



**BIJLAGE 1: PROFIELSCHETS**  
**RAAD VAN BESTUUR PGGM N.V.**

## **1. Vaststelling en reikwijdte**

1. Deze profielschets is vastgesteld door de RvB op grond van het bepaalde in artikel 17 van de statuten en met inachtneming van artikel 3a en 3b van het reglement op 27 mei 2026 en goedgekeurd door de RvC op 16 juni 2026 en van toepassing vanaf 17 juni 2026.
2. Voor elke vacature die in de RvB ontstaat, zal een individuele profielschets voor het nieuwe lid van de RvB worden opgesteld die past binnen deze profielschets RvB en het DEI-beleid van PGGM. Bij elke (her)benoeming van een lid van de RvB dient de individuele profielschets, alsmede de profielschets RvB als uitgangspunt te worden genomen.
3. De profielschets RvB zal van tijd tot tijd worden geëvalueerd en worden getoetst aan de maatschappelijke ontwikkelingen, (strategische) veranderingen van en duurzaamheidsthema's binnen PGGM en de met haar verbonden onderneming en zal zo nodig door de RvB worden aangepast en vastgesteld met inachtneming van artikel 17 van de statuten en goedgekeurd door de RvC met inachtneming van de laatste zinsnede van voornoemd artikel.
4. De profielschets RvB is op de externe website van PGGM geplaatst.

## **2. Taak en verantwoordelijkheid**

1. De RvB is conform het bepaalde in de statuten belast met het besturen van PGGM. De leden van de RvB zijn collectief verantwoordelijk voor het bestuur.
2. Tot de taak van de RvB behoren in het bijzonder de realisatie van de doelstellingen van PGGM, de vaststelling, monitoring en evaluatie van de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling.  
Aan de RvB behoort, binnen de door de wet en de statuten gestelde grenzen, alle bevoegdheid die niet aan de RvC of de AV is toegekend.
3. Bij de vervulling van hun taak richten de RvB-leden zich naar het belang van PGGM en de met haar verbonden onderneming. Elk RvB-lid oefent zijn taken uit met oog en gevoel voor de specifieke identiteit van PGGM en de door haar gedreven onderneming.

## **3. Omvang en samenstelling**

1. Bij de omvang en samenstelling van de RvB zal rekening worden gehouden met de aard, omvang, complexiteit, het risicoprofiel en duurzaamheidsthema's van de onderneming en haar werkzaamheden.
2. De RvB zal uit ten minste 2 leden bestaan, waaronder een voorzitter.
3. De RvB dient zodanig te zijn samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

5. Uitgangspunt te allen tijde is dat de omvang van de RvB zodanig dient te zijn dat de RvB effectief en verantwoord zijn taken kan vervullen en dat voor ieder individueel lid van de RvB de mogelijkheid bestaat met zijn/haar specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen.
6. De samenstelling van de RvB zal zodanig zijn dat de combinatie van kennis, ervaring, deskundigheid, professioneel gedrag, (culturele) diversiteit, inclusiviteit en onafhankelijkheid van zijn leden, met een kritische instelling, de RvB het best in staat stelt aan zijn diverse taken en verplichtingen jegens PGGM en de stakeholders van PGGM (waaronder de aandeelhouder, werknemers en klanten) te voldoen.
7. De RvB dient zodanig te zijn samengesteld dat er sprake kan zijn van een goede onderlinge vertrouwensrelatie, zodat de RvB als team kan opereren en dat er sprake is van inclusiviteit.
8. De RvB streeft naar diversiteit, op het gebied van deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond. Ten behoeve van genderdiversiteit zal er jaarlijks een passend en ambitieus streefcijfer worden opgesteld dat in lijn is met wetgeving en hetgeen in het maatschappelijk verkeer gebruikelijk is.
9. De RvB onderschrijft het streven van PGGM naar inclusief werkgeverschap. Diversiteit en inclusiviteit zijn nauw met elkaar verbonden. Daarbij zijn diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusiviteit essentieel en daarom als uitgangspunt genomen voor het DEI-beleid van PGGM. Een diverse, gelijkwaardige en inclusieve werkomgeving draagt bij aan een omgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en waarin iedereen meetelt.

#### **4. Criteria voor selectie en voordracht**

1. De RvB heeft als geheel een goed begrip van de risico's die PGGM en de aan haar verbonden onderneming loopt en de wijze waarop de risico's kunnen worden beheerst.
2. In aanvulling op het Beoordelingskader leden RvB, waarin onder meer een kader op basis van het NVZD-accreditatiemodel is opgenomen en de onderwerpen 'Leiderschap', 'Resultaat gericht sturen', 'Verbindend samenwerken', 'Maatschappelijk bijdragen', 'Continu ontwikkelen' worden benoemd en uitgewerkt, geldt dat ieder RvB-lid onderstaande aspecten vertegenwoordigt/de volgende competenties heeft:
  - a. profileert en draagt de visie en kernwaarden van PGGM uit;
  - b. jaagt de ontwikkeling en uitvoering van de overall strategie van PGGM aan, met oog voor de duurzaamheidsthema's binnen PGGM;
  - c. treedt op als vertegenwoordiger van PGGM; borgt relaties met en vertrouwen van klanten en externe belanghebbenden, waaronder toezichthouders en diverse partijen in de markt en is communicatief vaardig en bedreven in stakeholder management naar zowel medewerkers, klanten als toezichthouders;
  - d. draagt zorg voor een integere en beheerste bedrijfsvoering en een adequate risicobeheersing;
  - e. draagt zorg voor het verder ontwikkelen van een excellente en efficiënte organisatie met een marktgerichte oriëntatie, waarin de bedrijfsonderdelen van PGGM goed met elkaar samenwerken;
  - f. maakt innovatie en vernieuwing (waaronder intensivering van het gebruik van digitalisering) mogelijk;

- g. heeft affiniteit met wet- en regelgeving en ziet erop toe dat de organisatie daaraan voldoet;

en de volgende essentiële leiderschapscompetenties heeft:

- h. beschikt over bestuurlijke ervaring en excellente managementvaardigheden, waarmee hij/zij richting kan geven aan de organisatie;
- i. stuurt op resultaat: i) stelt continu hoge eisen aan zichzelf en anderen, ii) stelt ambitieuze maar realistische doelen, iii) pakt alle kansen om zaken te verbeteren en iv) focust op nieuwe kansen voor de onderneming/werkt aan het overtreffen van gestelde doelen;
- j. sterke besluitvaardigheid: neemt verantwoordelijkheid en gaat moeilijke beslissingen niet uit de weg. Durft te confronteren op alle niveaus, staat daarbij voor haar/zijn rol, biedt tegenkracht en heeft een rechte rug. Belichaamt slagkracht en prudent ondernemerschap;
- k. robuuste persoonlijkheid: heeft natuurlijk gezag en veerkracht. Is authentiek, betrouwbaar, integer en onafhankelijk;
- l. werkt samen en beïnvloedt: i) onderhandelt met een oprechte “geven en nemen” mentaliteit, waarbij beide partijen als gelijke opereren en beslissingen worden gedeeld, ii) steekt tijd in het identificeren van alle betrokkenen en bouwt een relatie met ze op, zonder iemand buiten te sluiten om zo te komen tot een gezamenlijke consensus, iii) identificeert kansen om relaties te ontwikkelen die anderen kunnen helpen hun doelstellingen te bereiken, gaat de dialoog aan met hen en anderen, iv) weet adequaat om te gaan met de verschillende stakeholders in de Rijnlandse cultuur die eigen is aan bedrijfstakpensioenfondsen, met een grote rol voor sociale partners en v) zet de organisatie aan tot ‘out of the box’ denken, zonder concessies te doen aan de beheersbaarheid van de onderneming;
- m. is een mensenmanager, bruggenbouwer en "teampayer": heeft het vermogen mensen te binden en te inspireren en het beste uit zichzelf en anderen te halen.

## **5. Vereisten op grond van toezichtswet- en regelgeving**

1. De leden van de RvB kwalificeren als medebeleidsbepaler van de vergunninghoudende entiteiten. Medebeleidsbepalers worden op betrouwbaarheid getoetst.
2. De betrouwbaarheid van een RvB-lid als medebeleidsbepaler wordt voor benoeming getoetst door de toezichthouder. Een lid van de RvB maakt onverwijld melding van nieuwe of gewijzigde antecedenten aan de directeur Compliance van PGGM, welke antecedenten bij de toezichthouder worden gemeld en waarna de betrouwbaarheid opnieuw getoetst moet worden.