel 1 en indicator nr. 14 van tabel 3 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art 12, lid 1		Er zijn geen ernstige incidenten op het gebied van mensenrechten met betrekking tot ons personeel geconstateerd. Zie hiervoor: 2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer
ESR S2 – SBM3 – S2 Aanzienlijk risico kinderarbeid of gedwongen arbeid in waardeketen alinea 11(b)	Indicatoren nrs. 12 en 13 van tabel 3 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S2-1 Toezeggingen op gebied van mensenrechten-beleid alinea 17	Indicator nr. 9 van tabel 3 en indicator nr. 11 van tabel 1 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S2-1 Beleid ten aanzien van werknemers in waardeketen alinea 18	Indicatoren nrs. 11 en 4 van tabel 3 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S2-1 Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 19	Indicator nr. 10 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1		Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S2-1 Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 19			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS S2-4 Mensenrechten-problemen en -incidenten m.b.t. upstream- en downstream-waardeketen alinea 36	Indicator nr. 14 van tabel 3 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteits-analyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S3-1 Toezeggingen op gebied van mensen-rechtenbeleid alinea 16	Indicator nr. 9 van tabel 3 van bijlage I en indicator nr. 11 van tabel 1 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteits-analyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S3-1 Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights, ILO-beginselen of OESO-richtlijnen alinea 17	Indicator nr. 10 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1		Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteits-analyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S3-4 Mensenrechten-problemen en -incidenten alinea 36	Indicator nr. 14 van tabel 3 van bijlage I				Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteits-analyse niet als materieel beschouwd.
ESRS S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers alinea 16	Indicator nr. 9 van tabel 3 en indicator nr. 11 van tabel 1 van bijlage I				PGGM doet nog geen toezeggingen op het gebied van mensenrechten-beleid voor de vier thema's waarvoor wij ESRS S4 volgen: kostenefficiënt pensioen, begrijpelijk pensioen, vitaliteit in de sector zorg en welzijn en dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy.
ESRS S4-1 Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 17	Indicator nr. 10 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1		Ons beleid is op dit moment nog niet afgestemd op internationaal erkende instrumenten voor de vier thema's waarvoor wij ESRS S4 volgen: kostenefficiënt pensioen, begrijpelijk pensioen, vitaliteit in de sector zorg en welzijn en dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Referentie SFDR ⁽¹⁾	Pijler 3 ⁽²⁾ -referentie	Referentie benchmark-verordening ⁽³⁾	Referentie EU-Klimaatwet ⁽⁴⁾	Verwijzing naar duurzaamheidsverslag
ESRS S4-4 Mensenrechten-problemen en -incidenten alinea 35	Indicator nr. 14 van tabel 3 van bijlage I				Voor zover bekend spelen er geen mensenrechten-problemen en -incidenten op de vier thema's waarvoor wij ESRS S4 volgen: kostenefficiënt pensioen, begrijpelijk pensioen, vitaliteit in de sector zorg en welzijn en dataveiligheid, datakwaliteit en dataprivacy
ESRS G1-1 VN-Verdrag tegen corruptie alinea 10(b)	Indicator nr. 15 van tabel 3 van bijlage I				PGGM beschikt nog niet over beleid tegen corruptie dat aansluit bij het VN-verdrag tegen corruptie, zie: 2.10.3 'Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan'.
ESRS G1-1 Bescherming klokkenluiders alinea 10(d)	Indicator nr. 6 van tabel 3 van bijlage I				PGGM beschikt over een klokkenluiders-regeling, zie: 2.10.3 'Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan'.
ESRS G1-4 Geldboeten voor overtredingen wetgeving tegen corruptie en omkoping alinea 24(a)	Indicator nr. 17 van tabel 3 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II		Binnen PGGM hebben zich over 2024 geen incidenten van corruptie en omkoping voorgedaan, zie 2.10.3 'Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan'.
ESRS G1-4 Normen bestrijding corruptie en omkoping alinea 24(b)	Indicator nr. 16 van tabel 3 van bijlage I				Zie voor onze procedures en normen voor de bestrijding van corruptie en omkoping: 2.10.3 'Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan'.

⁽¹⁾ Verordening (EU) 2019/2088 van het Europees Parlement en de Raad van 27 november 2019 betreffende informatieverstrekking over duurzaamheid in de financiële dienstensector (verordening duurzaamheidsinformatie financiële sector) (PB L 317 van 9.12.2019, blz. 1).

⁽²⁾ Verordening (EU) nr. 575/2013 van het Europees Parlement en de Raad van 26 juni 2013 betreffende prudentiële vereisten voor kredietinstellingen en tot wijziging van Verordening (EU) nr. 648/2012 (Verordening kapitaalvereisten – "VKV") (PB L 176 van 27.6.2013, blz. 1).

⁽³⁾ Verordening (EU) 2016/1011 van het Europees Parlement en de Raad van 8 juni 2016 betreffende indices die worden gebruikt als benchmarks voor financiële instrumenten en financiële overeenkomsten of om de prestatie van beleggingsfondsen te meten en tot wijziging van Richtlijnen 2008/48/EG en 2014/17/EU en Verordening (EU) nr. 596/2014 (PB L 171 van 29.6.2016, blz. 1).

⁽⁴⁾ Verordening (EU) 2021/1119 van het Europees Parlement en de Raad van 30 juni 2021 tot vaststelling van een kader voor de verwezenlijking van klimaatneutraliteit, en tot wijziging van Verordening (EG) nr. 401/2009 en Verordening (EU) 2018/1999 ("Europese klimaatwet") (PB L 243 van 9.7.2021, blz. 1).

⁽⁵⁾ Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816 van de Commissie van 17 juli 2020 tot aanvulling van Verordening (EU) 2016/1011 van het Europees Parlement en de Raad wat betreft de toelichting in de benchmarkverklaring over de wijze waarop de ecologische, sociale en governancefactoren in elke aangeboden en gepubliceerde benchmark worden weerspiegeld (PB L 406 van 3.12.2020, blz. 1).

⁽⁶⁾ Uitvoeringsverordening (EU) 2022/2453 van de Commissie van 30 november 2022 tot wijziging van de in Uitvoeringsverordening (EU) 2021/637 vastgestelde technische uitvoeringsnormen wat betreft de openbaarmaking van ecologische, sociale en governance-risico's (PB L 324 van 19.12.2022, blz. 1).

⁽⁷⁾ Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818 van de Commissie van 17 juli 2020 tot aanvulling van Verordening (EU) 2016/1011 van het Europees Parlement en de Raad wat betreft minimumnormen voor EU-klimaattransitiebenchmarks en op de Overeenkomst van Parijs afgestemde EU-benchmarks (PB L 406 van 3.12.2020, blz. 17).

Toelichting 6: Referentietabel ESRS

Algemeen		
ESRS 2 – Algemene toelichtingen		
BP-1	Algemene grondslag voor het opstellen van duurzaamheidsverklaringen	2.1.1 Reikwijdte van dit duurzaamheidsverslag We hebben geen gebruikgemaakt van de optie om specifieke informatie-elementen die intellectueel eigendom, knowhow of de resultaten van innovatie vormen, weg te laten.
BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	2.1.3 Rapportagegrondslagen We hebben geen paragraaf opgenomen voor rapportagefouten in voorgaande perioden omdat deze rapportagefouten niet van toepassing zijn.
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	2.3.1 De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen
GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van de onderneming	2.3.2 Informatievoorziening en omgang met duurzaamheidsthema's
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	2.3.3 Beloningsstructuur rondom duurzaamheidsprestaties
GOV-4	Due-diligenceverklaring	2.3.4 Due-diligenceverklaring
	a. Due diligence integreren in governance, strategie en bedrijfsmodel	2.3.4 Due-diligenceverklaring
	b. Getroffen stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van de due diligence	2.3.4 Due-diligenceverklaring
	c. Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	2.3.4 Due-diligenceverklaring
	d. Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	2.3.4 Due-diligenceverklaring
GOV-5	e. De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren	2.3.4 Due-diligenceverklaring
	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	2.3.5 Risiobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage
SBM-1	Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen	2.2.1 Beschrijving duurzaamheidsstrategie en 2.2.2 Bedrijfsmodel en waardeketens
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	2.2.3 Belangen en opvattingen van stakeholders
SBM-3	Materiële impact, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met haar strategie en bedrijfsmodel	2.4.4 Materiële impact, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	2.4.1 Processtappen DMA, 2.4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de DMA en 2.4.3 Herijking in 2024
IRO-2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	Toelichting 6: Referentietabel ESRS
MDR – P	Beleid aangenomen voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's	We beschrijven in de subparagrafen van de thematische hoofdstukken 2.5 t/m 2.11 per impact, risico en kans ons beleid onder het kopje 'Beleid'. Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.

Algemeen		
ESRS 2 – Algemene toelichtingen		
MDR – A	Maatregelen en middelen wat betreft materiële duurzaamheidsthema's	We beschrijven in de subparagrafen van de thematische hoofdstukken 2.5 t/m 2.11 per impact, risico en kans de maatregelen en middelen onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024?' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?'.
MDR – M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	We beschrijven in de subparagrafen van de thematische hoofdstukken 2.5 t/m 2.11 per impact, risico en kans de maatstaven onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?'. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
MDR – T	Effectiviteit van beleid en maatregelen monitoren aan de hand van doelen	We beschrijven in de subparagrafen van de thematische hoofdstukken 2.5 t/m 2.11 per impact, risico en kans de effectiviteit van ons beleid en onze maatregelen aan de hand van doelen onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?'.

Klimaatimpact en energietransitie		
ESRS E1 - Klimaatverandering		
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	In paragraaf 2.5.1 beschrijven we dat we in 2024 zijn gestart met het opstellen van CO ₂ -reductieplannen. In toekomstige jaarverslagen zullen we ons transitieplan in meer detail toelichten.
E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaatmitigatie, onder het kopje 'Beleid': 2.5.1 Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen Klimaatadaptatie, onder het kopje 'Beleid': 2.5.2 Wat wij doen om de gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	We beschrijven onze maatregelen en middelen onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024?' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in de paragrafen: - 2.5.1 Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen - 2.5.2 Wat wij doen om de gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan - 2.5.3 Hoe wij anticiperen op veranderende wetgeving - 2.5.4 Onze aanpak voor een duurzame invulling van nutsvoorzieningen
E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	We reflecteren op onze doelen m.b.t. klimaatmitigatie, onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?': 2.5.1 Onze aanpak om uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen. We reflecteren op onze doelen m.b.t. klimaatadaptatie, onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?': 2.5.2 Wat wij doen om de gevolgen van klimaatverandering tegen te gaan.

Klimaatimpact en energietransitie

ESRS E1 - Klimaatverandering

E1-5	Energieverbruik en energiemix	Zie tabel onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.5.4 Onze aanpak voor een duurzame invulling van nutsvoorzieningen. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Zie tabel onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.5.1 Onze aanpak om de uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Zie tabel onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.5.1 Onze aanpak om de uitstoot in de bedrijfsvoering te voorkomen of verminderen. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
E1-8	Interne koolstofbeprijzing	N.v.t., PGGM past geen interne koolstofbeprijzing toe.
E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Voor ESRS E1-9 geldt een infaseringstermijn, daar maken wij gebruik van.

ESRS E2 t/m E5 worden op basis van onze dubbele materialiteitsanalyse als niet materieel beschouwd

Aantrekkelijk werkgeverschap

ESRS S1 – Eigen personeel

S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	We beschrijven ons beleid onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.8.1 Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving - 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen - 2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
S1-2	Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	We beschrijven onze processen om met personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.8.1 Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving - 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen - 2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.

S1-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken	We beschrijven onze processen voor het herstel van negatieve impact en kanalen om zorgen kenbaar te maken onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' In paragraaf 2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	We beschrijven (de effectiviteit van) onze maatregelen onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024?' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in de paragrafen: - 2.8.1 Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving - 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen - 2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	We reflecteren op onze doelen onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in de paragrafen: - 2.8.1 Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving - 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen - 2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	Zie onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	Zie onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.8.1 Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	Zie onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
S1-10	Leefbare lonen	Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd. Alle medewerkers vallen onder de Nederlandse wetgeving en ontvangen minimaal het wettelijk vastgestelde loon.
S1-11	Sociale bescherming	Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd. Alle medewerkers vallen onder de Nederlandse wetgeving en genieten daarmee sociale bescherming bij inkomensverlies door grote levensgebeurtenissen, zoals ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid.

Aantrekkelijk werkgeverschap

ESRS S1 – Eigen personeel

S1-12	Mensen met een beperking	Zie onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd. We maken geen uitzonderlijke of significante impact en zien hier ook geen risico's. Onze medewerkers hebben vrije toegang tot het volgen van opleidingen en de ontwikkeling van vaardigheden. Dit is gebruikelijk binnen de sector.
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd. We vallen onder de Nederlandse wetgeving en zijn actief in een sector waar arbeidsongevallen niet gebruikelijk zijn. We hebben geen relevante incidenten te rapporteren en hanteren de geldende gezondheids- en veiligheidsnormen.
S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans	Zie onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.8.1 Onze aanpak voor een aantrekkelijke werkomgeving.
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	Zie onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.8.2 Hoe wij diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bevorderen. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Zie onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.8.3 Onze aanpak voor (sociale) veiligheid op de werkvloer. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.

ESRS S2 en S3 worden op basis van onze dubbele materialiteitsanalyse als niet materieel beschouwd

Een kostenefficiënte pensioenuitvoering

ESRS S4 – Consumenten en eindgebruikers

S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	We beschrijven ons beleid onder het kopje 'Beleid' in paragraaf 2.6.1 Onze aanpak voor een kostenefficiënte pensioenuitvoering. Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	We beschrijven de processen om met deelnemers te overleggen onder het kopje 'Beleid' in paragraaf 2.6.1 Onze aanpak voor een kostenefficiënte pensioenuitvoering. Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.

Een kostenefficiënte pensioenuitvoering

ESRS S4 – Consumenten en eindgebruikers

S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	We beschrijven onze processen voor het herstel van negatieve impact en kanalen om zorgen kenbaar te maken onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in paragraaf 2.6.1 Onze aanpak voor een kostenefficiënte pensioenuitvoering.
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	We beschrijven (de effectiviteit van) onze maatregelen onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024?' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in paragraaf 2.6.1 Onze aanpak voor een kostenefficiënte pensioenuitvoering.
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	We reflecteren op onze doelen onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in paragraaf 2.6.1 Onze aanpak voor een kostenefficiënte pensioenuitvoering.

Een begrijpelijk pensioen

ESRS S4 – Consumenten en eindgebruikers

S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	We beschrijven ons beleid onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.7.1 Onze aanpak voor het vergroten van financiële bewustwording - 2.7.2 Hoe wij duidelijk communiceren over de nieuwe pensioenregeling - 2.7.3 Wat wij doen om onwetendheid over het pensioenproduct te verminderen Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	We beschrijven de processen om met deelnemers te overleggen onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.7.1 Onze aanpak voor het vergroten van financiële bewustwording - 2.7.2 Hoe wij duidelijk communiceren over de nieuwe pensioenregeling - 2.7.3 Wat wij doen om onwetendheid over het pensioenproduct te verminderen Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	We beschrijven onze processen voor het herstel van negatieve impact en kanalen om zorgen kenbaar te maken onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in de paragrafen: - 2.7.1 Onze aanpak voor het vergroten van financiële bewustwording - 2.7.2 Hoe wij duidelijk communiceren over de nieuwe pensioenregeling - 2.7.3 Wat wij doen om onwetendheid over het pensioenproduct te verminderen
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	We beschrijven (de effectiviteit van) onze maatregelen onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024?' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in de paragrafen: - 2.7.1 Onze aanpak voor het vergroten van financiële bewustwording - 2.7.2 Hoe wij duidelijk communiceren over de nieuwe pensioenregeling - 2.7.3 Wat wij doen om onwetendheid over het pensioenproduct te verminderen

Een begrijpelijk pensioen

ESRS S4 – Consumenten en eindgebruikers

S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	We reflecteren op onze doelen onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in de paragrafen: - 2.7.1 Onze aanpak voor het vergroten van financiële bewustwording - 2.7.2 Hoe wij duidelijk communiceren over de nieuwe pensioenregeling - 2.7.3 Wat wij doen om onwetendheid over het pensioenproduct te verminderen
-------------	--	--

Vitaliteit in de sector zorg en welzijn

ESRS S4 – Consumenten en eindgebruikers

S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	We beschrijven ons beleid onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.9.1 Onze aanpak voor een vitalere sector zorg en welzijn - 2.9.2 Hoe wij foutieve interpretatie van data voorkomen of verminderen Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	We beschrijven de processen om met deelnemers te overleggen onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.9.1 Onze aanpak voor een vitalere sector zorg en welzijn - 2.9.2 Hoe wij foutieve interpretatie van data voorkomen of verminderen Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	We beschrijven onze processen voor het herstel van negatieve impact en kanalen om zorgen kenbaar te maken onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in de paragrafen: - 2.9.1 Onze aanpak voor een vitalere sector zorg en welzijn - 2.9.2 Hoe wij foutieve interpretatie van data voorkomen of verminderen
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	We beschrijven (de effectiviteit van) onze maatregelen onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024?' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in de paragrafen: - 2.9.1 Onze aanpak voor een vitalere sector zorg en welzijn - 2.9.2 Hoe wij foutieve interpretatie van data voorkomen of verminderen
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	We reflecteren op onze doelen onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in de paragrafen: - 2.9.1 Onze aanpak voor een vitalere sector zorg en welzijn - 2.9.2 Hoe wij foutieve interpretatie van data voorkomen of verminderen

ESRS G1 – Zakelijk gedrag

G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	We beschrijven ons beleid onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.10.1 Hoe wij op tijd anticiperen op veranderende of nieuwe wet- en regelgeving - 2.10.2 Onze aanpak voor ethisch, integer en verantwoord gedrag van uitbestedingspartners - 2.10.3 Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	Deze rapportage-eis betreft de eerlijke omgang met leveranciers, oftewel de impact die wij op leveranciers hebben. Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd. Wel hebben we een risico bepaald waarbij de integriteit of kwaliteit van dienstverlening geraakt wordt door het onethisch, niet integer of onverantwoord handelen door uitbestedingspartners.
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	We beschrijven ons beleid onder het kopje 'Beleid' en (toekomstige) acties onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024?' en 'Wat gaan we doen in 2025 en daarna' in de paragraaf 2.10.3 Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan. Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid. Zie ook toelichting 3 in hoofdstuk 2.12 voor gehanteerde definities, methodologieën en validatie per maatstaf.
G1-4	Incidenten van corruptie of omkoping	In 2024 hebben wij geen incidenten van corruptie of omkoping geconstateerd, zie paragraaf 2.10.3 Hoe wij omkoping en persoonlijk gewin tegengaan.
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd. Als pensioenvoerder neemt PGGM namens haar klanten deel aan het maatschappelijk debat over pensioengerelateerde onderwerpen, zoals de Wtp en verplichtstelling. Dit gebeurt voornamelijk via brancheorganisaties en in samenwerking met andere partijen die ook lobbyen, binnen een sterk gereguleerde omgeving. Hierdoor is de invloed van PGGM beperkt.
G1-6	Betalingspraktijken	Deze toelichting wordt op basis van onze materialiteitsanalyse niet als materieel beschouwd. PGGM betaalt in de meeste gevallen ruim binnen de gestelde betalingstermijn. Betalingen met overschrijding van de betalingstermijn zijn zeer gering tot nihil.

S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	We beschrijven ons beleid onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.11.1 Hoe wij zorgen voor dataprivacy van medewerkers en deelnemers - 2.11.2 Hoe wij zorgen voor dataveiligheid en marktgevoelige informatie - 2.11.3 Onze aanpak voor hoogwaardige datakwaliteit Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	We beschrijven de processen om met deelnemers te overleggen onder het kopje 'Beleid' in de paragrafen: - 2.11.1 Hoe wij zorgen voor dataprivacy van medewerkers en deelnemers - 2.11.2 Hoe wij zorgen voor dataveiligheid en marktgevoelige informatie - 2.11.3 Onze aanpak voor hoogwaardige datakwaliteit Zie ook toelichting 2 in hoofdstuk 2.12 voor de governance en de betrokken stakeholders bij ons beleid.
S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	We beschrijven onze processen voor het herstel van negatieve impact en kanalen om zorgen kenbaar te maken onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in de paragrafen: - 2.11.1 Hoe wij zorgen voor dataprivacy van medewerkers en deelnemers - 2.11.2 Hoe wij zorgen voor dataveiligheid en marktgevoelige informatie - 2.11.3 Onze aanpak voor hoogwaardige datakwaliteit
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	We beschrijven (de effectiviteit van) onze maatregelen onder de kopjes 'Wat hebben we gedaan in 2024?' en 'Wat zijn onze plannen voor 2025 en daarna?' in de paragrafen: - 2.11.1 Hoe wij zorgen voor dataprivacy van medewerkers en deelnemers - 2.11.2 Hoe wij zorgen voor dataveiligheid en marktgevoelige informatie - 2.11.3 Onze aanpak voor hoogwaardige datakwaliteit
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	We reflecteren op onze doelen onder het kopje 'Wat hebben we gedaan in 2024?' in de paragrafen: - 2.11.1 Hoe wij zorgen voor dataprivacy van medewerkers en deelnemers - 2.11.2 Hoe wij zorgen voor dataveiligheid en marktgevoelige informatie - 2.11.3 Onze aanpak voor hoogwaardige datakwaliteit