



Jaarverslag PGGM N.V.

2023



Er verandert veel in de pensioenwereld. Vanuit Strategie 2030 bereiden we ons voor op grote transitie: naar het nieuwe pensioenstelsel, van 2D- naar 3D-beleggen en de samenwerking met MN in de pensioenuitvoeringsketen. Hoewel dit veel vraagt van onze collega's, leveren zij blijvend hoge kwaliteit.

Klaar voor het nieuwe stelsel

Op 1 juli 2023 is de Wet toekomst pensioenen ingegaan, waarmee heel Nederland overgaat naar een nieuw pensioenstelsel. Uiterlijk 1 januari 2028 moet de nieuwe pensioenregeling officieel zijn ingevoerd. We werken hard om per 1 januari 2026 deze transitie te realiseren. Ontwikkelingen houden we nauwgezet in de gaten en we helpen onze klanten het vertrouwen van de deelnemers in het nieuwe stelsel te behouden en vergroten.

Samenwerking met MN

We besteden veel aandacht aan onze verdergaande samenwerking met MN. Per 1 januari 2024 draaien Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) en Beroepspensioenfonds Koopvaardij (Bpstatupvaardij) succesvol mee op ons pensioenadministratiesysteem. In juli 2024 worden PMT en Bp Koopvaardij officieel klant bij PGGM en bedienen wij 5,6 miljoen deelnemers. Deze schaalvergroting heeft een kostenefficiëntere en kwalitatief betere dienstverlening tot doel.

Van 2D naar 3D-beleggen

Voor onze klant Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) willen we de beste 3D-belegger worden. Dit houdt in dat we naast rendement en risico ook duurzaamheid meenemen in de beleggingsbeslissingen en bedrijven helpen een meer duurzame richting op te bewegen. Daarnaast bestemmen we een deel van de klantportefeuille voor impactbeleggingen.

Inzet voor zorg en welzijn

We blijven ons inzetten voor een vitalere sector zorg en welzijn. Samen met PFZW, sociale partners en onze dochteronderneming Vernet werken we aan nieuwe producten en diensten die de fitheid en het werkplezier van werknemers in de sector bevorderen. Met Healthcare4Ukraine ondersteunen we ziekenhuizen in Oekraïne met maandelijkse hulptransporten.

Onze collega's

Verandering is niet altijd makkelijk. Toch zien we dat onze collega's graag deel willen uitmaken van en bijdragen aan de grote transitie die plaatsvinden. We waarderen hun inzet enorm en zijn dankbaar voor de hoge kwaliteit dienstverlening die zij elke dag leveren.

Het executive committee



Edwin Velzel



Willem Jan Brinkman



Geraldine Leegwater



Jeroen de Munnik



Alexandra Phillippi

1. BESTUURSVERSLAG	5	
1.1	Wie zijn wij en voor wie willen we waarde creëren?	6
1.2	Wat hebben we bereikt in 2023?	11
1.2.1	Beleggen	11
1.2.2	Zorg en welzijn	13
1.2.3	Pensioenen	16
1.2.4	Onze bedrijfsvoering	19
1.2.5	Onze medewerkers	22
1.3	Hoe besturen wij onze organisatie?	25
1.3.1	Corporate governance	25
1.3.2	Organisatie- en groepsstructuur	26
1.3.3	Risicomanagement	28
1.3.4	Compliance en integriteit	34
1.3.5	Rapport remuneratie van de raad van bestuur	38
1.3.6	Vergoedingskader van de raad van commissarissen	39
1.4	ESG: welke bijdrage leveren wij en welke impact heeft het op ons	40
1.4.1	Klimaatimpact en energietransitie	45
1.4.2	Een kostenefficiënte pensioenuitvoering	49
1.4.3	Een begrijpelijk pensioen	51
1.4.4	Aantrekkelijk werkgeverschap	53
1.4.5	Vitaliteit in de sector zorg en welzijn	59
1.4.6	Dataveiligheid en privacy	61
1.4.7	Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	63
1.5	Vooruitblik 2024	65
2. VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	67	
3. JAARREKENING	78	
3.1	Geconsolideerde jaarrekening	79
3.2	Enkelvoudige jaarrekening	111

4. OVERIGE GEGEVENS

121

4.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	122
4.2	Statutaire bepalingen omtrent het resultaat	129
4.3	Algemeen	130
4.4	Rooster van aftreden van de raad van commissarissen	131
4.5	Nevenfuncties van de raad van commissarissen	132
4.6	Nevenfuncties van de raad van bestuur	134



1. Bestuursverslag

1.1 Wie zijn wij en voor wie willen we waarde creëren?

1.1.1 Wie wij zijn en wat we doen

Wij zijn PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn

Vanuit de gezamenlijke strategische visie 2030 van PFZW en PGGM werken we aan een goed pensioen voor deelnemers in een vitale sector zorg en welzijn en aan een leefbare wereld, voor nu en in de toekomst. Dit doen we vanuit onze doelstellingen op de domeinen Beleggen, Zorg en welzijn en Pensioenen.

De komende jaren zetten wij ons in voor een vlekkeloze transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. De deelnemers van onze klanten staan centraal in alles wat wij doen.

Het is essentieel dat onze strategie goed aansluit op de eisen en wensen van onze belangrijkste stakeholders, waaronder klanten, deelnemers en werkgevers van onze klanten, sociale partners, medewerkers en leveranciers. Daarom hebben we relevante thema's geïdentificeerd, deze voorgelegd aan onze stakeholders en gevraagd naar het belang dat zij eraan 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



Beleggen

Goed pensioen in een leefbare wereld

- In de beleggingsbeslissingen focussen we op risico, rendement én duurzaamheid (3D). We gebruiken onze invloed om sectoren in duurzame richting te laten bewegen
- We wijzen een deel van onze portefeuille toe aan impactbeleggingen
- Ons beleggingsproces is toekomstbestendig door de inzet van data en digitalisering



Zorg en welzijn

Vitale sector zorg en welzijn

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



Pensioenen

Betrouwbare dienstverlening

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

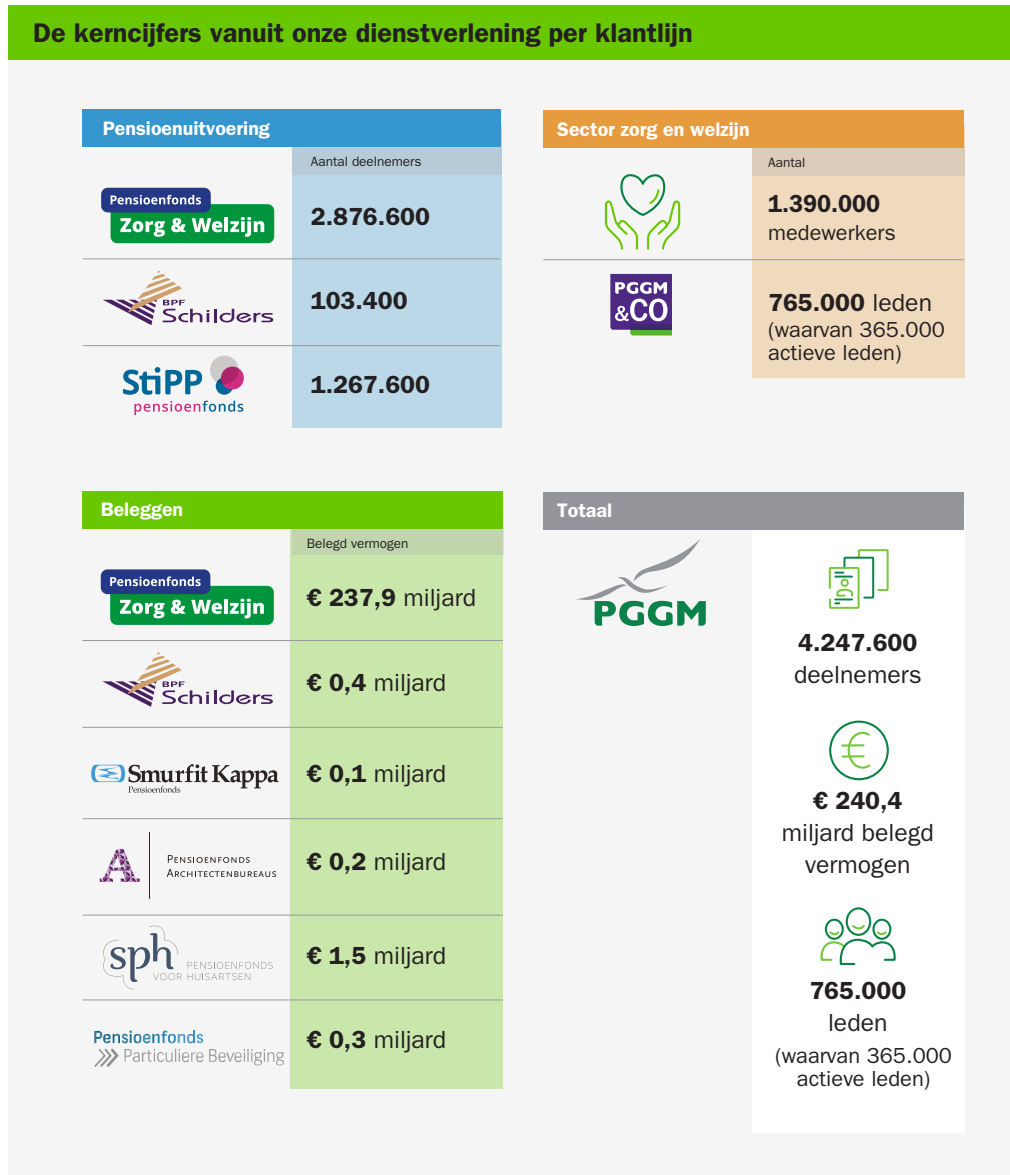


Organisatie

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

1.1.2 Voor wie wij waarde leveren



Voor Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP) en Stichting Bedrijfstakpensioenregeling uit 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, en daarmee de uitvoering van de pensioenregelingen van Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) en Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) voor ruim 1,4 miljoen deelnemers, willen we schaalvergroting realiseren. Dit moet de kostenefficiëntie van de pensioenuitvoering vergroten en zorgen voor een hogere kwaliteit dienstverlening aan deelnemers en werkgevers.

Lees [hier](#) over onze samenwerking met MN.

In 2023 beheerden we het pensioenvermogen van PFZW en belegden we voor de deelnemers van Bpf Schilders, Stichting Pensioenfond Smurfit Kappa (Smurfit Kappa), Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen, Stichting Pensioenfonds Architectenbureaus en Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging (Bpf Particuliere Beveiliging). Voor deze klanten belegde PGGM onder andere in aandelen, obligaties, private equity, infrastructuur en vastgoed.

Voor een wendbaarder beleggingsbeleid heeft PFZW in 2021 besloten niet langer collectief te beleggen in publieke en private markten via fondsen voor gemene rekening, maar over te gaan op volledig discretionair vermogensbeheer, zodat PFZW zelfstandig beleggingsbeslissingen kan nemen. Vervolgens hebben wij ons tot doel gesteld onze vermogensbeheerdienstverlening exclusief uit te voeren voor PFZW.

In 2023 zijn Bpf Schilders, Smurfit Kappa, Pensioenfonds Architectenbureaus en Bpf Particuliere Beveiliging in goed overleg uit de verschillende publieke markt fondsen gegaan. Ook verlenen we geen vermogensbeheerdienstverlening meer aan deze pensioenfondsen. Vanaf 2024 zijn alle nieuwe beleggingen die we doen in publieke markten exclusief voor PFZW. De komende maanden gaan we in gesprek met de klanten die een belang hebben in de private markt fondsen.

Lees [hier](#) meer over deze strategische doelstelling.

1.1.3 Welke waarde wij creëren

Ons waardecreatiemodel laat zien hoe we arbeidskracht, kapitaal en andere middelen aanwenden en welke economische, sociale en milieugerelateerde voordelen dit oplevert voor verschillende belanghebbenden, waaronder onze klanten, de deelnemers van onze klanten, onze medewerkers en de maatschappij als geheel.

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 kantoorfaciliteiten.

Trends, risico's en kansen

We houden rekening met de rol die onze omgeving speelt in het proces van waardecreatie door relevante trends, risico's en kansen in beeld te brengen. Een actueel voorbeeld hiervan is het effect van de nieuwe pensioenregeling en de wijzigende concurrentieverhoudingen in de pensioensector. Dit kan de strategie, het bedrijfsmodel en de resultaten van ondernemingen in onze sector sterk beïnvloeden. Ook andere ontwikkelingen - zoals de veranderende normen en waarden ten aanzien van duurzaamheid - kunnen risico's opleveren of kansen bieden.

Bedrijfsmodel

Centraal in het waardecreatiemodel staat ons bedrijfsmodel. Dit sluit aan bij onze visie en geeft weer wat we doen en waar we voor staan. We richten ons daarbij op de domeinen Beleggen, Zorg en welzijn en Pensioenen. Binnen deze domeinen willen we betekenisvolle diensten blijven bieden.

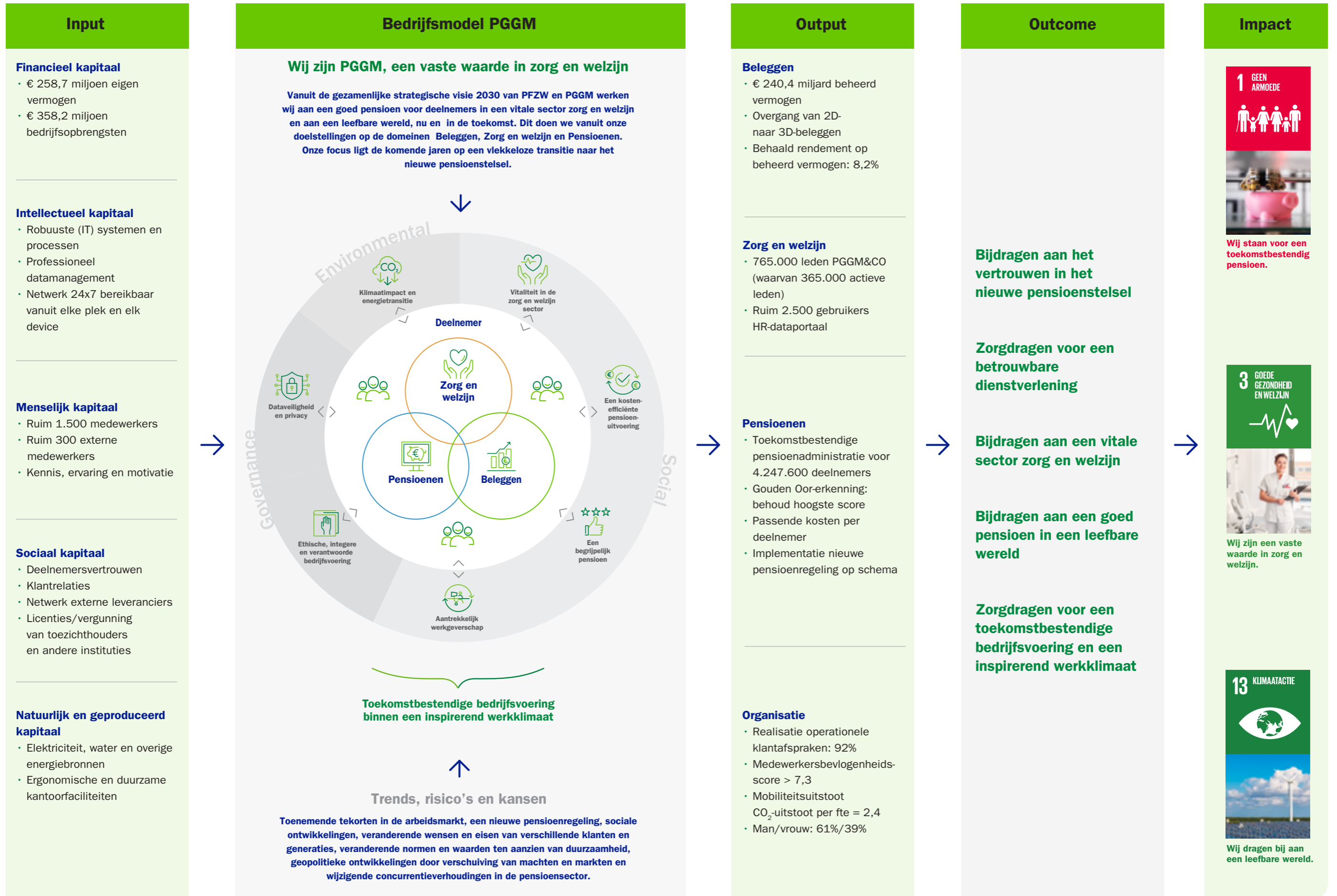
Outcome

Met onze output creëren we maatschappelijke waarde, onze outcome. Voor onze klanten en hun deelnemers doen we dat door een kostenefficiënte en betrouwbare pensioenuitvoering te leveren. Voor de sector zorg en welzijn door in die sector te investeren en te komen met nieuwe innovatieve oplossingen die de zorgkloof – het verschil tussen de zorgvraag en de beschikbaarheid van zorg - moeten verkleinen. Voor onze medewerkers creëren we maatschappelijke waarde door hen een prettige, veilige en inclusieve werkplek te bieden. En tenslotte, niet in de laatste plaats, voor onze omgeving door te streven naar een leefbare wereld.

Impact

Als een van de grootste pensioenuitvoeringsorganisaties van Nederland hebben we impact op onze omgeving en de samenleving. Onze duurzaamheidsagenda is gericht op een lange termijn bijdrage aan de samenleving vanuit de maatschappelijke waarde die wij leveren. Deze agenda hebben we gekoppeld aan de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties om wereldwijd duurzame ontwikkeling te bevorderen. Met onze kernactiviteiten en strategische agenda maken we een positieve impact op SDG 1 (geen armoede), SDG 3 (goede gezondheid en welzijn) en SDG 13 (klimaatactie). Naast deze zogenoemde 'focus SDG's' dragen we zorg voor een verantwoorde basis van duurzaamheid. Daarmee willen we onze negatieve impact verminderen en waar mogelijk de positieve impact van onze bedrijfsvoering vergroten.

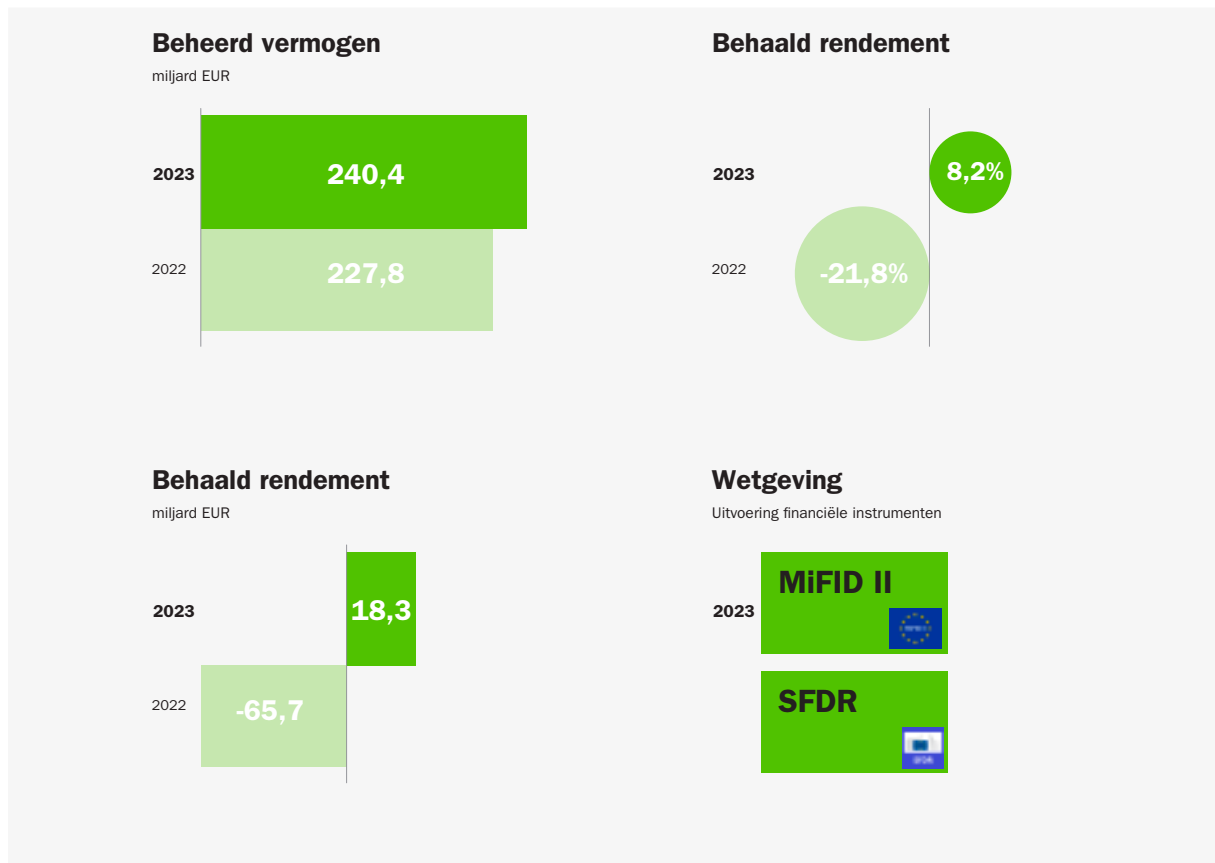
Waardecreatiemodel PGGM N.V. 2023



1.2 Wat hebben we bereikt in 2023?

1.2.1 Beleggen

We willen de beste 3D-belegger worden voor PFZW; met ons beleidsadvies en vermogensbeheer zorgen voor een goed pensioen én bijdragen aan een leefbare wereld. Daarom beleggen we voor de lange termijn, rekening houdend met effecten op mens en milieu. Als institutionele belegger gebruiken we onze wereldwijde invloed waar mogelijk om sectoren in duurzame richting te laten bewegen.



2023 was een intensief jaar met veel veranderingen gericht op regelgeving, de implementatie van de nieuwe pensioenregeling en de uitvoering van onze nieuwe strategie. Mede dankzij onze medewerkers hebben we zorgvuldig uitvoering gegeven aan het mandaat dat we hebben ontvangen om het belegd vermogen van onze klanten te mogen beheren, zonder noemenswaardige incidenten.

Het bij ons ondergebrachte vermogen van de pensioenfondsen steeg in 2023 met € 12,6 miljard ten opzichte van 2022 naar € 240,4 miljard (2022: € 227,8 miljard). Het rendement op de beleggingen bedroeg 8,2% in 2023 (2022: -21,8%). Het resultaat van de portefeuille over 2023 bedroeg € 18,3 miljard euro, voornamelijk gedreven door stijgende aandelenmarkten (2022: -€ 63,7 miljard).

Duurzame portefeuille

De wereld om ons heen verandert snel, onder andere door toegenomen wet- en regelgeving, technologische mogelijkheden en veranderende wensen en behoeften van klanten, deelnemers, werkgevers en sociale partners. Wij willen op deze veranderingen kunnen blijven inspelen.

Vanuit Vermogensbeheer betekent dit de overgang van een 2D- naar een 3D-beleggingsorganisatie. Naast risico en rendement is duurzaamheid hierbij een integraal onderdeel van de beleggingsbeslissingen die wij nemen namens onze klanten. Dit past ook in onze ambitie voor 2030: goede financiële resultaten behalen en lange termijn waarde creëren voor mens en milieu.

In 2023 hebben we onze beleggingsorganisatie voorbereid op het realiseren van deze ambitie. Allereerst hebben we een scherpe en onderbouwde definitie geformuleerd van 3D-beleggen, zodat elke beleggingspositie in onze portefeuille straks kan worden gerechtvaardigd vanuit de drie dimensies. We hebben voorwaarden, duurzaamheidsnormen en criteria ontwikkeld voor een goed samengestelde portefeuille.

Impact investeren

Om een deel van de portefeuille te kunnen bestemmen voor impactbeleggingen hebben we impact- en transitiethema's bepaald en meetbare impactdoelen vastgesteld. De voorkeuren van de deelnemers van PFZW hebben we hierin meegenomen. Samen met PFZW hebben we daarnaast twee nieuwe mandaten ontwikkeld. Het Climate and Energy Transition Solutions-mandaat helpt ons op een betere en snellere manier impact te maken voor PFZW, wat betreft klimaat. Het Global Credits Sustainable Core-mandaat biedt de mogelijkheid de beste 3D-beleggingskansen te selecteren.

Toekomstbestendige beleggingsorganisatie

De overgang naar 3D-beleggen heeft invloed op onze beleggingen en het beleggingsproces, maar ook op ons bedrijfsmodel en de mensen met wie we samenwerken. Nieuwe technologie, nieuwe databronnen en een nieuwe manier van werken gaan ons helpen de best mogelijke beleggingsbeslissingen voor PFZW te kunnen nemen.

In 2023 hebben we onze IT-capaciteiten, ons dataplatform en ons analyseplatform verbeterd. Zo zijn we begonnen met het verplaatsen van alle toepassingen naar de Cloud en hebben we een nieuwe data-architectuur ontwikkeld die ons in staat stelt optimaal gebruik te maken van data in ons beleggingsproces. Ons bestaande dataplatform breiden we uit met analytische mogelijkheden om een steeds groter scala aan modellen te ondersteunen. Traditionele algoritmische analyses, machine-learning en Large-Language Models zoals OpenAI's GPT bieden mogelijkheden om deze beleggingsstrategie vanuit IT te ondersteunen. Wet- en regelgeving, zoals de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), is daarnaast een belangrijke aanjager in het versterken van ons dataplatform.

Verder hebben we een nieuw leiderschapsprogramma ontwikkeld met de nadruk op kwaliteiten zoals besluitvaardigheid, uitvoerbaarheid en innovatiekracht. Daarnaast hebben we onze kennis van 3D-beleggen vergroot en zijn we begonnen met werken in multidisciplinaire teams.

Vermogensbeheer alleen voor PFZW

Een van onze doelstellingen is ons vermogensbeheer exclusief uit te voeren voor PFZW. Hierop hebben we in 2023 een belangrijke mijlpaal bereikt. Per 1 januari 2024 zijn alle beleggingen die we beheren op de publieke markten uitsluitend voor PFZW. Ook wat betreft private markt beleggingen is dit de gewenste eindsituatie. Met de klanten in de private markt fondsen gaan we hierover gesprekken aan.

Als we alleen beleggen voor PFZW, kunnen we de beleggingsorganisatie vereenvoudigen. Zo waren onze fondsen op de publieke markten geregistreerd bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), wat leidde tot bepaalde rapportageverplichtingen. Vereenvoudiging houdt in dit geval in dat deze fondsen voor gemene rekening zijn uitgeschreven, waardoor onze rapportageverplichtingen afnemen.

Deze vereenvoudiging resulteert daarnaast in een meer kosteneffectieve aanpak. Daarbij moeten we wel rekening houden met de investeringen die zijn gedaan om 3D-beleggingen te realiseren. De verschuiving in onze beleggingsaanpak vraagt om verschillende capaciteiten. We investeren terwijl we besparen; we elimineren taken die niet langer nodig zijn vanwege onze focus op één klant. Daarnaast digitaliseren we en ontwikkelen we nieuwe technologieën.

Wet- en regelgeving

De Wet toekomst pensioenen (Wtp) heeft effect op onze hele organisatie, dus ook ons vermogensbeheer. PFZW heeft de keuze gemaakt voor de solidaire premieregeling. Als gevolg hiervan zijn we in 2023 begonnen met de voorbereiding van onze vermogensbeheerorganisatie op de uitvoering van de solidaire premieregeling en de vereiste systeemaanpassingen die nodig zijn voor de uitvoering. Alle noodzakelijke aanpassingen zijn in kaart gebracht en ingepland. Bovendien hebben we de impact geanalyseerd op aanvullende beleidskaders met betrekking tot vermogensbeheer, zoals herbalancering en liquiditeitsmanagement.

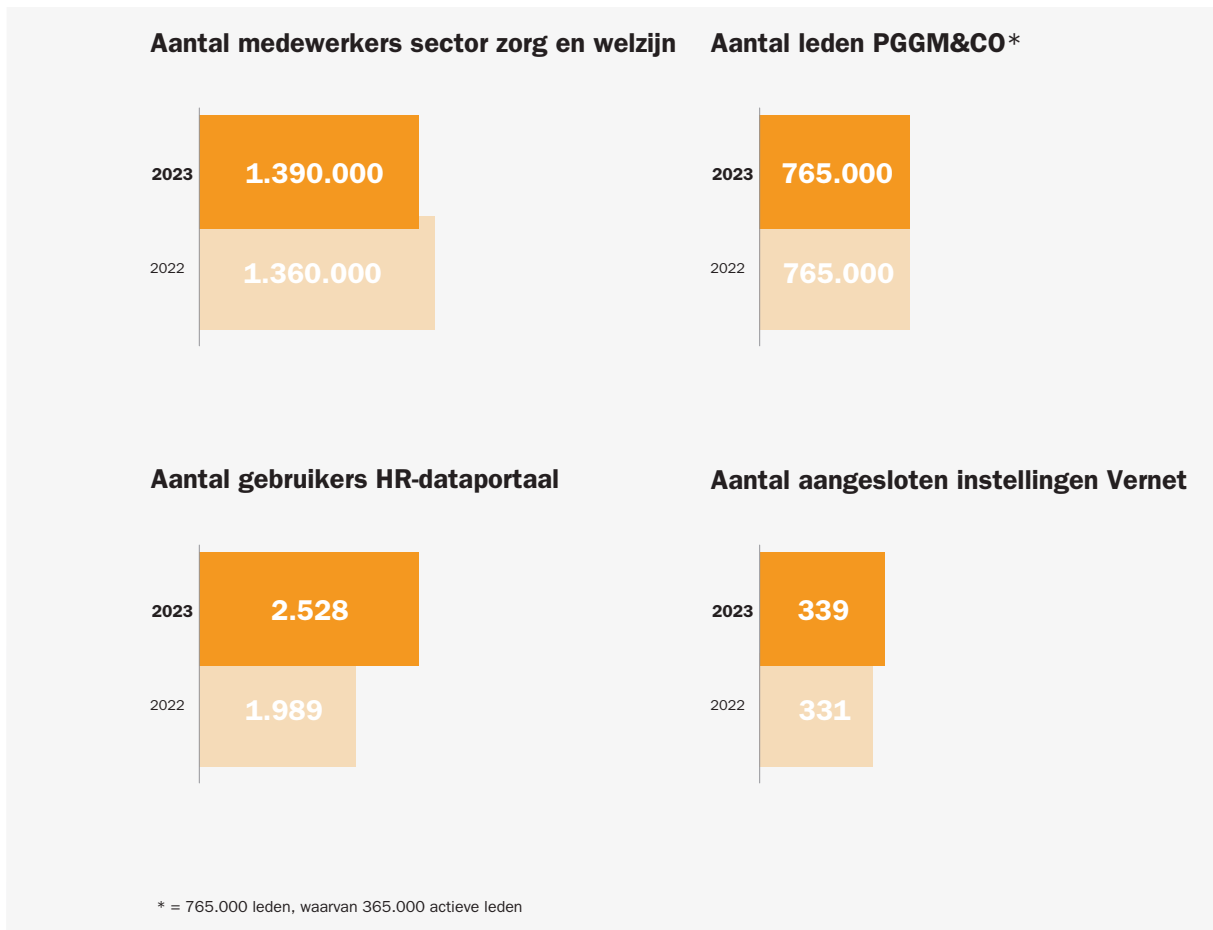
Om te kunnen voldoen aan de toenemende ESG-gerelateerde wettelijke eisen hebben we verschillende maatregelen genomen, waaronder de implementatie van de Regulatory Technical Standards van de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Dit betekende onder meer het transparant maken van gedetailleerde duurzaamheidsinformatie door voorgeschreven annexen te verstrekken bij de relevante financiële producten van Vermogensbeheer. Ook kwam er vanuit Vermogensbeheer een geheel nieuw Principal Adverse Impact statement; een verklaring op entiteitsniveau over het voorgaande jaar met betrekking tot de belangrijkste ongunstige effecten van beleggingsbeslissingen op de duurzaamheid. Ook zijn we blijven opereren onder de AIFMD-licentie met een MiFID-aanvulling, waardoor we verplicht zijn de MiFID II-regelgeving na te leven.

1.2.2 Zorg en welzijn

De komende jaren blijft de vraag naar zorg toenemen, terwijl de beschikbaarheid van zorg afneemt als er geen maatregelen worden genomen. Dit zorgt voor een toenemende kloof. Om deze te verkleinen en daarmee de sector zorg en welzijn te versterken, ontwikkelen we samen met PFZW, sociale partners en onze dochteronderneming Vernet nieuwe producten en diensten die bijdragen aan een vitale sector zorg en welzijn.

Vitale sector

Samen met Stichting IZZ, FWG BV, onze dochteronderneming Vernet en PFZW Datadiensten zijn we in 2021 gestart met het preventieplan voor medewerkers in zorg en welzijn. Hiermee willen we bijdragen aan een kwart minder verzuim en ongewenst verloop van zorg- en welzijnsmedewerkers in 2027 ten opzichte van 2022. Door de aanpak weten werkgevers wat er speelt bij hun medewerkers en hoe deze medewerkers met plezier en trots hun werk kunnen blijven doen. Door het bundelen van unieke data, succesvolle praktijkvoorbeelden, bestaande initiatieven en uitkomsten van gesprekken met professionals in zorg en welzijn, geven we de nodige inzichten en passende handvatten. Hiermee willen we wederzijds begrip tussen werkgever en werknemers bevorderen, verzuim en ongewenst verloop verminderen en bijdragen aan de beschikbaarheid en betaalbaarheid van hoogwaardige zorg.



Samen werken aan het vergroten van de arbeidscapaciteit

Iedere medewerker die verzuimt, is niet inzetbaar en dat legt druk op anderen. Om de werkdruk en tekorten in de sector te verlagen, is het daarom belangrijk het verzuim terug te dringen. Vernet biedt branche- en zorgorganisaties in de sector inzichten en handvatten op basis van verzamelde verzuimgegevens van de zorginstellingen. De ambitie is dit ook voor de welzijnssector op te zetten. Na een periode van uitzonderlijke situaties door de Covid-uitbraak zagen we het verzuimpercentage in 2023 dalen naar 7,75%. De maandcijfers in 2023 lagen gemiddeld zo'n 1,6 procentpunt hoger dan in 2019, voor Covid. Het extra lang verzuim (verzuim langer dan 365 dagen) is voor het eerst boven de 2% uitgekomen.

Om aandacht te vragen voor verzuim, hebben we de best presterende organisaties op het gebied van verzuim geïnterviewd en webinars gegeven over thema's als leiderschap, werkgeluk en 'vitaal met pensioen'. In 2023 zagen we het aantal aanmeldingen voor onze webinars bijna verdubbelen. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in het moderniseren van ons IT-platform, waardoor we in de toekomst dashboards kunnen aanbieden waarop klanten meer gedetailleerd inzicht kunnen krijgen op verschillende vlakken.

Vitale werknemers

Vanuit onze ledenorganisatie PGGM&CO hebben we ons in 2023 ingezet voor het bevorderen van fitheid en werkplezier in de sector zorg en welzijn. We geloven dat fitte werknemers de kern vormen voor een gezonde en betaalbare sector. Werkgevers kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Het afgelopen jaar hebben we bij negen organisaties de vitaliteitsmonitor geïmplementeerd, wat een goed inzicht geeft in de fitheid op organisatie- en werknemersniveau en mogelijkheden biedt om passende interventies toe te passen.

Onderzoek

Ons eigen onderzoeksplatform stelt ons in staat waardevolle data te verzamelen. Hierdoor weten we beter hoe het gaat met de sector en kunnen we gericht hulp bieden. In 2023 hebben we dit platform verder ontwikkeld. Zo kwamen uit ons onderzoek naar zeggenschap belangrijke thema's naar voren, zoals personeelstekorten en 'zorgen over de kwaliteit van de zorg'. Op Prinsjesdag werd de behoefte aan informatie over de persoonlijke financiële impact voor werknemers benadrukt. In lijn met andere onderzoeken en bredere signalen uit de sector zagen we verder dat we de arbeidskrachte kunnen helpen verkleinen door het vakmanschap van gepensioneerden in te zetten in de sector. Dit lijkt ook een positief effect te hebben op de mentale fitheid van de gepensioneerden.

Financieel, mentaal en fysiek fit

Met ons webinar Grip op Geld en in samenwerkingen met partners, hebben we aandacht besteed aan de financiële fitheid van de deelnemers in zorg en welzijn. De Prinsjesdag-campagne op social media was succesvol; bijna 600.000 medewerkers in zorg en welzijn zijn bereikt met zes verschillende advertenties. Daarna zorgde de lancering van het Fitte Top 100-platform, in samenwerking met PFZW, voor betrokkenheid en inspiratie onder werknemers. Onze inzet voor de mentale en fysieke gezondheid van werknemers bestond onder andere uit slaaptesten, webinars over slaapimpact en masterclasses over gezond egoïsme en burn-out preventie.

Vitale werkgevers

Voor PFZW Datadiensten stond 2023 in het teken van groei in het aantal werkgevers dat gebruik maakt van PFZW Datadiensten, doorontwikkeling en succesvolle samenwerkingen. In totaal nemen nu 1.152 werkgevers de module Inzicht en Benchmark en 104 werkgevers de Analyse (+) module af van het HR-dataportaal.

Daarnaast is hard gewerkt aan de doorontwikkeling van een strategische personeelsplanningstool, onderdeel van het HR-dataportaal. Het HR-dataportaal werd dit jaar beoordeeld met een klanttevredenheidsscore van 4 op 5.

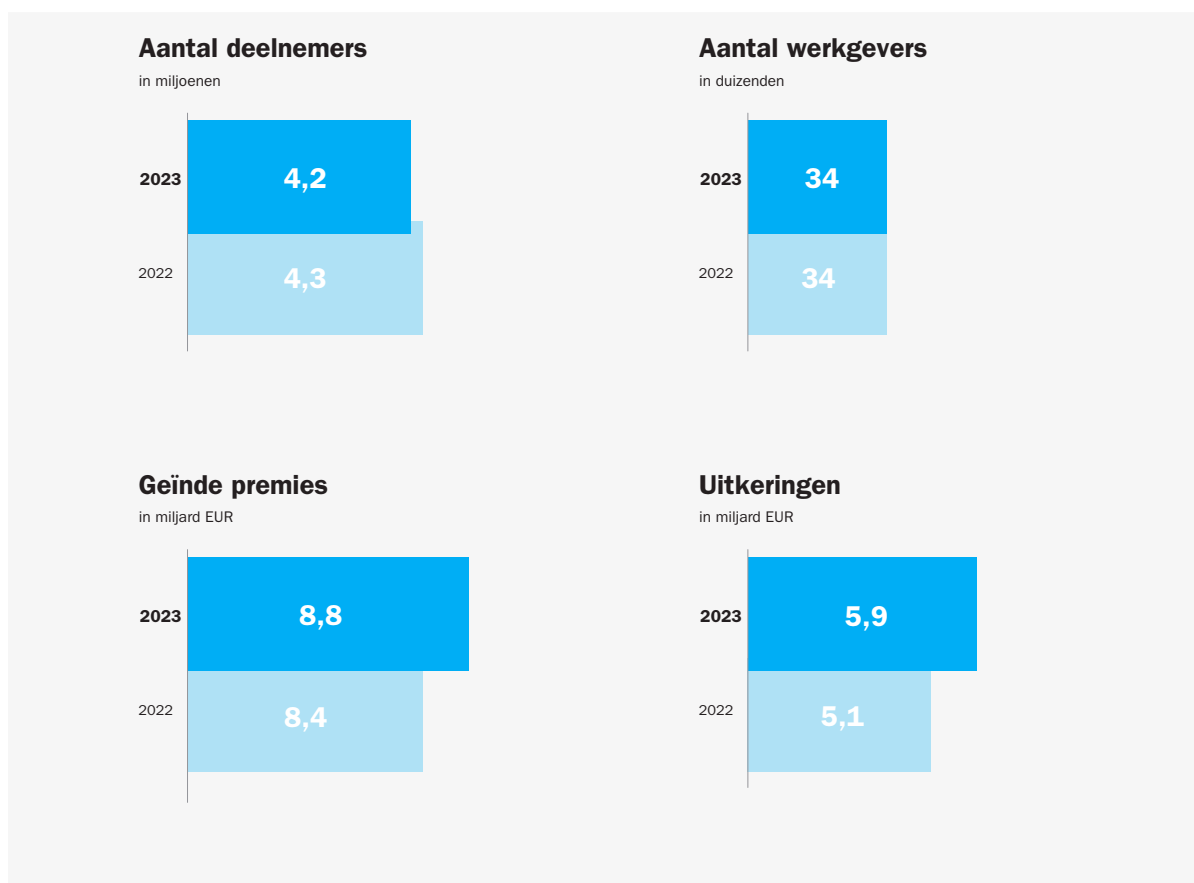
Samenwerkingen

PFZW Datadiensten sloot in 2023 een contract met Stichting Capaciteitsorgaan, waarbij structurele datasets worden geleverd en er een mogelijkheid tot maatwerkverzoeken van regionale partners is gecreëerd. Het tweejarig partnership met het ministerie van VWS liep door in 2023. Dit partnership maakt het mogelijk om de modules Inzicht en Benchmark voor een periode van twee jaar gratis aan te bieden aan alle werkgevers binnen zorg en welzijn. In 2023 zijn 25 maatwerkverzoeken binnengekomen via het ministerie van VWS. De intentie is uitgesproken tot continuering van het contract.

Naast de maatwerkverzoeken voor het ministerie van VWS, zijn er ook veertien maatwerkverzoeken vanuit sociale partners (Stichting Capaciteitsorgaan, Regioplus en Arbeidsmarktmonitor Zorg en Welzijn) gekomen. Om deze ontwikkeling te versterken, heeft PFZW Datadiensten in november een succesvolle relatiedag georganiseerd voor haar strategische partners. Tijdens deze bijeenkomst zijn verschillende ambities en uitdagingen voor 2024 besproken en zijn ideeën ontstaan voor verdere samenwerking. Zo willen we regionale schattingen gebruiken en data verbinden, interpreteren en omzetten in praktisch toepasbare inzichten.

1.2.3 Pensioenen

We hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid om pensioenuitvoering van hoge kwaliteit te blijven leveren tegen een verantwoord kostenniveau. Het is belangrijk dat deze uitvoering meebeweegt met grote transities, zoals de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Daarbij geloven we dat excellente klantbediening doorslaggevend is om op lange termijn waarde te blijven toevoegen voor de deelnemers en werkgevers van onze klanten. Verdere digitalisering stelt ons op termijn in staat om op grote schaal en op een gepersonaliseerde wijze diensten te kunnen leveren.



Transitie naar een nieuw pensioenstelsel

De Wtp werd in mei 2023 goedgekeurd door de Eerste Kamer en verplicht ons over te stappen naar het nieuwe pensioenstelsel vóór 1 januari 2028. Afgelopen jaar hebben we onze klanten begeleid bij hun overwegingen en besluitvorming over de pensioenregeling, financiële opzet, invaren en compensatie. Een enorm traject waarbij de collega's van beleidsadvisering onze klanten hebben geholpen de vele (beleidsmatige) keuzes te maken om tot een goede opzet voor een nieuwe regeling te komen. Tegen het einde van 2023 hadden de meeste klanten een besluit genomen, wat het kader geeft voor de implementatie van de uitvoering. Uiteindelijk streven wij er met onze klanten naar per 1 januari 2026 over te gaan.

Vergroten van vertrouwen in het pensioenstelsel en de nieuwe pensioenregeling

Niet alleen passen we komende jaren alle relevante systemen en processen aan, we nemen ook de deelnemers van onze klanten mee in de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Positieve eigen ervaringen met pensioen dragen bij aan meer vertrouwen in het stelsel. De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt om deelnemers zo laagdrempelig mogelijk toegang te geven tot hun pensioen.

De komende jaren streven we ernaar het vertrouwen van deelnemers en werkgevers in het pensioenstelsel en de nieuwe pensioenregeling te behouden en verder te vergroten. Dit doen we door ons te richten op het perspectief van deelnemers, het implementeren van een passende pensioenregeling en een actieve deelname aan de maatschappelijke pensioendialoog door onze deskundigen.

Excellente en persoonlijke klantbediening

Verbeterde klantbediening aan deelnemers

Door pensioen zo gemakkelijk en persoonlijk mogelijk te maken, willen we deelnemers een gerust gevoel geven over hun pensioen en de daar binnen te maken pensioenkeuzes. Vanuit dit overkoepelende thema werken we aan verschillende initiatieven zoals datagedreven werken en het vergroten van digitalisering.

Datagedreven werken

Datagedreven werken is de basis voor onze klantbediening en ook in 2023 hebben we de datakwaliteit weer verder verbeterd. Door karakteristieken - die kenmerkend zijn voor een situatie waarin een deelnemer zich bevindt - vast te leggen in data, kunnen we de communicatie afstemmen op de situatie van de deelnemer. De klantreizen ontwikkelen we op basis van Service Design Thinking (aansluitend op de behoeften en verwachtingen van gebruikers) en toetsen we regelmatig bij deelnemers en werkgevers. We maken ook steeds meer gebruik van infographics of animatiefilmpjes om complexe onderwerpen uit te leggen.

Digitalisering

Digitalisering biedt veel mogelijkheden voor personalisatie. Daarom besteden we veel aandacht aan het vergroten van de mogelijkheden voor deelnemers om zaken digitaal te regelen bij het pensioenfonds. Het vormen van bedieningssegmenten speelt hierin een belangrijke rol. Pensioenprocessen zijn zo ingericht dat deelnemers en werkgevers zo veel mogelijk zelf kunnen doen. Persoonlijk contact blijft daarbij altijd mogelijk. Door te luisteren naar deelnemers hebben we in 2023 een aantal verbeteringen doorgevoerd, waardoor de tevredenheid van deelnemers is vergroot. De komende jaren gaan we door, om zo niet alleen de reguliere klantbediening, maar ook de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel via personalisatie dichterbij de deelnemers te brengen. Nieuwe proposities die deelnemers tijdens en na overgang naar het nieuwe stelsel van de juiste informatie moeten voorzien, zijn in 2023 ontwikkeld en worden in 2024 en 2025 geïmplementeerd.

Verbetering van de klantbediening aan werkgevers

Ook de klantbediening richting de werkgevers van onze klanten hebben we verbeterd, onder andere door de selfservice te verhogen en het gebruikersgemak te vergroten. Dit heeft geleid tot een gemiddelde tevredenheidsscore van 7,9 voor de klantreizen van werkgevers bij PFZW, wat in lijn is met onze doelstelling.

Vergroten van gemak

Het gebruikersgemak hebben we op verschillende manieren vergroot. Met een nieuwe digitale bediening informeren we werkgevers proactief op relevante momenten over pensioen. De bouw van een generiek formulieren-component zorgt ervoor dat we sneller en gemakkelijker nieuwe formulieren kunnen implementeren en geeft meer mogelijkheden voor selfservice.

Kostenefficiënte toekomstvaste pensioenuitvoering

Om excellente pensioenuitvoering te kunnen leveren tegen een verantwoord kostenniveau, sturen we in de nieuwe pensioenregeling op standaardisatie van het pensioenproduct. Digitalisering, automatisering, standaardisering en selfservice leiden tot het laag houden van de kosten. Hierbij blijven we een afweging maken tussen prestatie, kosten, tevredenheid en gemak.

Ontwikkelingen in deelnemersaantallen en uitkeringen

In 2023 daalde het aantal deelnemers naar 4,2 miljoen (2022: 4,3 miljoen). De daling komt voornamelijk door het grootschalig overdragen van kleine pensioenaanspraken van voormalige deelnemers naar andere pensioenfondsen. Het aantal deelnemers dat premie opbouwt en het aantal gepensioneerde deelnemers zijn in 2023 respectievelijk met 4% en 5% gestegen ten opzichte van 2022. Dit verklaart de stijging in de geïnde premies en de uitgekeerde pensioenen. Wat betreft de uitkeringen komt de toename ook door het besluit van de pensioenfondsen om de bruto pensioenen te verhogen door middel van indexatie.

Schaalvergroting

Naast standaardisatie van het pensioenproduct kan schaalvergroting in de pensioenadministratie de (kosten)efficiëntie van de pensioenuitvoering verhogen en zorgen voor een hogere kwaliteit van dienstverlening aan deelnemers en werkgevers.

Samenwerking en overname pensioenbeheeractiviteiten MN

Na ruim drie jaar van intensieve voorbereiding is ons pensioenadministratiesysteem MAP op 2 januari 2024 live gegaan bij MN. De pensioenen aan PMT- en Bpf Koopvaardij-deelnemers worden vanaf 21 januari 2024 succesvol uitbetaald via MAP. Per 1 juli 2024 gaan de volledige pensioenbeheeractiviteiten van MN over naar PGGM. Op dat moment zal PGGM een vernieuwd pensioenbedrijf hebben dat verantwoordelijk is voor de pensioenuitvoeringsketens van onze bestaande klanten PFZW, Bpf Schilders en StiPP, samen met PMT en Bpf Koopvaardij. Bovendien verwelkomen we de medewerkers van MN die zich gaan bezighouden met de pensioenuitvoering en IT-ontwikkeling voor PMT en Bpf Koopvaardij. De pensioenuitvoering zal plaatsvinden op twee locaties, namelijk in Zeist en Den Haag.

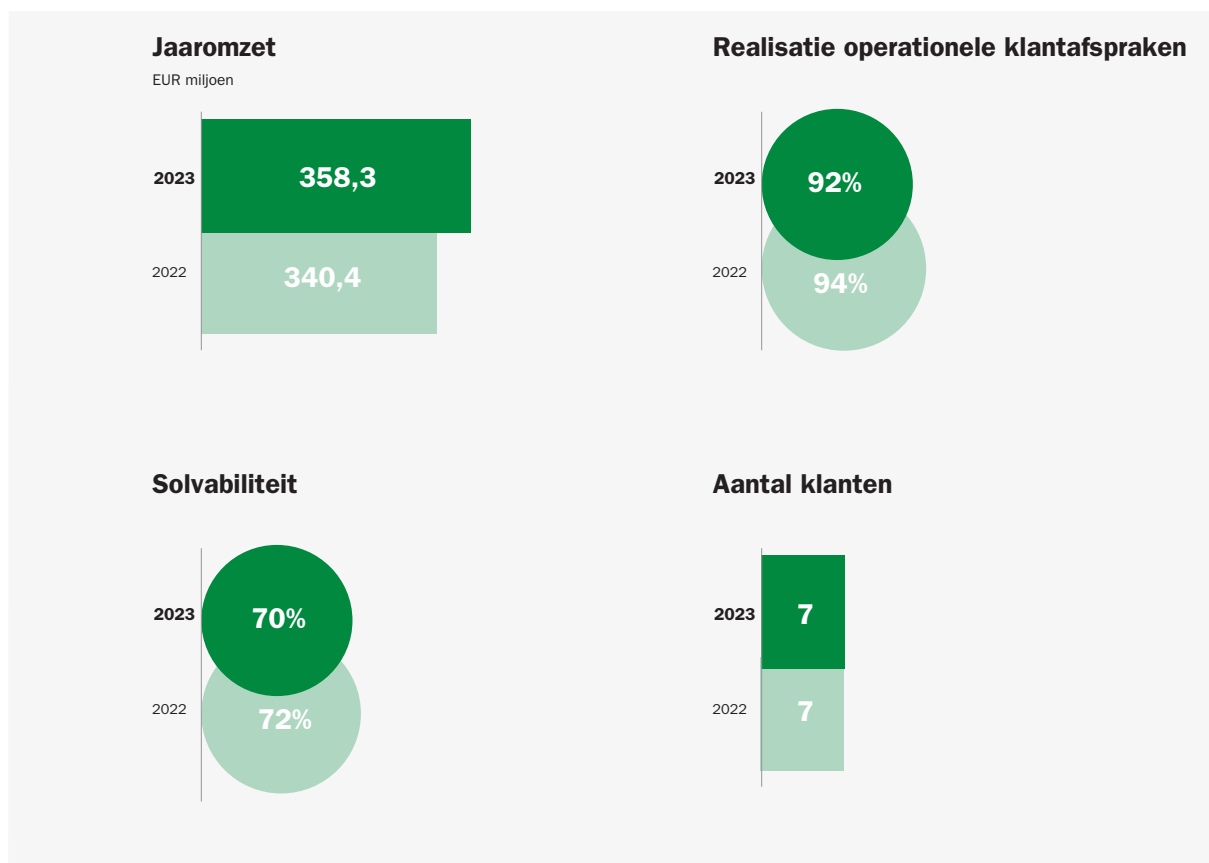
Doorontwikkeling van onze pensioenadministratie

Met de transitie van de pensioenportefeuilles van MN naar onze eigen MAP-administratie verzorgen we in 2024 de pensioenen van 5,6 miljoen deelnemers. Dit versterkt ons vermogen om blijvend te investeren in MAP. Met meer dan 200 DevOps-engineers werken we dan ook met volle overtuiging aan ons pensioenadministratiesysteem. Met de pensioentransitie in het vooruitzicht is onze MAP-applicatie een strategisch en waardevol bezit. Mede hierdoor zijn we in staat een goede dienstverlening aan onze fondsen en hun deelnemers te bieden.

Naast de investering in MAP hebben we goede voortgang gemaakt met de transitie naar Azure Cloud en verwachten we die vóór de introductie van de nieuwe pensioenregeling af te ronden. Zo kunnen we de schaalbaarheid en productiviteit van MAP en de ontwikkeling ervan verder verbeteren. Op basis van de voorlopige keuzes van klanten hebben we de kernfunctionaliteit ontwikkeld voor het administreren van de nieuwe pensioenregeling. We verwachten de functionele inrichting van ons pensioenadministratiesysteem in 2025 af te ronden.

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.



Financiële prestatie

Over het jaar 2023 hebben we een negatief financieel resultaat behaald van € 1,0 miljoen, zoals te zien is in de onderstaande tabel.

Overzicht winst- en verliesrekening			
Alle bedragen x miljoen euro	2023	2022	Vershil
Som der bedrijfsopbrengsten	358,2	340,4	17,8
Som der bedrijfslasten	-366,4	-327,3	-39,1
Financiële baten en lasten	7,5	-0,3	7,8
Resultaat voor belastingen	-0,7	12,8	-13,5
Belastingen	0	-3,5	3,5
Resultaat deelnemingen	-0,3	-0,3	0
Resultaat na belastingen	-1,0	9,0	-10,0

Toelichting behaald resultaat 2023

In 2023 hebben we € 358,2 miljoen aan bedrijfsopbrengsten gerealiseerd door onze dienstverlening aan institutionele klanten (verrichten van pensioenuitvoering en/of vermogensbeheer), onze datadiensten aan de sector zorg en welzijn en door het delen van ons pensioenadministratiesysteem vanuit onze samenwerking met MN.

Daartegenover hebben we bedrijfslasten gemaakt van € 366,4 miljoen. Onze bedrijfslasten bestaan hoofdzakelijk uit personeelskosten, kosten uitbesteed werk/externe inhuur en overige kosten (met name kosten voor automatisering en huisvesting). In 2023 kwamen de financiële baten uit op € 7,5 miljoen. Dit zijn ontvangen rentebaten op de gelden die we hebben uitstaan bij zowel banken als geldmarktfondsen. Na verrekening van een negatief financieel resultaat op ons belang in Design Authority B.V. van € 0,3 miljoen komen we uit op een negatief resultaat na belastingen van € 1,0 miljoen.

Vergelijking financieel resultaat 2023 ten opzichte van 2022

Het financiële resultaat is in 2023 met € 10,0 miljoen gedaald tot -€ 1,0 miljoen (2022: € 9,0 miljoen), voornamelijk vanwege de toegenomen bedrijfslasten.

Door nieuwe prijsafspraken met onze klanten zijn de bedrijfsopbrengsten in 2023 met € 17,8 miljoen gestegen tot € 358,2 miljoen (2022: € 340,4 miljoen). De financiële baten en lasten stegen in 2023 met € 7,8 miljoen tot € 7,5 miljoen (2022: -€ 0,3 miljoen). Dit komt door de ontvangen positieve rente op de geldmarktfondsen waarin we beleggen. In tegenstelling tot bijna heel 2022, was er gedurende 2023 sprake van een positieve rente.

Tegenover de hogere bedrijfsopbrengsten en financiële baten, staan ook hogere bedrijfslasten. Deze zijn in 2023 met € 39,1 miljoen gestegen tot € 366,4 miljoen (2022: € 327,3 miljoen). Oorzaak is de opgeschaalde capaciteit van zowel interne als externe medewerkers, nodig voor de realisatie van onze strategische doelen. Dit omvat onder andere de transitie van onze IT-systemen en -processen naar de nieuwe pensioenregeling en investeringen in de verdergaande samenwerking met MN voor de overgang van de pensioenbeheeractiviteiten, de modernisering van het dataplatform (onder andere de migratie naar de Cloud) en de overgang naar een 3D-beleggingsorganisatie. De (in de afgelopen jaren toegevoegde) positieve resultaten, bieden voldoende ruimte voor deze investeringen. Daarnaast zijn de bedrijfslasten gestegen door reguliere ontwikkelingen, zoals inflatie en structurele loonsverhogingen door de cao.

Bestemming van het resultaat

Het negatieve resultaat wordt ten laste gebracht van het eigen vermogen. Het eigen vermogen komt daarmee eind 2023 uit op € 258,7 miljoen (2022: € 259,8 miljoen) en voldoet aan het doelvermogen zoals bepaald in ons beleid eigen vermogen. Onze solvabiliteit is 70,0% per 31 december 2023 (2022: 72,0%). 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 komt doordat het eigen vermogen licht is gedaald en daarnaast het balanstotaal is gestegen.

Liquide middelen en geldmarktfondsen

We hebben gelden uitstaan bij zowel banken als bij geldmarktfondsen. De waarde van deze middelen bedraagt € 248,7 miljoen per 31 december 2023 (2022: € 245,2 miljoen). De toename van geldmiddelen komt grotendeels door een verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten. Van de geldmiddelen is € 113,7 miljoen belegd bij twee geldmarktfondsen. 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 2023 was onze liquiditeitspositie voldoende en was er geen aanvullende financieringsbehoefte.

Klaar voor verandering

De pensioenwereld blijft zich de komende jaren ontwikkelen. Niet alleen de pensioenregeling zelf, maar ook communicatie met deelnemers over hun pensioen. We investeren in ons verandervermogen om snel mee te kunnen bewegen. Veel van onze teams – van infrastructuur en ontwikkelaars tot klant- en productteams – werken Agile. Met de implementatie van de Scaled Agile-aanpak zijn we in 2022 gestart en deze werkwijze bereiden we stapsgewijs uit over meer teams. Hiermee kunnen onze teams gecoördineerd werken aan meerdere complexe producten in een steeds veranderende omgeving. Zo kunnen we nog sneller aanpassen, zowel op het gebied van de snel veranderende klantvraag als op het gebied van nieuwe technologische ontwikkelingen.

Verbeteringen in onze IT

Om de ontwikkelingen in de wereld bij te kunnen houden, moet het tempo en het volume van IT-veranderingen (dat we als bedrijf kunnen realiseren) omhoog. De versterking van onze technologie is een van de fundamenteën waarmee we ook de komende jaren onze dienstverlening waarborgen. Dit vraagt onder meer een vermindering van complexiteit van ons IT-landschap, een effectieve en aanpasbare besturing van onze IT-capaciteit, een structuur en technologie waarin IT-teams zoveel mogelijk autonoom kunnen werken en een flinke investering in de kennis en kunde van onze eigen medewerkers.

Transitie naar de Cloud

Al een tijd hebben we een hybride infrastructuur voor onze bedrijfsapplicaties; deels gehost op de Microsoft Azure-Cloud en voor een groot deel on-premises (op locatie). In 2023 hebben we geïnvesteerd 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 verwachten we het grootste deel van ons IT-landschap in 2024 over te zetten en hopen we in 2025 volledig in de Cloud te draaien. Het is een uitdagende transitie die alle IT-afdelingen raakt, en die ons in staat stelt complexiteit te verminderen. Tegelijkertijd worden de beveiligingsmaatregelen meer uniform gedefinieerd en geïmplementeerd.

Huisvesting

Als PGGM streven we naar een fijne werkplek die geschikt is voor hybride werken, aantrekkelijk is voor zowel onze huidige en toekomstige medewerkers, en die bijdraagt aan onze net zero-ambitie en de energietransitie. Daarnaast moet de locatie geschikt zijn voor de medewerkers van PGGM en de medewerkers van MN die overkomen. Dit alles tegen kosten die wij naar onze stakeholders goed kunnen verantwoorden.

Het huidige pand van PGGM in Zeist vormt een goede werkomgeving en heeft een BREEM-certificaat voor duurzaamheid. Kijkend naar de toekomst verwachten wij echter dat het huidige pand minder goed aansluit bij onze behoeften. Daarom is een uitgebreid onderzoek gestart naar de verschillende opties voor huisvesting.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek heeft PGGM de intentie uitgesproken om binnen enkele jaren te verhuizen naar een nader te bepalen locatie met goede bereikbaarheid per openbaar vervoer. De komende jaren blijven we in ons huidige pand werken aan voorzieningen die het hybride werken volop ondersteunen, zodat Zeist een fijne werkplek blijft.

Wet- en regelgeving

Naast de Wtp (zie [hier](#) de toelichting) hebben twee andere wettelijke trajecten grote invloed op onze bedrijfsvoering: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de Digital Operational Resilience Act (DORA).

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

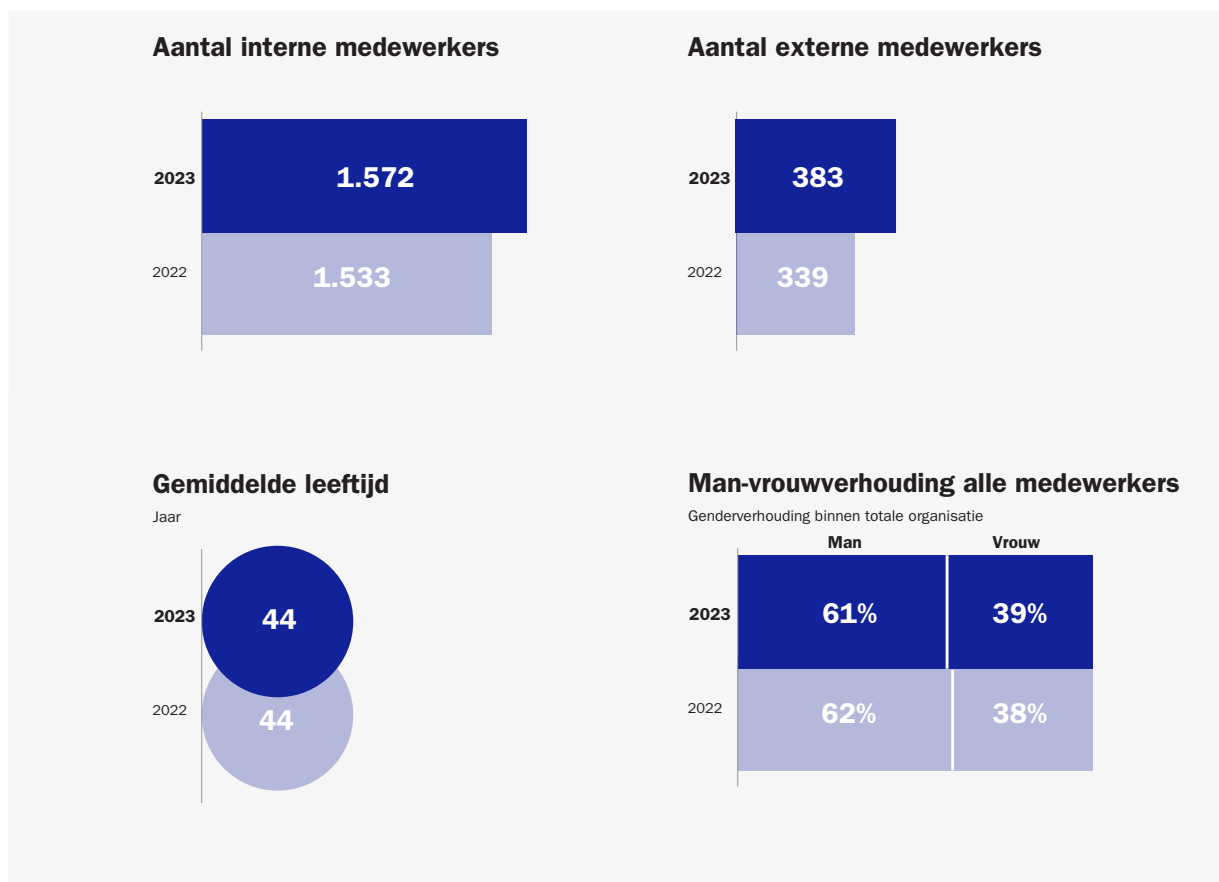
De Europese Unie heeft in 2021 de CSRD aangenomen. Deze richtlijn moet zorgen voor meer transparantie en vergelijkbaarheid als het gaat om duurzame bedrijfsvoering. Als PGGM moeten we over boekjaar 2025 gaan rapporteren op basis van de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS). Wij hebben dit jaar een start gemaakt met het rapporteren over de impact die wij hebben op milieu, maatschappij en governance en de invloed hiervan op onze bedrijfsactiviteiten. We hebben hierbij waar mogelijk de ESRS-vereisten gevolgd. Zie hiervoor ons [duurzaamheidsverslag](#).

DORA (Diligence Operational Resilience Act)

DORA is op 16 januari 2023 in werking getreden en gaat van kracht per 17 januari 2025. DORA streeft naar de harmonisatie van bepalingen met betrekking tot digitale operationele veerkracht in de hele Europese financiële sector en legt regels vast voor ICT-risicobeheer, incidentrapportages, het testen van operationele veerkracht en het monitoren van ICT-risico's bij derde partijen. Doel is het bewustzijn van ICT-risico's te vergroten en te erkennen dat ICT-incidenten en een gebrek aan operationele veerkracht de stabiliteit van financiële entiteiten en de financiële sector als geheel in gevaar kunnen brengen. Bij PGGM zijn we in 2023 gestart met een DORA-project om vanaf 2025 te voldoen aan de vereisten van DORA voor onze ICT-activiteiten.

1.2.5 Onze medewerkers

Onze mensen zijn onze belangrijkste kracht. Daarom zien we het bij PGGM als onze taak om ervoor 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 en inclusie

Binnen PGGM staan we open voor verschillende ideeën en inbreng. De samenleving is divers en wij willen daar als organisatie een weerspiegeling van zijn. Alleen op die manier kunnen we ons beter verplaatsen in de wensen en behoeften van onze klanten en hun deelnemers. We zijn ervan overtuigd dat diversiteit in teams leidt tot betere prestaties. Daarom hebben we in 2023 verder ingezet op Diversity, Equity en Inclusion (DEI), oftewel diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. We beseffen tegelijkertijd dat we nog niet klaar zijn. We willen graag meer vrouwen in leidinggevende posities en mensen van andere culturele achtergronden verwelkomen binnen ons bedrijf en ons arbeidspotentieel vergroten.

Uit diverse kwantitatieve en kwalitatieve DEI-onderzoeken is naar voren gekomen dat DEI nog niet voldoende tot uiting komt in de organisatie en in onze bedrijfsdoelstellingen. We willen en moeten alle medewerkers meer betrekken. Hier zijn we in 2023 mee gestart met co-creatiesessies, ambassadeurs en een nieuwe governance. De Diversity Board is geïntegreerd in een PGGM-brede DEI-community, met Edwin Velzel (CEO) als hoofdsponsor. Het DEI Core Team van zes teamleden met vertegenwoordigers uit de verschillende organisatieonderdelen, organiseerde in 2023 verschillende evenementen rond belangrijke onderwerpen zoals Women's Day, Pride Month en Diversity Day.

Door deze onderwerpen onder de aandacht te brengen binnen ons bedrijf benadrukken we dat iedereen welkom is binnen PGGM en dat iedereen bijdraagt aan een prettige werkomgeving. Om inclusiviteit te bevorderen wordt Engels de voertaal binnen Vermogensbeheer in 2024 en beoordelen de overige units zelf of en wanneer zij hier ook mee willen starten.

Aantrekken van talent

Nieuw talent draagt bij aan diversiteit, innovatie en groei binnen onze organisatie. Een gevarieerde en inclusieve werkomgeving zorgt bovendien voor een gezonde bedrijfscultuur en versterkt onze reputatie als aantrekkelijke werkgever. In 2023 hebben we 200 nieuwe medewerkers verwelkomd. Ons interne personeelsbestand groeide van 1.533 naar 1.572 medewerkers, voornamelijk om het IT-platform toekomstbestendig te maken en te houden. We streven ernaar dat iedereen zich thuis voelt en bieden aangepaste werkplekken aan via ons Make It Possible (MIP)-programma voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met het vervangen van externe krachten door eigen medewerkers streven we naar het behouden van toptalent en kostenbesparingen.

Het referral-programma is een initiatief van de afdeling Talent Acquisition. Onze medewerkers fungeren als ambassadeurs en dragen kandidaten aan, wat bijdraagt aan de trots van het personeel en een positieve bedrijfscultuur bevordert. In 2023 lag de focus ook op een onboardingsprogramma, belangrijk voor een goede integratie van nieuwe medewerkers. Dit programma, inclusief een maandelijkse onboardingsdag en een 100-dagen programma, draagt bij aan talentbehoud door medewerkers een gewaardeerd en goed begeleid gevoel te geven. We startten de arbeidsmarktcampagne 'Of je even' in het voorjaar van 2023 met inzet van massamedia (radio en krantadvertenties) voor brede zichtbaarheid en grotere bekendheid als aantrekkelijke werkgever. Daarnaast waren we te vinden op diverse online kanalen. In het najaar van 2023 hebben we de online campagne herhaald.

Behoud van onze eigen medewerkers

Naast het aantrekken van nieuw talent, is het behouden van ons huidige personeel net zo belangrijk om te zorgen voor continuïteit en het waarborgen van kennis. Het welzijn van onze medewerkers heeft dan ook onze continue aandacht. In 2023 was het jaarthema Fit 2023. Met een afwisselend programma gericht op drie pijlers - fysiek, mentaal en fit als team en organisatie - investeren we in vitale medewerkers, met als doel de organisatie wendbaar en weerbaar te houden. Ook zorgen we dat onze medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen met ons leer- en ontwikkelportaal LEO (leren en ontwikkelen), dat aansluit bij onze visie op leren en ontwikkelen en de ontwikkelbehoefte van de organisatie.

Bedrijfscultuur

In 2023 heeft ons Internal Audit-team een onderzoek uitgevoerd naar onze bedrijfscultuur. De resultaten laten positieve aspecten zien, zoals de betrokkenheid en deskundigheid van onze medewerkers, en de vriendelijke sfeer binnen PGGM. Maar we hebben ook punten gevonden waarop we onszelf verder kunnen verbeteren, zodat we nog beter in staat zijn om onze strategische doelen te realiseren.

Inspraak en medezeggenschap via de OR

De Ondernemingsraad (OR) is het inspraak- en medezeggenschapsorgaan binnen ons bedrijf. In gesprekken met onze bestuurders over strategische kwesties, beleid en personeelsbelangen, vertegenwoordigt de OR onze medewerkers met tien gekozen leden. We streven naar een evenwichtige vertegenwoordiging van alle bedrijfsonderdelen, zodat onze OR een reflectie vormt van onze organisatie. Onze missie is om alle medewerkers te betrekken bij de ontwikkelingen binnen de organisatie, wat leidt tot kwalitatief hoogwaardige en breed gedragen besluitvorming, zoals voorgeschreven in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Volgens de WOR moet PGGM in specifieke gevallen advies of instemming van de OR vragen voor voorgenomen besluiten. Dit betreft onder andere strategische samenwerkingen met derden, ontwikkelingen op het gebied van sociaal beleid, het afstoten of uitbreiden van organisatieonderdelen, en belangrijke organisatiewijzigingen zoals reorganisaties.

In 2023 heeft de OR tweewekelijkse vergaderingen gehouden en vier instemmings- en acht adviesverzoeken behandeld. Bij de behandeling van deze verzoeken betreft onze OR actief de meningen van PGGM-medewerkers door te vragen naar hun standpunten. Alle lopende en afgeronde verzoeken worden openbaar gemaakt via de intranetpagina van de OR, zodat onze medewerkers op de hoogte zijn van de besluitvormingsprocessen.

Fuse: PGGM en MN

In de aanloop naar de overgang van MN - en daarmee de pensioenbeheeractiviteiten van PMT en Bpf Koopvaardij – op 1 juli 2024, hebben we samen het programma Fuse opgestart. In dit programma werken we met MN samen om – vanuit de overgang van de onderneming - de integratie van MN-medewerkers bij PGGM voor te bereiden. In 2023 hebben we al een kennismaking en introductie georganiseerd. In de eerste helft van 2024 zullen we overgang van medewerkers, de integratie van activiteiten en de organisatorische en facilitaire aspecten verder realiseren.

1.3 Hoe besturen wij onze organisatie?

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 765.000 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&CO

Ledenorganisatie PGGM&CO heeft ruim 765.000 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 fite 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.

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 én duurzaamheid.

Executive committee

Het Executive committee (EC) is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM N.V. Het EC bestaat uit vijf leden, waaronder de twee leden van de raad van bestuur (RvB): de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO).

Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de business units op het gebied van pensioenbeheer (chief operations officer (COO)), vermogensbeheer (chief investment management (CIM)) en institutionele klanten (chief institutional business (CIB)) zitting in het EC. De RvB bestuurt PGGM.

Zowel de aandeelhouder als de RvC kan de RvB hierop aanspreken. We hebben voor het EC-model gekozen, omdat hiermee het bestuur en de bedrijfsvoering van PGGM samenkomen in één team. In het EC zijn de kernfuncties van PGGM vertegenwoordigd en staat de klant centraal.

Raad van commissarissen

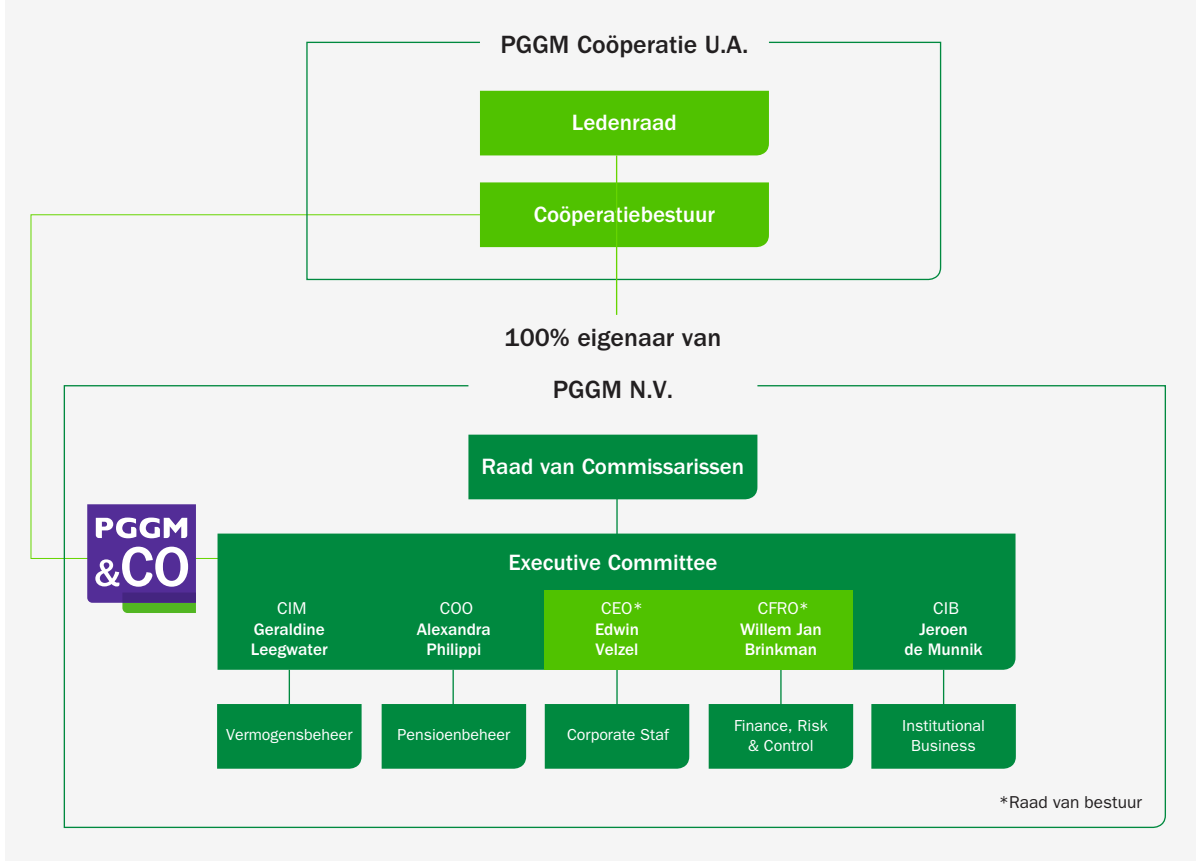
PGGM N.V. heeft een raad van commissarissen (RvC) bestaande uit zes leden, verdeeld over twee commissies: de audit-, risk- en compliance-commissie (ARC) en de mens- en organisatiecommissie (M&O-commissie). De RvC houdt toezicht op het functioneren van de RvB van PGGM en op de algemene zaken van de vennootschap. Daarnaast houdt de RvC toezicht op het waarborgen van de deskundigheid en verantwoordelijkheden van het 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 gesprekken met leden van de RvB voert de M&O-commissie jaarlijks ook gesprekken met de leden van het EC en overige stakeholders, zoals het coöperatiebestuur. In de regel sluit de voorzitter van de ARC zich aan bij deze gesprekken. Tot slot heeft de RvC directe betrokkenheid bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van de leden van de RvB en, in voorkomend geval, het EC.

1.3.2 Organisatie- en groepsstructuur

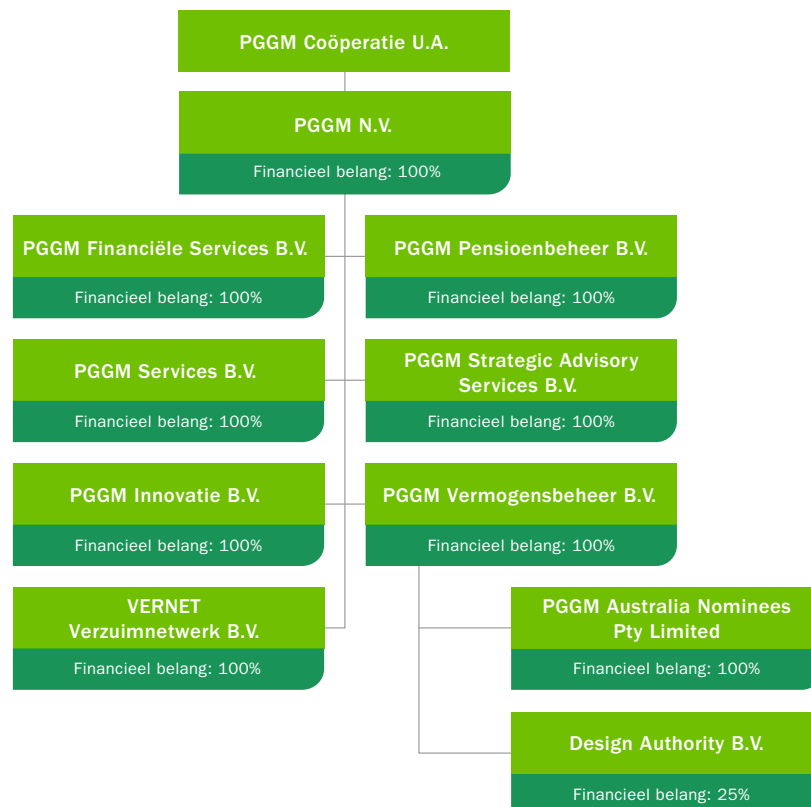
De uitvoeringsorganisatie PGGM N.V. is een structuurvennootschap en de houdster van acht (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang per 31 december 2023. Ten opzichte van 2022 heeft er één wijziging plaatsgevonden; PGGM UFO is gefuseerd met PGGM N.V. waarbij PGGM UFO is opgehouden te bestaan.

Samen met aandeelhouder PGGM Coöperatie vormen we de PGGM Groep. Een aantal dochtervennootschappen heeft de beschikking over een vergunning van de 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

Een adequate beheersing van risico's en een transparante en begrijpelijke verantwoording hierover zijn belangrijke onderdelen van onze bedrijfsvoering. Dat vinden niet alleen wij, maar ook onze klanten, toezichthouders en in toenemende mate de samenleving.

Goed risicomanagement begint bij een cultuur waarin risico's bewust en weloverwogen worden genomen. Hierbij is het belangrijk dat de waarde van effectief risicomanagement wordt erkend van de werkvloer tot en met het EC en de RvC van PGGM. Bij de beheersing van risico's moet niet alleen worden gekeken naar procedurele maatregelen en systeemtechnische maatregelen (hard controls), maar ook naar de cultuur en de menselijke factor in de beheersing van risico's (soft controls).

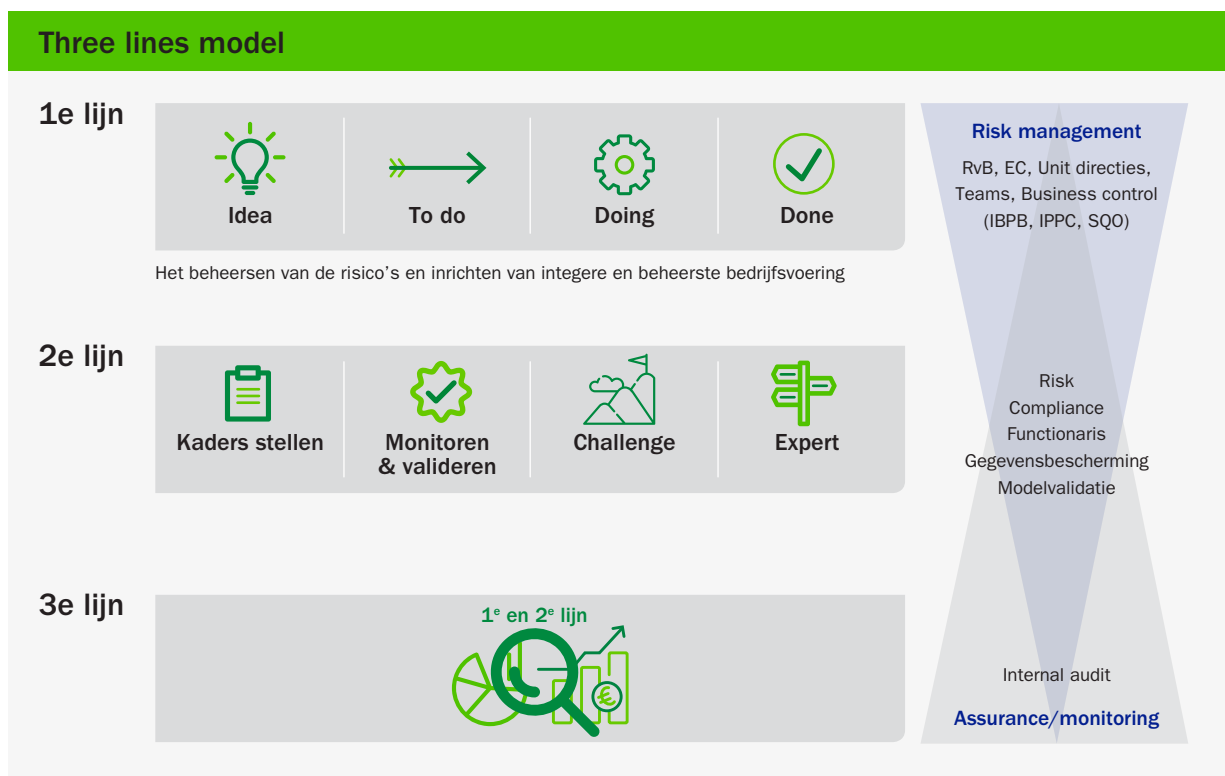
Bij PGGM hebben we een permanent en geïntegreerd risicomanagementproces waarin we de risico's en maatregelen op verschillende niveaus bespreken.

Het PGGM-risicoraamwerk

We hebben het PGGM-risicoraamwerk ontwikkeld als beleid en structuur om actief op risico's te kunnen sturen. Dit gebeurt door risico's inzichtelijk te maken, hierop actie te ondernemen, de ontwikkeling te bewaken en hierover te rapporteren.

Dit raamwerk is gebaseerd op het internationaal als standaard geaccepteerde COSO Enterprise Risk Management-framework (COSO ERM). Het risicomanagementproces is een continue verbetercyclus waarin we dagelijks, per kwartaal en per jaar metingen en evaluaties doen en waar nodig bijstellingen doorvoeren volgens de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act.

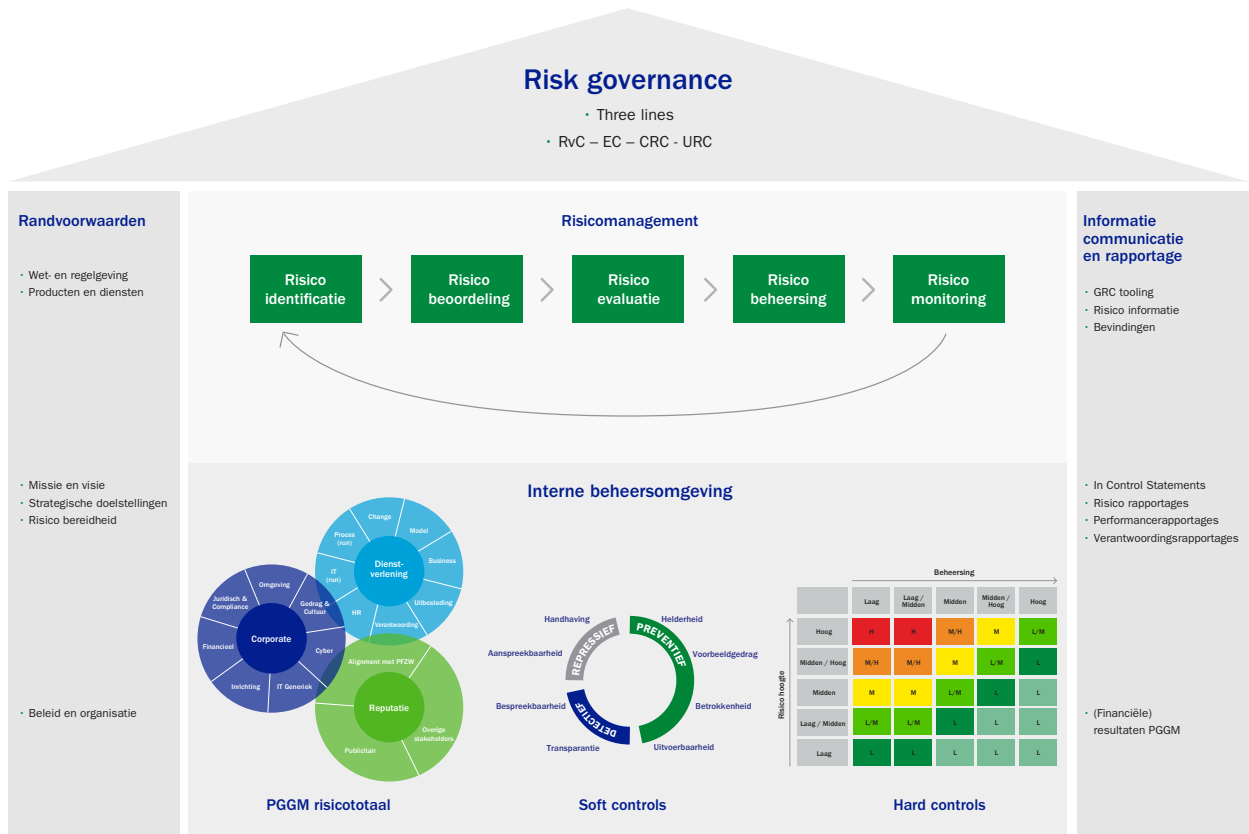
We hanteren het three lines model zoals hieronder schematisch opgenomen.



De werking van het PGGM Risicoraamwerk

De directies van de businessunits en het EC geven elk kwartaal een In Control Statement (ICS) af op basis van de kwartaal risicorapportage. De rapportages van de verschillende bedrijfsonderdelen vormen de basis voor de PGGM-brede risicorapportage.

Deze wordt als geïntegreerde rapportage met de financiële verantwoording ter bespreking aangeboden aan het EC, de ARC en de RvC. Daarnaast ontvangen klanten een klant-risicorapportage met daarin een verslag van de PGGM-risicorapportage, aangevuld met specifieke risicothema's voor de betreffende klant.



De belangrijkste kenmerken van ons beheers- en controlesysteem in verband met de verantwoording aan onze klanten

PGGM hanteert diverse raamwerken van interne beheersing waarin wij onder meer de IT general controls, IT application controls en business controls beschrijven die van toepassing zijn op de processen en applicaties. Deze raamwerken worden jaarlijks geactualiseerd. Voor IT en cybersecurityprocessen beschikken we over ISO-certificeringen voor IT-servicemanagement, informatiebeveiliging, bedrijfscontinuïteit en -kwaliteit. Jaarlijks geven we onze klanten standaardrapportages 3402 en 3000A over de beheersing van onze processen op het gebied van vermogensbeheer en pensioenbeheer.

Kwantificeren risico's en vereist kapitaal

Er zijn verschillende maatregelen genomen om de financiële impact van risico's te verkleinen. Ten eerste bestaan er afspraken met onze klanten over aansprakelijkheid. Daarnaast 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 verzekering valt, of financiële impact voortvloeiend 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.

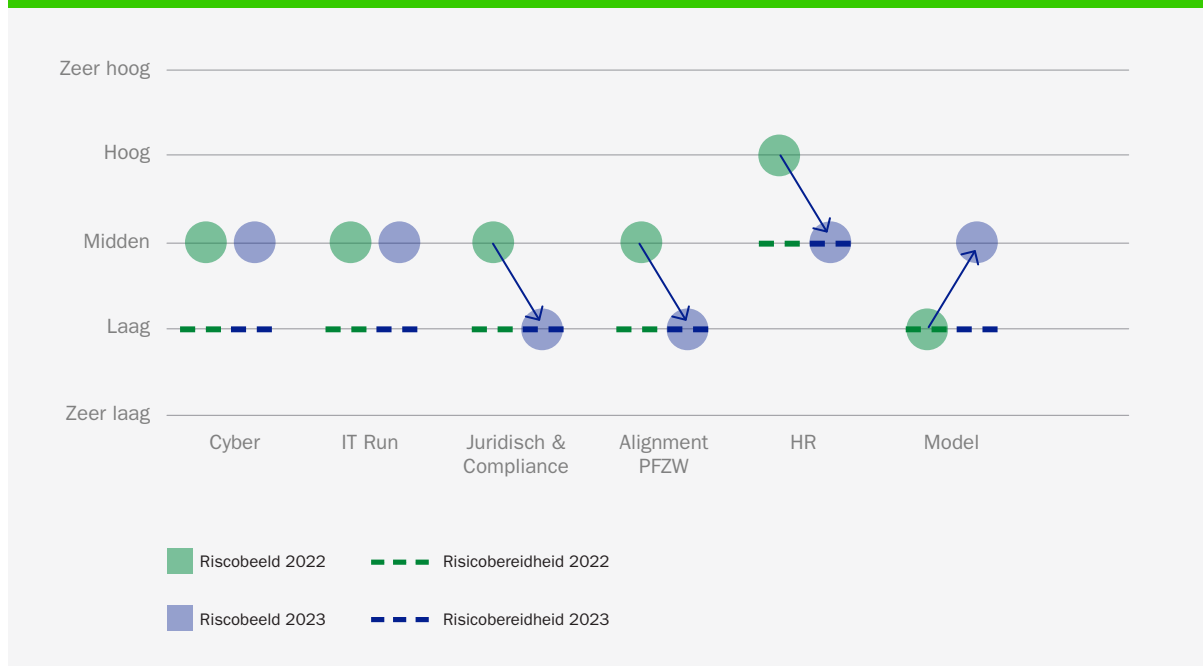
Binnen PGGM heeft de entiteit PGGM Vermogensbeheer BV (PGGM Vermogensbeheer) de verplichting om vanuit de vermogensbeheervergunning aan de ICARAP-vereisten (voorheen ICLAAP) van DNB te voldoen. In een jaarlijks ICARAP-proces stellen we per risico vast of dit risico aanleiding geeft tot het aanhouden van extra kapitaal boven de minimaal vereiste kapitaalbuffers voor een vermogensbeheerder. Dit proces leidt tot een vereist kapitaal dat als eigen vermogen wordt aangehouden binnen PGGM Vermogensbeheer. Voor 2023 is de conclusie van DNB dat de door PGGM Vermogensbeheer berekende kapitaalopslag en liquiditeitspositie voldoende zijn. Dit komt overeen met onze eigen visie en ons beleid eigen vermogen.

Risicobereidheid en risicobeeld per 2023

Om te bepalen of en in welke mate we een specifiek risico wel of niet willen lopen, hanteren we een Risk Appetite Statement (RAS). Deze risicobereidheid vormt het kader voor risicosturing en besluitvorming en draagt bij aan een actieve en bewuste risicocultuur. Voor de in het PGGM-ricoraamwerk onderkende risico's geldt over het algemeen een risicobereidheid van 'laag'.

Voor specifieke risico's geldt een beargumenteerde afwijkende risicobereidheid. De onderstaande afbeelding geeft de belangrijkste ontwikkelingen van het feitelijke risicobeeld ten opzichte van de risicobereidheid voor het verslagjaar weer. Voor de risico's die op het moment van vaststellen boven de risicobereidheid liggen, stelt het EC een plan vast waarmee deze risico's binnen een redelijke periode – doorgaans een jaar – teruggebracht worden tot de risicobereidheid. Waar risico's langer buiten de bereidheid blijven, is de aard van de oorzaak veranderd, bijvoorbeeld bij cyber (permanente wedloop).

Afwijkingen van risico's buiten bereidheid 2022-2023



Als gevolg van de continue aandacht op risicobeheersing, zijn gedurende 2023 diverse risico's binnen bereidheid gekomen. Ultimo 2023 bevindt het risicobeeld zich voor drie risico'soorten boven de gestelde risicobereidheid, te weten voor het cyber-, IT run- en modelrisico (modelrisico: risico dat incorrecte of verkeerd gebruikte modeluitkomsten en -rapportages leiden tot verkeerde operationele en/of strategische beslissingen die financiële verliezen en reputatieschade veroorzaken). Voor cyber geldt dat de na te streven situatie moeilijker bereikbaar is door de continue wedloop met het dreigingsbeeld. Verder zien we door complexe trajecten en migratie naar nieuwe werkomgevingen een aanhoudende druk op het IT run-risico. Dit risico wordt scherp bewaakt.

Tenslotte is het modelrisico, na een periode binnen risicobereidheid te zijn geweest, ultimo 2023 verhoogd. In het derde kwartaal van 2024 was er bij de validatie van nieuwe modellen sprake van negatieve scores. Ook waren er nog niet afgehandelde kwesties. Dit valt toe te schrijven aan knelpunten in capaciteit, prioriteitstelling en tijdsdruk bij de bouw van de nieuwe modellen. Dit levert extra modelrisico op bij het eerste gebruik.

Concrete acties zijn ondernomen, gericht op het beter organiseren van de juiste kennis voor de ontwikkeling van nieuwe modellen en het aanscherpen van het proces voor het beheren en wijzigen van modellen. Deze acties worden nauwlettend gemonitord op effectiviteit.

Voor de overige risico's geldt dat deze strak zijn gemonitord en binnen risicobereidheid zijn gebleven. We blijven extra alert op een aantal belangrijke risico's en onzekerheden die binnen bereidheid zijn. Naast het uitdagende changeportfolio houden we 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 solvabiliteit van 70,0% per 31 december 2023 voldoet ruimschoots aan de kapitaalvereisten. We kunnen verder gebruikmaken van een kredietfaciliteit bij PFZW ter hoogte van € 150 miljoen bij eventuele liquiditeitstekorten. Hiervan is in 2023 geen gebruikgemaakt.

In onze dienstverlening kunnen we bij toerekenbare fouten potentiële schadeclaims krijgen van onze klanten. We zijn verzekerd voor toerekenbare fouten met een gemaximeerd bedrag per jaar, waarbij onze dienst vermogensbeheer een ander maximum kent dan onze dienst pensioenuitvoering. Daarnaast is met alle klanten contractueel overeengekomen dat het uit te keren bedrag, in geval van een toerekenbare fout, is beperkt tot de uitkering die wij ontvangen van de verzekeraar.

Over de periode van 12 maanden na ondertekening van dit jaarverslag, verwachten we geen nieuwe relevante risico's die het beeld ten aanzien van de continuïteit materieel zullen veranderen. Voor meer informatie over de manier waarop wij onze financiële huishouding op orde houden (onder andere dekking van het kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en marktrisico), verwijzen we naar onze jaarrekening (zie noot 23. Risicobeheer).

De voornaamste risico's en onzekerheden in 2023

In aanvulling op de geschetste ontwikkeling van de risico's ten opzichte van de bereidheid, lichten we de belangrijkste risico's en onzekerheden toe die in 2023 een belangrijke stempel drukten op het risicobeeld.

Strategie en schaalvergroting

In 2023 zijn belangrijke stappen gezet in de vaststelling en implementatie van de gezamenlijke strategie voor PFZW en PGGM. Daarnaast is grote voortgang geboekt in de opzet van dienstverlening aan pensioen-uitvoerder MN. Dit heeft in 2024 geresulteerd in de succesvolle livegang van de pensioenadministratie van MN op het MAP-systeem van PGGM. In 2024 wordt de samenwerking verder geïntensiveerd, met de beoogde integratie van de pensioenadministratie-organisatie van MN in de PGGM-organisatie. De hiermee samenhangende risico's zijn uitdagend, maar beheersbaar.

Menselijk kapitaal

Het menselijk kapitaal is essentieel voor onze bedrijfsvoering. Ook in 2023 waren er risico's op het gebied van onze workforce. Een belangrijk blijvend element hierbij is de krapte op de arbeidsmarkt en de mate waarin we ons weten te positioneren als aantrekkelijke werkgever. Hoewel we onveranderd in staat zijn om medewerkers aan te trekken, blijft het op specifieke specialistische functies moeilijk om mensen te werven.

Het welzijn van onze medewerkers heeft onze continue focus. In 2023 was het jaarthema Fit 2023. Met een afwisselend programma gericht op drie pijlers (fysiek, mentaal en fit als team en organisatie), investeren we in vitale medewerkers met als doel de organisatie wendbaar en weerbaar te houden. De nieuwe arbeidscampagne is dit jaar van start gegaan, met vernieuwde focus op het aantrekken van talent. Uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2023 laten zien dat het welzijn van medewerkers PGGM-breed verbeterd is. Het ziekteverzuim is in het vierde kwartaal uitgekomen boven onze norm van 3 procent.

Nieuwe pensioenregeling

In 2021 startten we een programma om onze organisatie voor te bereiden op het nieuwe pensioenstelsel. Dit traject liep door in 2023. 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. Per 2023 heeft onze grootste klant, PFZW, overeenstemming bereikt met haar sociale partners over de condities waaronder de nieuwe pensioenregeling wordt ingevoerd. De geplande transitie vindt plaats per 2026.

Gedurende 2023 hebben we het programma geleidelijk uitgebreid om de voorbereidingen te treffen voor de overgang van de klanten van MN. Daarbij hebben we zorgvuldig gelet op de belangen van de huidige klanten. Tot nu toe zijn de risico's van deze uitbreiding van de scope beheersbaar gebleken. Ontwikkelingen vanuit de politiek die de invoering van de Wtp kunnen raken, worden nauwlettend gevolgd.

Dienstverlening (Proces- en IT)

De complexiteit van de pensioenregelingen die we uitvoeren, verhoogt de kans op fouten. We richten ons in de beheersing van dit risico op versterking van de systemen én op vermindering van complexiteit. Met ons huidige proces- en IT-landschap zijn we goed voorbereid op de implementatie van de nieuwe pensioenregeling. Hoewel de verandercapaciteit de komende jaren flink wordt belast, zijn de risico's te overzien en binnen risicobereidheid. Keuzes in wetgeving en afwijkende keuzes van onze klanten rond het bestaande en het nieuwe pensioenstelsel kunnen de komende jaren een risico vormen, bijvoorbeeld als deze de complexiteit verhogen.

Datamanagement

Onze bedrijfsvoering is voor een groot deel gebaseerd op data. Het belang van goede datakwaliteit en goede databesturing is duidelijk. Met het oog op de implementatie van het nieuwe pensioenstelsel is met ingang van 2023 een separate risicosoort 'Datakwaliteit' onderkend. Binnen alle units besteedden we ook in 2023 veel aandacht aan het verbeteren van het datamanagement, zowel ten aanzien van eigen processen als voor onze klanten. Opschoning van data in aanloop naar de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel (invaren), verloopt naar wens.

Cyberdreiging

Het dreigingsniveau rond informatiebeveiliging en (cyber)security blijft wereldwijd toenemen. De effectiviteit van maatregelen voor onszelf en voor onze stakeholders heeft voortdurend prioriteit. Ook in 2023 implementeerden we diverse aanvullende maatregelen om de beveiliging structureel te versterken. Daarbij zijn belangrijke stappen gezet in het verder versterken en testen van uitwijk- en herstelcapaciteiten. De komende jaren voorzien we een permanente inspanning om onze maatregelen op niveau te houden tegenover voortdurend toenemende dreigingen.

Frauderisico

Het frauderisico (het risico van misleiding dan wel diefstal met financiële en/of reputatieschade als gevolg) wordt beheerst door preventieve en repressieve controles. We hebben een lage risicobereidheid op fraude- en integriteitsincidenten. We hebben een robuust geïntegreerd PGGM-risicoraamwerk om ons tegen dergelijke risico's te beschermen. Daarnaast voeren wij jaarlijks bedrijfsbreed een systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uit.

We identificeren en beoordelen risico's op fraude waaronder omkoping en corruptie. Frauderisico kan ontstaan door frauduleuze handelingen van personen binnen of buiten het bedrijf. Bovenop alle checks and balances verbeteren wij continu het bewustzijn van frauderisico's bij onze medewerkers (soft controls). Denk hierbij aan educatie (e-learning), het afleggen van een moreel-ethische verklaring, ondertekening van de insiderregeling en het beschikken over een klokkenluiderregeling. Binnen PGGM hebben we afgesproken dat al onze collega's jaarlijks bevestigen dat ze de Gedragscode hebben gelezen en begrepen.

Het PGGM Incidentenbeleid is onderdeel van het PGGM Risicokader en wordt gebruikt om op transparante en gestructureerde wijze risico's te beheersen, te bewaken en te rapporteren. (Vermoedens van) misstanden, zoals fraude, dienen te worden gemeld aan de Risk- en Compliance-teams, in lijn met het Incidentenbeleid. Bij fraude wordt de Corporate Security Officer ingeschakeld en wordt de CFRO van PGGM geïnformeerd. Fraude wordt bestempeld als een ernstig incident. Indien nodig zal de CFRO een Task Force vormen. De Task Force treedt onafhankelijk en onpartijdig op bij onderzoeken en onderzoeken. De CFRO zit de Taskforce voor en kan naast de Risk- en Compliance-teams ook andere experts inschakelen.

In 2023 hebben wij een fraudedesk opgezet binnen de organisatie. Doel is om bij medewerkers het bewustzijn te verhogen ten aanzien van fraude, kennis te bundelen en een centraal en expliciet aanspreekpunt te creëren voor aan fraude gerelateerde incidenten. Ervaringen bij andere pensioen-uitvoerders hebben model gestaan voor dit initiatief. De bestaande maatregelen voor fraudedetectie en beheersing blijven daarnaast van toepassing.

In 2023 zijn geen interne fraudegevallen geconstateerd binnen PGGM. Wel is er tweemaal een externe fraude met deelnemerspensioenen aan het licht gekomen. Op beide situaties is adequaat gereageerd. Er waren geen gevolgen voor de deelnemers van onze klanten. Naar aanleiding van deze incidenten zijn enkele kleine aanpassingen in de interne beheersing doorgevoerd.

Verwachtingen voor het risicobeeld in 2024 en daarna

Geopolitieke en nationaalpolitieke ontwikkelingen in Europa, het Midden-Oosten en de Verenigde Staten spelen in 2024 een belangrijke rol. Zo kan bij de verkiezingen 40% van de wereldbevolking haar stem uitbrengen in 2024. Voor situaties die onze bedrijfsvoering en strategie raken, zijn maatregelen en (worst case) scenario's uitgewerkt. Waar nodig schalen we ons crisismanagement op.

Met de voorbereidingen voor de invoering van de nieuwe pensioenregeling gaan wij in 2024 door. In afstemming met onze klanten hebben we in 2023 beheerskaders vastgesteld voor het uitvoeren van de transitie naar de Wtp. Een belangrijk onderdeel van dit beheerskader is het kader voor datakwaliteit. Deze beheerskaders moeten bijdragen aan een betrouwbare overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Eventuele politieke ontwikkelingen naar aanleiding van de Tweede Kamerverkiezingen en effecten daarvan voor de Wtp, zullen scherp worden gevolgd en vertaald naar mogelijke impact op dit traject.

Ook onze strategie om de pensioenadministratie verder te rationaliseren en meer schaalgroottes te verkrijgen, blijft in 2024 de bedrijfsvoering, de veranderagenda en daarmee het risicobeeld beïnvloeden. Een belangrijke stap hierin is gezet met de start van de IT-dienstverlening aan MN, vooruitlopend op de integratie van de MN-pensioenadministratie in onze bedrijfsvoering in juli 2024.

Bij PGGM Vermogensbeheer zijn naast meer lange termijngerichte programma's, zoals Strategie 2030, ook voor 2024 trajecten gepland die de unit klaar moeten maken voor de nieuwe contractvormen in pensioenen. Daarnaast moeten we aantoonbaar blijven voldoen aan alle vereisten vanuit wet- en regelgeving en zullen de aanhoudende snelle ontwikkelingen met betrekking tot cyberrisico's ook in 2024 de agenda voor een belangrijk deel bepalen. In 2024 investeren we onverminderd om het risicobeeld binnen de vastgestelde risicobereidheid te krijgen en te houden.

1.3.4 Compliance en integriteit

Onze pensioendeelnemers en -gerechtigden, klanten, zakelijke relaties en andere stakeholders mogen van ons verwachten dat wij een cultuur bevorderen waarin integer handelen belangrijk is. Hieronder valt het naleven van de geldende wet- en regelgeving en interne gedragsnormen. We voeren een actief beleid op het gebied van integriteits- en compliancemanagement. Dit is onze licence to operate en we streven ernaar het hoge niveau van volwassenheid dat we al hebben, te behouden.

Als een van de grootste uitvoeringsorganisaties voor Nederlandse pensioenfondsen oefenen wij werkzaamheden uit die onder (inter)nationaal markttoezicht vallen. Dit toezicht wordt op nationaal niveau uitgeoefend door onder meer DNB, de AFM en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), en op Europees niveau door de European Securities Markets Authority (ESMA) en de European Institutional and Occupational Pensions Authority (EIOPA). Een belangrijke doelstelling van PGGM hierbij is het beheersen van het compliance- en integriteitsrisico. Wij hebben hiervoor een compliance-charter en maken gebruik van een Compliance- en Integriteitsrisico en Monitoringraamwerk (CIRM).

Onder het compliance- en integriteitsrisico verstaan wij het verlies van onze licence to operate, inclusief aantasting van onze integriteit, reputatie en/of financiële soliditeit als gevolg van:

- het niet of onvoldoende naleven van toepasselijke wet- en regelgeving;
- het niet of onvoldoende voldoen aan de (gerechtvaardigde) verwachtingen van stakeholders, zoals klanten, pensioengerechtigden en pensioendeelnemers, medewerkers, aandeelhouders, toezichthouders en de maatschappij als geheel.

Dit risico wordt onder meer beheerst door het (mede) opstellen van beleid, het uitoefenen van toezicht (monitoring, toetsing en rapportage), het adviseren van het management en medewerkers over compliance-aspecten bij de (operationele) werkzaamheden en het bevorderen van bewustwording bij medewerkers wat betreft integer gedrag, waaronder naleving van regels door middel van training en communicatie.

Gedrags- en cultuuraspecten spelen een belangrijke rol in de beheersing van risico's. Daarom richten we ons bij onze advies-, beleids- en monitoringsactiviteiten niet alleen op (aantoonbare) maatregelen in processen en systemen, maar ook op aspecten die gedrag (mede) beïnvloeden.

Uitgevoerde activiteiten

De PGGM Gedragscode en aanverwante regelingen (waaronder de PGGM Insiderregeling), de PGGM Klokkenluiderregeling, het PGGM Screeningbeleid en het PGGM Conflicts of Interest-beleid zijn regelingen en standaarden die wij hebben ingevoerd om een integere en beheerste bedrijfsvoering in stand te houden en te bevorderen. Compliance heeft de taak toe te zien op naleving van deze regelingen. Meer informatie hierover is te vinden op onze website. Compliance verzorgt ook de coördinatie van de contacten met de toezichthouders.

Naast de jaarlijks terugkerende uitvragen vanuit DNB en de AFM, heeft DNB in 2023 verschillende thematische en specifieke onderzoeken uitgevoerd, zoals een verdiepend onderzoek Datakwaliteit en een Risico Identificerend Gesprek Uitbesteding.

Compliance heeft deze onderzoeken afgesloten zonder zwaarwegende bevindingen. Het mitigatietraject van het DNB-onderzoek naar de cyberweerbaarheid uit 2021 is afgelopen jaar afgerond. In 2023 hebben geen meldingen plaatsgevonden conform de PGGM Klokkenluiderregeling.

Privacy en Functionaris Gegevensbescherming

In een maatschappij die steeds meer datagedreven is en waar nieuwe ontwikkelingen zoals artificial intelligence (AI) zorgen voor kansen én risico's, is het – in het licht van de eisen uit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) – van belang dat we kritisch blijven kijken naar de manier waarop wij persoonsgegevens verwerken.

In deze context vervullen we twee rollen:

- Als werkgever en coöperatie zijn we verwerkingsverantwoordelijke van persoonsgegevens.
- Als dienstverlener zijn we richting onze institutionele klanten (pensioenfondsen) verwerker van persoonsgegevens.

De institutionele klanten zijn verwerkingsverantwoordelijke voor de persoonsgegevens die zij als pensioenfondsen hebben.

Functionaris Gegevensbescherming

Gezien de grote hoeveelheid persoonsgegevens, inclusief bijzondere persoonsgegevens die we vanuit PGGM verwerken, vinden we het noodzakelijk om deze onafhankelijke functie in te vullen. Hiermee is de privacy-beheersing structureel gewaarborgd en is er een vast aanspreekpunt richting de externe toezichthouder, de AP.

Activiteiten

We vullen de verwerking van persoonsgegevens op zorgvuldige wijze in en hebben passende technische en organisatorische maatregelen ter bescherming van persoonsgegevens genomen, om te voldoen aan de bepalingen van de AVG. Hierbij gaat het niet alleen om de harde maatregelen, maar moet er juist ook aandacht worden besteed aan de zachte kant. We leggen dan ook veel nadruk op het privacy-bewustzijn van onze medewerkers. Hierdoor stellen we ze in staat om in voorkomende gevallen zo goed mogelijk de juiste keuze te maken, in lijn met het belang dat we aan bescherming van persoonsgegevens hechten.

In 2023 hebben we dit onder andere gerealiseerd door:

- het uitvoeren van het monitoringsplan van de Functionaris Gegevensbescherming. Dit plan stelt ons in staat om onze bedrijfsvoering te toetsen op de verplichtingen uit de AVG;
- het verder door ontwikkelen van een Privacy Control Framework om zo onze privacy-beheersing binnen belangrijke processen goed te kunnen monitoren;
- gevraagd en ongevraagd de organisatie van advies te voorzien gebaseerd op interne en externe ontwikkelingen zoals AI;
- verhogen van het privacy-bewustzijn in de verschillende lagen van onze organisatie.

Datalekken

We hebben een procedure om datalekken te documenteren en tijdig te rapporteren, voor onszelf en namens de institutionele klanten die we bedienen. Op deze manier 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. Dit doen wij onder andere door awareness-trainingen en het verbeteren van de kwaliteit van onze deelnemersadministratie.

Verzoeken van betrokkenen

De AVG kent verschillende rechten toe aan de betrokkenen van wie persoonsgegevens worden verwerkt. We geven als verwerkingsverantwoordelijke invulling aan deze rechten. We ondersteunen onze institutionele klanten bij het nakomen van deze verplichting. De verzoeken die bij ons en onze klanten zijn ontvangen, zijn tijdig en adequaat beantwoord.

In control statement

Als raad van bestuur van PGGM zijn wij verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van PGGM N.V. Deze systemen 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 interne en externe audits. Het geheel van werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door ons regelmatig besproken met de audit-, risk- en compliancecommissie 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, 24 april 2024

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 (de 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 klantbelang centraal, wordt in overeenstemming met de 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 toetsen we het niveau van het inkomen aan de referentiemarkt en vindt eventueel een aanpassing plaats.

Interne beloningsverhouding

De ondernemingsraad (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 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 7,2 over 2023. In 2022 was deze verhouding 7,5. De totale beloning van de leden van de raad van bestuur is als volgt:

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*

2022	Periodiek betaalde beloning	Beloning betaalbaar op termijn	Totaal
E. Velzel	544	21	565
W.J. Brinkman	491	21	511
Totaal	1.035	42	1.077

*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 van 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 wordt het passend gezien, uit te gaan van hetzelfde marktniveau en dezelfde referentiemarkt als voor de RvB. Dit betekent dat de vergoeding van de RvC-leden is gebaseerd op het p25-niveau van de beloning voor commissarissen.

We kiezen er bewust voor enkel een vergoeding uit te keren voor het RvC-lidmaatschap en niet te werken met een extra commissievergoeding. Dit omdat het deelnemen aan een commissie integraal onderdeel is van het takenpakket van de RvC-leden. De voorzitter van de RvC ontvangt een hogere vergoeding voor het RvC-lidmaatschap.

	2023	2022
Voorzitter RvC	39.061	38.016
Leden RvC	31.857	31.005

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%. Eens in de vier jaar wordt daarnaast het niveau van de vergoeding getoetst aan de referentiegroep en vindt zo nodig een aanpassing plaats.



1.4 ESG: welke impact maken wij en welke invloed heeft het op ons?

Waarom wij waarde hechten aan het rapporteren over duurzaamheid

Bij PGGM zetten we ons iedere dag in voor een goed, betaalbaar en duurzaam pensioen en het vitaler maken van de sector zorg en welzijn. We willen hiermee waarde creëren voor onze klanten, hun deelnemers, onze werknemers en de bredere samenleving. Vanuit het duurzaamheidsperspectief verantwoorden we welke positieve en negatieve impact onze waardecreatie met zich meebrengt in relatie tot milieu, mens en goed bestuur (Environmental, Social en Governance (ESG)).

Als onderdeel van ons streven naar duurzaamheid, leggen we onze inzet vast in onze duurzaamheidsverklaring.

Onze duurzaamheidsverklaring

We werken aan een goed en betaalbaar pensioen voor deelnemers in een vitale sector zorg en welzijn en aan een leefbare wereld, voor nu en in de toekomst.

Environmental

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 CO₂-reductie en dragen bij aan de energietransitie.

Social

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.

Governance

In onze rol als financieel dienstverlener vinden wij het belangrijk dat onze deelnemers en andere stakeholders vertrouwen blijven houden in onze diensten. Dataveiligheid en een ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering zijn hierin fundamenteel.

Onze duurzaamheidsthema's


Klimaatimpact en energietransitie


Een kostenefficiënte pensioenuitvoering


Een begrijpelijk pensioen


Vitaliteit in de sector zorg en welzijn


Dataveiligheid en privacy


Aantrekkelijk werkgeverschap


Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering

Onze waardeketen

Onze waardeketen omvat de uitvoering van de pensioenregelingen van onze klanten, met als doel een goed en betaalbaar pensioen te bieden aan hun deelnemers. Daarnaast zijn ook de producten en diensten die we leveren om de sector zorg en welzijn vitaler te maken, onderdeel van onze waardeketen. De beleggingen van onze klanten waarvoor wij vermogensbeheeractiviteiten uitvoeren vallen hier niet onder, deze zijn onderdeel van de waardeketen van onze klanten. Onze klanten leggen zelf verantwoording af over de duurzame impact van hun beleggingen in hun jaarverslag en hanteren hierbij de wettelijke kaders van Sustainable Financial Disclosure Reporting (SFDR).

Uitvoering van een dubbele materialiteitsanalyse

We willen onze positieve impact vergroten en onze negatieve impact verkleinen. Om te bepalen welke duurzaamheidsthema's voor ons het belangrijkste zijn, hebben we in 2023 een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd. Met deze analyse bepalen we niet alleen op welke ESG-factoren wij de meeste impact maken (impact materialiteit), maar ook welke ESG-factoren de meeste impact hebben op onze organisatie wat risico's en kansen betreft (financiële materialiteit).

Onze DMA

Stap 1 Deskresearch

We hebben uitgebreid desk-research gedaan om te zien wat er speelt in onze sector en wat de publieke opinie van ons is. Daarnaast hebben we onze stakeholders geïnterviewd en hun perspectieven en verwachtingen meegenomen in het bepalen van onze impact, risico's en kansen.

Stap 2 Identificatie van onze duurzaamheidsthema's

Op basis van deskresearch volgde een eerste lijst van duurzaamheidsonderwerpen die potentieel materieel voor ons zijn, zowel op de korte, middellange en/of lange termijn. Dit geldt voor zowel de ESG-factoren waar wij impact op (kunnen) maken als de invloed van ESG-factoren op onze bedrijfsvoering.

Stap 3 Impactanalyse

Daarna hebben we bepaald welke impact, risico's en kansen, gekoppeld aan de materiële thema's, echt belangrijk voor ons zijn. We beoordeelden de impact op schaal, reikwijdte en onomkeerbaarheid en de risico's en kansen op waarschijnlijkheid en omvang.

Stap 4 Prioritering van onze thema's

We hebben de gevalideerde lijst met belangrijke thema's uiteindelijk ingekort door de methoden van consolidatie, rangschikking en drempelwaarden toe te passen. Hierdoor hebben we de lange lijst met duurzaamheidsonderwerpen teruggebracht tot onze zeven materiële duurzaamheidsthema's.

Identificeren van impact, risico's en kansen per duurzaamheidsthema

Per duurzaamheidsthema hebben we in de DMA de materiële impact, risico's en kansen bepaald. In de tabel op de volgende pagina beschrijven we de materiële impact die we in 2023 geïdentificeerd hebben. De komende jaren integreren we deze verder in onze strategie en bedrijfsvoering in de vorm van concrete targets, indicatoren en acties. Omdat de wereld altijd verandert en de verwachtingen van onze stakeholders ook veranderen, wordt de DMA jaarlijks herijkt. Zo kunnen we ons blijven richten op de materiële duurzaamheidsthema's waarop we echt invloed kunnen uitoefenen en blijven we als organisatie flexibel.

Onze rol in de waardeketen van de beleggingen

Zoals toegelicht in onze duurzaamheidsverklaring zijn de beleggingen van onze klanten, waarvoor wij vermogensbeheeractiviteiten uitvoeren, geen onderdeel van onze waardeketen. Wel bereiden we onze vermogensbeheerorganisatie voor op de transitie naar een 3D-beleggingsorganisatie, waarbij we naast rendement en risico ook duurzaamheid meenemen in onze beleggingsbeslissingen. Ook gebruiken we onze invloed om sectoren in duurzame richting te laten bewegen.

Vanuit onze hulp bij het beleid en het businessmodel (met inrichting van processen, richtlijnen, governance, meetsystemen en dataplatform), hebben we een indirecte invloed op de duurzame impact die klanten maken met hun beleggingen.

Materiële impact*

Duurzaamheidsthema	Materieel onderwerp	Materiële impact op mens, milieu en maatschappij	Positieve of negatieve impact	Actuele of potentiële impact	Lees meer over dit onderwerp
 Klimaatimpact en energietransitie	Klimaatimpact	We hebben impact op het klimaat door de uitstoot van broeikasgassen uit onze bedrijfsvoering.	Negatief	Actueel	Paragraaf 1.4.1
 Een kostenefficiënte pensioenuitvoering	Financiële zekerheid voor pensioedeelnemers	We hebben impact op de financiële zekerheid van pensioedeelnemers door een goede, kostenefficiënte pensioenuitvoering aan te bieden en duidelijkheid te verstrekken omtrent de nieuwe pensioenregeling.	Positief/negatief	Actueel	Paragraaf 1.4.2
	Een kostenefficiënt pensioenproduct	We hebben impact op het draagvlak van het Nederlandse pensioenproduct door een goede, kostenefficiënte pensioenuitvoering aan te bieden.	Positief/negatief	Actueel	Paragraaf 1.4.2
 Een begrijpelijk pensioen	Een begrijpelijk pensioen	We hebben impact op het financieel bewustzijn en de financiële gemoedstoestand van deelnemers door hen inzicht, overzicht en handelingsperspectief te bieden in het pensioenproduct en in hun persoonlijke financiën.	Positief	Potentieel	Paragraaf 1.4.3
 Aantrekkelijk werkgeverschap	Diversiteit, gelijkheid en inclusie	We hebben impact op het geluk en werkplezier van onze medewerkers door een inclusieve bedrijfscultuur te waarborgen waar mensen zich verbonden en thuis voelen.	Positief	Potentieel	Paragraaf 1.4.4
	Aantrekkelijk werkgeverschap	We hebben impact op het werkgelek, gezondheid, groei, ontwikkeling en welzijn van onze medewerkers door aantrekkelijk werkgeverschap te bieden.	Positief	Actueel	Paragraaf 1.4.4
	Een sociaal veilige werkomgeving	We hebben impact op de gezondheid, veiligheid en geluk van onze medewerkers door het creëren van een veilige werkomgeving en een goede bedrijfscultuur.	Positief	Actueel	Paragraaf 1.4.4
 Vitaliteit in de sector zorg en welzijn	Een vitale sector zorg en welzijn	We hebben impact op de werkdruk, het verloop en het ziekteverzuim in de zorg en welzijn sector door de inzet van onze data, onze (directe) investeringen en het delen van onze kennis en kunde. Hiermee dragen wij bij aan het aanpakken van de zorgkloof.	Positief	Actueel	Paragraaf 1.4.5
 Dataveiligheid en privacy	Dataveiligheid en privacy	We hebben impact op de privacy van deelnemers, werknemers in de sector zorg en welzijn en ons personeel door de grote hoeveelheid aan gevoelige informatie waarover wij beschikken in onze rol als pensioenuitvoeringsorganisatie en financiële dienstverlener.	Positief/negatief	Actueel	Paragraaf 1.4.6
 Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering	Governance	We hebben impact op het publiekelijk vertrouwen in het Nederlandse pensioenstelsel door te allen tijde zorgvuldig integer en transparant te handelen.	Positief/negatief	Actueel	Paragraaf 1.4.7

* = zie voor de scope van onze waardeketen pagina 41

Status van dit duurzaamheidsverslag

De afgelopen jaren hebben we gerapporteerd volgens de standaarden van de Global Reporting Initiative (GRI). Dit jaar hebben we onze duurzaamheidsverantwoording uitgebreid, in lijn met de CSRD-wetgeving. Vanaf 2026 - over boekjaar 2025 - moeten we voldoen aan deze wetgeving. In lijn met de CSRD-wetgeving hebben we elk materieel thema voorzien van kerngegevens die inzicht geven in hoe we presteren op de impact die we willen maken en op de negatieve impact die we willen voorkomen. De cijfers in dit duurzaamheidsverslag zijn met zorg opgesteld, waarna een interne plausibiliteitscheck is uitgevoerd. Bij de cijfers in het duurzaamheids gedeelte van het jaarverslag over 2025 geeft onze externe accountant voor het eerst een accountantsverklaring (limited assurance).

Inrichting van ons duurzaamheidsbeleid

We streven ernaar onze duurzaamheidsambitie volledig te integreren in onze organisatie. Dit geldt voor al onze collega's op de werkvloer, bestuurders en commissarissen. We werken daarom aan een integraal duurzaamheidsbeleid op onze duurzaamheidsthema's. Daarnaast werken we aan de governance en rapportagelijnen die onder de verantwoordelijkheid van ons bestuur zullen vallen, met het toezicht onder de commissarissen.

De RvC heeft in 2023 besloten om ESG-gerelateerde onderwerpen, waaronder CSRD, te beleggen bij de ARC en hier niet een nieuwe commissie voor in te stellen. De implementatie van de ESG-governance wordt in 2024 voltooid.

Leeswijzer

In de volgende pagina's beschrijven we per materieel duurzaamheidsthema wat onze doelen zijn, wat de gerealiseerde impact is en op welke wijze we hierop sturen. Waar mogelijk is in de kerngetallen een doel opgenomen, waarbij de meting wordt afgezet tegen een basisjaar. Dit basisjaar kan verschillend zijn per kerngetal, op basis van de ambitie die wij nastreven.



1.4.1 Klimaatimpact en energietransitie

In voorbereiding op de komende Europese wetgeving noemen we hieronder de materiële impact, risico's en kansen die we hebben geïdentificeerd op het duurzaamheidsthema 'Klimaat-impact en energietransitie'.

Impact:

Met onze bedrijfsvoering dragen we bij aan de uitstoot van broeikasgassen en het verbruik van energie. Daarmee hebben we een negatieve impact op het klimaat, die we willen reduceren.

Risico's:

We identificeren de volgende risico's die kunnen leiden tot reputatieschade en/of claims:

- We halen onze net zero-doelstellingen op CO₂-reductie niet.
- Extreme gevolgen van klimaatverandering kunnen onze huisvesting beïnvloeden met financiële schade en/of extra kosten als gevolg.
- We voldoen niet of in onvoldoende mate aan strenger wordende wetgeving op het gebied van energieprestaties en verplichte investeringen aan het pand.

Kansen:

We hebben op dit thema geen materiële kansen geïdentificeerd.

Alles wat we doen, heeft impact op de wereld van morgen. Daarom hebben we in juni 2022 de ambitie uitgesproken om vóór 2050 net zero in onze bedrijfsvoering te zijn. In 2030 moet de CO₂-uitstoot met 55% gereduceerd zijn ten opzichte van 2019. Op deze manier onderschrijven we de doelstellingen van het Parijsakkoord.

Waarom is dit duurzaamheidsthema belangrijk voor ons?

Onze bedrijfsactiviteiten hebben impact op het klimaat en daarmee dragen we bij aan klimaatverandering. Vanuit het duurzaamheidsthema 'Klimaatimpact en energietransitie' houden we bij wat onze CO₂-equivalente uitstoot en ons energieverbruik is als gevolg van onze bedrijfsvoering. Waar mogelijk voeren we efficiëntiemaatregelen door om ons energieverbruik te verminderen.

Onze aanpak

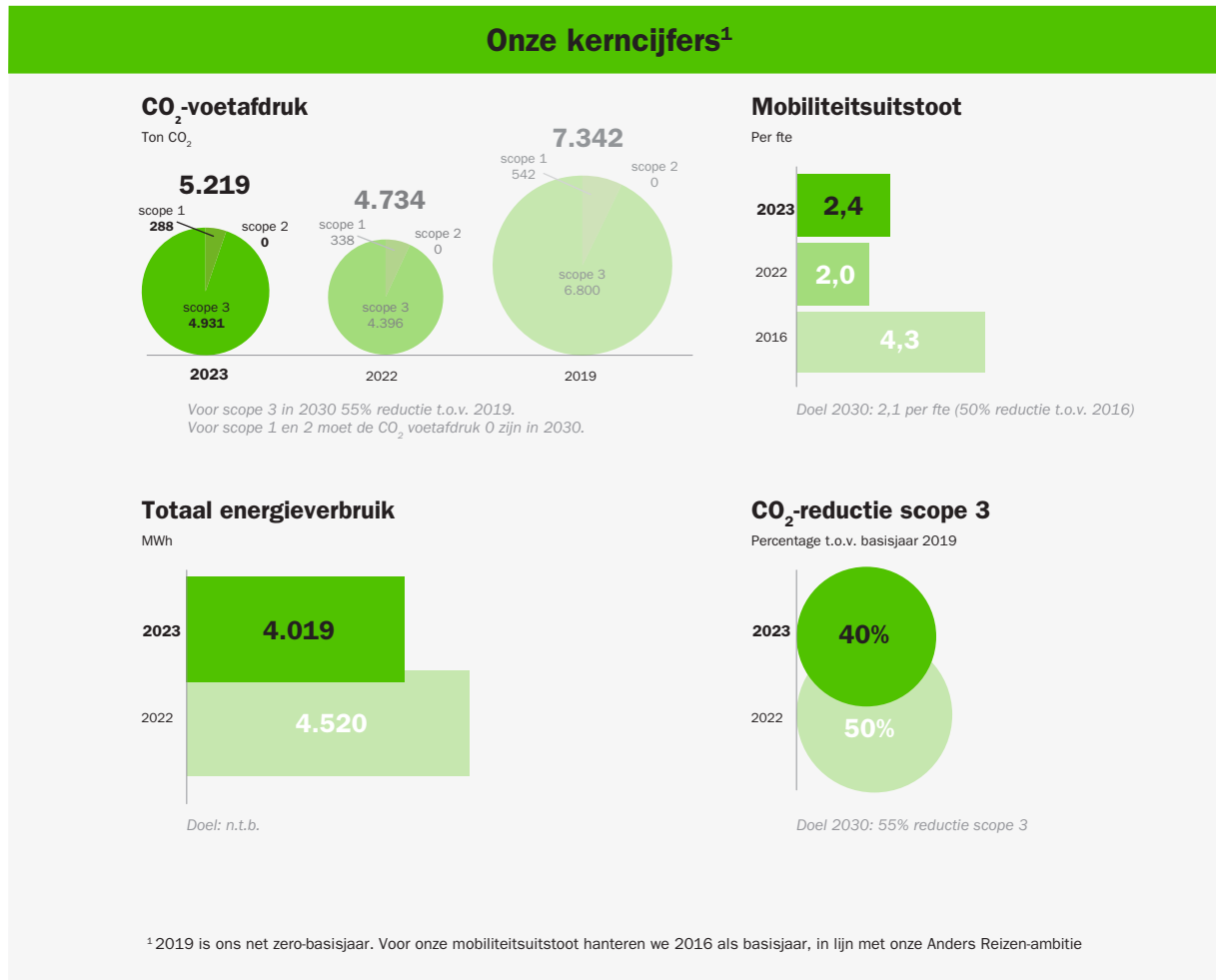
Reductie CO₂-uitstoot

We werken al geruime tijd aan de CO₂-reductie van onze bedrijfsvoering. In 2023 zijn we gestart met een gerichtere sturing door de uitwerking van een transitieplan om tot net zero te komen. In dit plan werken we zogenaamde klimaatroutekaarten uit. De klimaatroutekaarten beschrijven voor elk onderdeel waar we CO₂-uitstoot genereren (mobiliteit, gebouw, IT, business en overig) en welke stappen we gaan nemen om de uitstoot tot net zero te verminderen. De klimaatroutekaarten ronden we in 2024 af, waarna we overgaan tot implementatie. Dit stelt ons in staat om verdere reducties te realiseren dan we de afgelopen jaren al hebben behaald.

Wijzigen van ons energiemix

Als onderdeel van onze net zero-ambitie werken we aan het verlagen van ons aardgasverbruik om onze huisvesting aardgasvrij te maken. We wekken deels zelf elektriciteit op met behulp van zonnepanelen en kopen daarnaast 100% hernieuwbare Europese elektriciteit in. In 2023 hebben we ons kantoor voorzien van LED-verlichting en delen van het gebouw gesloten door de fysieke werkomgeving af te stemmen op de hybride aanwezigheid. Dit vermindert ons elektriciteits- en aardgasverbruik.

Welke metingen voeren wij uit om de impact te monitoren?



In 2023 bedroeg onze absolute CO₂-voetafdruk 5.219 ton CO₂. In vergelijking met 2019, ons net zero-basisjaar, is dit een daling van 29%. In 2023 werd de CO₂-uitstoot wel van meer bronnen gemeten dan in 2019. Gemeten voor dezelfde bronnen als in 2019, is de CO₂-uitstoot 4.379 ton CO₂ in 2023. Dit is een daling van 40% ten opzichte van 2019. Hiermee liggen we op schema voor onze tussentijdse doelstelling voor 2030 van 55% reductie ten opzichte van 2019 voor onze scope 3-emissies.

Wat betreft onze CO₂-voetafdruk volgen we de Greenhouse Gas Protocol-standaard, die de voetafdruk opsplijst in drie emissiescopes. In de tabel op de volgende bladzijde staat onze CO₂-voetafdruk over 2023 naar de drie emissiescopes. Scope 1 bestaat uit onze directe uitstoot, zoals het aardgas voor de verwarming en andere klimaatsystemen in ons pand. De scope 1-emissies zijn met 49% gedaald ten opzichte van 2019. Scope 2 omvat de indirecte uitstoot van ingekochte energie voor ons gebouw. Door de inkoop van groene stroom zijn onze scope 2-emissies al sinds 2013 net zero.

De gemeten scope 3-CO₂-uitstoot bedraagt 4.931 ton CO₂ in 2023. De scope 3-CO₂-uitstoot omvat onder andere de uitstoot van zakelijk reizen, woon-werkverkeer en de producten en diensten die we inkopen. Zoals toegelicht in de vorige paragraaf, vormen de beleggingen geen onderdeel van onze waardeketen. We kunnen de scope-3-CO₂-uitstoot steeds beter benaderen. We weten wat onze materiële bronnen zijn en de bronnen die we goed kunnen meten, nemen we mee. Sinds 2022 zijn dit bijvoorbeeld afval en verschillende onderdelen van IT. Bronnen waarvan de meting nog te onzeker is, kunnen we steeds beter benaderen. Deze nemen we mee zodra we hier voldoende zekerheid bij hebben. De scope 3-emissie, gemeten voor dezelfde bronnen als in 2019, is 4.092 ton CO₂. Hiermee wordt onze ambitie gerealiseerd.

Ondanks een daling van 48% ten opzichte van 2019, blijft mobiliteit (bestaande uit auto's, kilometervergoeding en lease, vliegreizen en openbaar vervoer) onze grootste uitstootcategorie. De mobiliteitsuitstoot in 2023 bedraagt 2,4 ton CO₂ per fte. Naast onze net zero-ambitie streven we hiervoor naar een andere ambitie, als onderdeel van de coalitie Anders Reizen. Dit betreft een reductie van 50% ten opzichte van 2016, wat we hebben vertaald naar een jaarlijkse target.

De mobiliteitsuitstoot voor 2023 valt binnen onze target voor dit jaar van 3,3 ton CO₂ per fte. De emissiereductie ten opzichte van het basisjaar komt onder andere voort uit de overgang naar een elektrisch wagenpark (87% van ons leasewagenpark is elektrisch) en het hybride werken. Daarnaast zijn de emissies uit vliegreizen met 30% gedaald ten opzichte van 2019, met name door vaker te kiezen voor online vergaderoplossingen. De mobiliteitsuitstoot in 2023 ligt wel hoger dan de uitstoot in 2022, onder andere doordat er in het eerste kwartaal van 2022 nog beperkende maatregelen waren door Covid (minder vliegreizen en minder medewerkers op kantoor).

We verwachten dat onze uitstoot de komende jaren zal toenemen, onder andere door het blijven toevoegen van nieuwe scope 3 en door de overkomst van bedrijfsactiviteiten vanuit MN. De impact hiervan op de CO₂-doelstellingen werken we in 2024 verder uit.

CO ₂ -voetafdruk 2023			
GHG-categorie	Bronnen	CO ₂ -uitstoot (ton) 2023	Verandering t.o.v. 2019
Scope 1-emissies		288	
	Aardgas	277	-49%
	Koudemiddelen	11	*
Scope 2-emissies		0	
	Elektriciteit – marktgebaseerd	0	0%
Scope 3-emissies		4.931	
Ingekochte goederen en services	Drinkwater	2	-27%
Ingekochte goederen en services	Papier	473	-22%
Ingekochte goederen en services	IT – hardware, werkomgeving, DC	70	*
Brandstof en energie gerelateerde uitstoot	Elektriciteit – marktgebaseerd laadpalen	0	0%
Upstream geleasede activa	IT- hardware	105	*
Upstream geleasede activa	Leasewagenpark	381	-57%
Afval en bedrijfsoperaties	Afval	664	*
Zakelijk reizen	Vliegreizen	2.397	-30%
Zakelijk reizen	Sustainable aviation fuel	-111	31%
Zakelijk reizen	Zakelijk KM – (privé auto)	26	-31%
Woon-werkverkeer	Woon-werkverkeer (excl. Lease)	911	-48%
Woon-werkverkeer	Openbaar vervoer	13	-93%
Totale broeikasgasemissies		5.219	-29%

* = deze bronnen zijn nieuw toegevoegd na 2019.

Energieverbruik

In de tabel hierboven is ons energieverbruik te zien op jaarbasis in megawattuur (MWh). Ons totale energieverbruik is gedaald ten opzichte van 2022. Het aandeel fossiele bronnen in ons totale energieverbruik is ook verminderd. Dit past volledig binnen ons net zero-beleid.

Om een goede vergelijking van energiecijfers over de jaren te maken, is het van belang om rekening te houden met weersinvloeden. In deze cijfers is dit effect niet meegenomen.

Energieverbruik en energiemix		
	2023	2022
Energieverbruik uit aardgas (MWh)	1.300	1.574
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen (MWh)	8	7
Verbruik ingekochte elektriciteit uit fossiele bronnen (MWh)	0	0
Totaal verbruik fossiele energie (MWh)	1.308	1.581
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	33%	35%
Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	0	0
Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)	0%	0%
Ingekochte elektriciteit uit hernieuwbare bronnen (MWh)	2.686	2.834
Ingekochte elektriciteit, bedoeld voor verkoop, uit hernieuwbare bronnen (MWh) (dit dient van het totaal afgehaald te worden vandaar de min)	-181	-123
Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel) (MWh)	206	228
Totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh)	2.711	2.939
Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)	67%	65%
Totaal energieverbruik (MWh)	4.019	4.520

CO₂-compensatie

Naast onze inspanningen op het gebied van CO₂-reductie, compenseren we onze CO₂-uitstoot per kwartaal door CO₂-credits aan te kopen. In 2023 hebben we via het Gold Standard Bamako Clean Cookstoves-project te Mali 5.204 ton CO₂ gecompenseerd. Voor de eerste drie kwartalen van 2023 hebben we onze uitstoot gecompenseerd met gekochte credits. Voor het vierde kwartaal van 2023 kopen we in 2024 ook credits aan. De gekochte CO₂-credits worden bij aankoop 'vernietigd', zodat ze niet meer verhandeld kunnen worden. We doen dit om er zeker van te zijn dat de aankoop daadwerkelijk heeft bijgedragen aan onze compensatiedoelen. We ontvangen hiervoor certificaten die te herleiden zijn naar het Gold Standard Impact Registry, waarin dit alles wordt bijgehouden. Het Gold Standard-keurmerk, opgezet door onder andere het WWF, onderscheidt zich van andere standaarden doordat er, naast het verminderen van CO₂-uitstoot, veel nadruk ligt op de duurzame ontwikkeling van de lokale gemeenschappen.



1.4.2 Een kostenefficiënte pensioenuitvoering

In voorbereiding op de komende Europese wetgeving noemen we hieronder de materiële impact, risico's en kansen die we hebben geïdentificeerd op het duurzaamheidsthema 'Een kostenefficiënte pensioenuitvoering'.

Impact:

Door een kostenefficiënte uitvoering van pensioenen kunnen we een positieve impact hebben op de financiële zekerheid van de deelnemers van onze klanten, inclusief het draagvlak voor het pensioenproduct.

Risico's:

We hebben de volgende materiële risico's geïdentificeerd die kunnen leiden tot reputatie en/of financiële schade:

- We kunnen onze kosten-beloftes aan klanten niet waarmaken. Dit kan resulteren in ontevredenheid en eventueel vertrek van klanten.
- We kunnen met onze kosten geen concurrerende aan-sluiting vinden met de markt.
- De deelnemer vindt de pensioenkosten te hoog, wat leidt tot verlies van het vertrouwen, inclusief het draagvlak voor het pensioenproduct.

Kansen:

Door pensioenuitvoering aan te bieden tegen een verantwoord kostenniveau, dragen we positief bij aan de kosten per deelnemer.

Onze ambitie is pensioenuitvoering aan te bieden tegen een verantwoord kostenniveau passend bij onze omvang, deelnemersgroepen en gewenste dienstverlening. We streven ernaar te blijven behoren tot de top vier pensioenuitvoeringsorganisaties van Nederland wat kostenniveau betreft. Dit doen we door kosten te blijven beheersen en waar mogelijk te verlagen. Hierbij zoeken wij continu naar de juiste balans tussen kostenbeheersing en het bieden van een excellente klantbediening.

Waarom is dit duurzaamheidsthema belangrijk voor ons?

Als pensioenuitvoeringsorganisatie dragen we een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid; een goed en betaalbaar pensioen verzorgen voor ruim 4,2 miljoen deelnemers. Door pensioenuitvoering te leveren tegen een verantwoord kostenniveau, dragen we bij aan armoedebestrijding en bestaanszekerheid onder gepensioneerden.

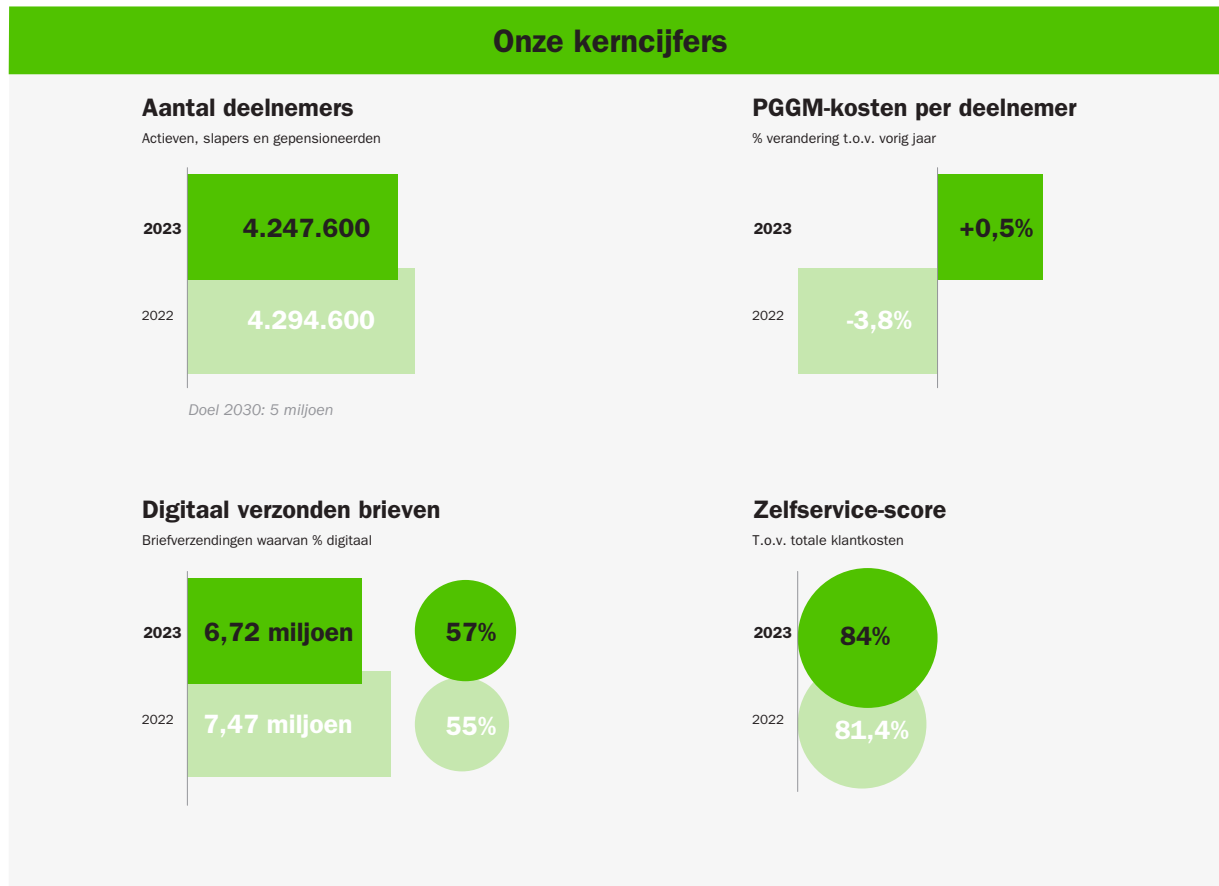
Onze aanpak

We richten ons op een aantal elementen om de kosten beheersbaar te maken:

- We sluiten overeenkomsten met onze klanten waarin we afspraken maken over de dienstverlening tegen passende kosten. In de contractafspraken zoeken wij samen met onze klanten naar een juiste balans.
- We streven naar standaardisatie van het pensioenproduct. Samen met onze klanten sturen we hierop aan bij de implementatie van de nieuwe pensioenregeling.
- We passen vergaande digitalisering toe in onze dienstverlening voor de pensioenuitvoering, waaronder het aanbieden van zelfservice-mogelijkheden en het automatiseren van processen. We volgen een IT-roadmap met digitaliseringsinitiatieven.
- We passen beheerste groei toe. Door het aanvullend bedienen van (grote) pensioenfondsen realiseren we schaalvoordelen waarmee we de kosten per deelnemer omlaag kunnen brengen.

Onze aanpak op dit thema is voor de komende jaren voornamelijk gericht op de overgang van de pensioenbeheeractiviteiten van MN naar PGGM en de implementatie van de nieuwe pensioenregeling. Door de komst van PMT en Bpf Koopvaardij als nieuwe klanten, neemt het aantal deelnemers dat wij bedienen in 2024 verder toe tot 5,6 miljoen.

Welke metingen voeren wij uit om de impact te monitoren?



In 2023 is het aantal deelnemers dat wij bedienen namens onze klanten licht afgenomen tot ruim 4,2 miljoen. In 2023 hebben PFZW en Bpf Schilders op grote schaal kleine pensioenaanspraken van gewezen deelnemers, die inmiddels bij een ander pensioenfonds pensioen opbouwen, automatisch overgedragen. Dit veroorzaakt een daling in het aantal deelnemers. De toename in het aantal deelnemers door de komst van PMT en Bpf Koopvaardij in 2024, draagt bij aan onze ambitie om via schaalgrootte kostenvoordelen te kunnen realiseren voor onze klanten.

De PGGM-kosten per deelnemer drukken we uit als de gerealiseerde pensioenbeheervergoeding gedeeld door het totaal aantal deelnemers. In 2023 zijn de PGGM-kosten per deelnemer met 0,5% gestegen ten opzichte van 2022. De hoogte van de kosten per deelnemer wordt bepaald door diverse factoren, waaronder de aard en complexiteit van de regeling, de overeengekomen dienstverlening en het aantal deelnemers in het fonds.

Als het gaat om het realiseren van kostenefficiëntie door middel van digitalisering, voeren we twee metingen uit:

- De zelfservicescore geeft aan welk deel van onze klantcontacten wordt afgehandeld met behulp van de digitale kanalen, in verhouding tot alle klantcontacten.
- De meting van digitaal verzonden brieven laat zien welke percentage van de briefcommunicatie papierloos verloopt. Voor deze meting geldt dat we de 100% niet kunnen bereiken, omdat voor sommige briefcorrespondenties geldt dat we deze wettelijk verplicht per post moeten versturen.

Beide metingen laten een stijging zien ten opzichte van 2022. We blijven investeren in digitalisering om de efficiëntie verder te verhogen. Dit doen we onder andere door steeds meer intelligentie toe te voegen aan de chatbot.



1.4.3 Een begrijpelijk pensioen

In voorbereiding op de komende Europese wetgeving noemen we hieronder de materiële impact, risico's en kansen die wij hebben geïdentificeerd op het duurzaamheidsthema 'Een begrijpelijk pensioen'.

Impact:

Door pensioen begrijpelijk te maken, activeren we deelnemers op het gebied van financieel bewustzijn en dragen we potentieel bij aan het verminderen van financiële stress bij de deelnemers van onze klanten. Hiermee vergroten we het draagvlak voor het pensioenstelsel.

Risico's:

We hebben de volgende materiële risico's geïdentificeerd die kunnen leiden tot reputatieschade, een minder sterke concurrentiepositie en het verlies van financiële zekerheid en vertrouwen van deelnemers:

- Onwetendheid over het pensioenproduct kan ertoe leiden dat mensen de toegevoegde waarde er niet van inzien, wat risicovol is voor het draagvlak van bestaande wet- en regelgeving die het bestaansrecht van pensioenfondsen en PGGM als pensioen-uitvoeringsorganisatie garanderen.
- Deelnemers kunnen grip op hun pensioen verliezen als we onze maatschappelijke rol op het faciliteren van financieel bewustzijn niet goed uitvoeren. Dit kan leiden tot ontevredenheid en eventueel vertrek van klanten.

Kansen:

We hebben op dit thema geen materiële kansen geïdentificeerd.

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

Waarom is dit duurzaamheidsthema belangrijk voor ons?

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 partner of kinderen na overlijden. De maatschappelijke impact die we willen maken met het begrijpelijk pensioen, is het activeren van het financieel bewustzijn van de deelnemers en vervolgens handelingsperspectief bieden, zodat we financiële stress bij de deelnemers kunnen voorkomen.

Onze aanpak

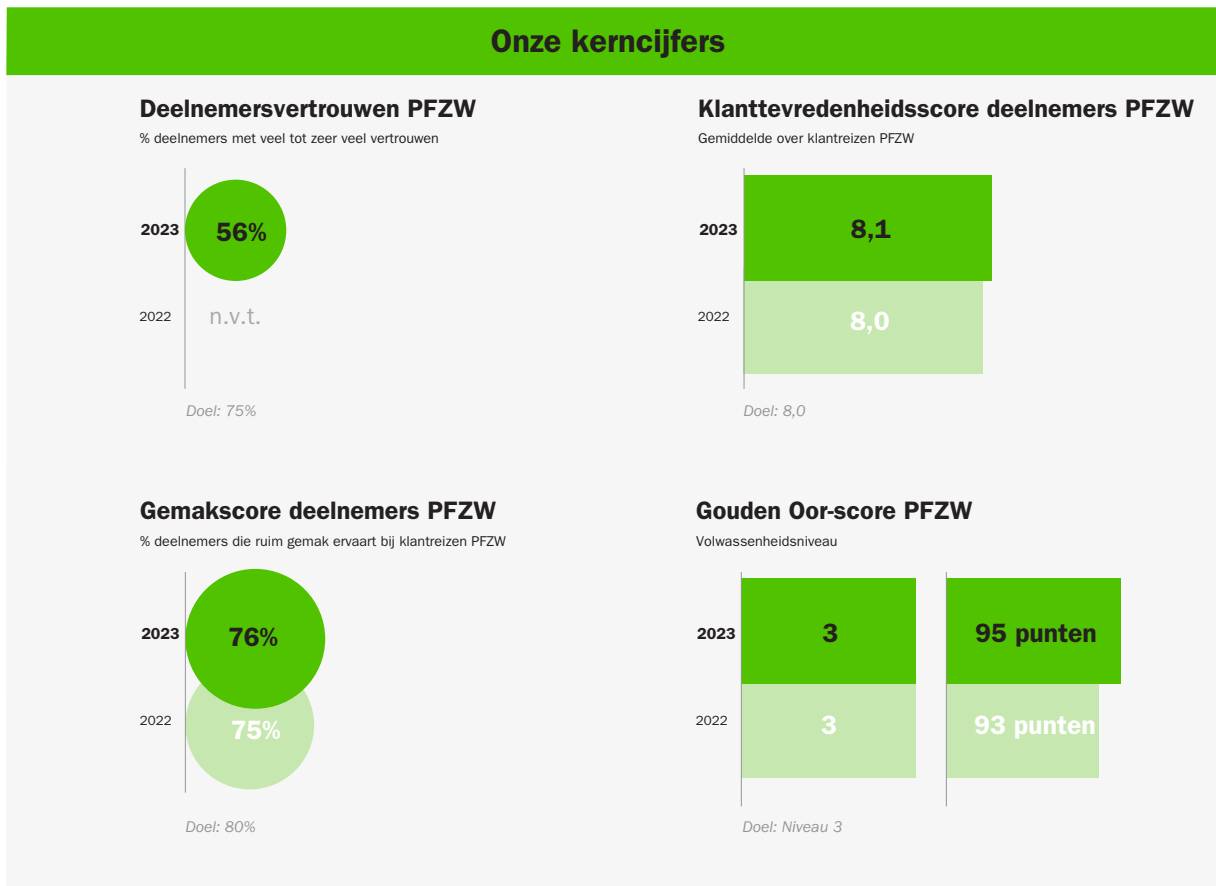
Personalisatie en keuzebegeleiding

We streven naar een excellente klantbediening. Dit doen we onder andere door te herkennen in welk deel van de klantreis de deelnemers zich (gaan) bevinden en ze zo persoonlijk mogelijk te informeren en inzicht te bieden. De mate van gemak en tevredenheid waarmee deelnemers de klantreis afronden, meten we met enquêtes. Ook hebben we hierover service level-afspraken opgesteld met onze klant PFZW. Binnen de klantreizen hebben we vastgesteld waar situaties van keuzebegeleiding zijn en bieden we deze ook aan, zoals bijvoorbeeld het omzetten van ouderdomspensioen naar een partnerpensioen. Hierbij volgen we de vereisten van de Wtp die op 1 juli 2023 van kracht is gegaan. De AFM houdt toezicht op de naleving van deze wetgeving en heeft daarbij een 'open norm' opgelegd.

Klantsignaal- en kanaalsturing

Ons doel is klantsignalen, waaronder klachten, effectief af te handelen en te gebruiken als input om de klantreizen verder te verbeteren. Daarnaast maken we een bewuste afweging tussen offline en online communicatie met de deelnemer en streven we naar een toename van digitale persoonlijke contactmomenten.

Welke metingen voeren wij uit om de impact te monitoren?



Deelnemersvertrouwen

Met klantinteractiemetingen via enquêtes willen we inzicht krijgen in het vertrouwen van de deelnemers in het pensioenstelsel. In 2023 gaf 56% aan veel tot zeer veel vertrouwen te hebben in PFZW, 42% scoorde neutraal of gaf geen mening en maar 2% gaf aan geen vertrouwen te hebben. We hebben geen vergelijkende cijfers voor 2022, omdat we in 2023 voor het eerst deze metingen uitvoerden. Door middel van een excellente en persoonlijke klantbediening, en door een geslaagde implementatie van de nieuwe pensioenregeling, willen we het deelnemersvertrouwen nog verder vergroten.

Gouden Oor

Namens onze klant PFZW nemen we deel aan het Gouden Oor-certificeringstraject. Hierin beoordeelt een externe auditor de klantdialogen die wij voeren en vervolgens toepassen om onze dienstverlening richting de deelnemers verder te verbeteren. We willen op het hoogste niveau van deze score blijven presteren, wat is gelukt in 2022 en 2023. Op niveau 3 hebben we 95 punten behaald, twee punten meer dan vorig jaar. Daarmee wordt de maximale score van 100 punten benaderd.

Klanttevredenheid en gemak

In 2023 scoorden de deelnemers hun tevredenheid met de ondersteuning tijdens het doorlopen van hun klantreis met een 8,1. Dit is boven onze ambitie van een 8,0. De gemakscore is uitgekomen op 76% (ruim gemak) en ligt onder onze ambitie van 80%. Met verdere digitalisering van processen binnen de klantreizen, willen we het gemak voor deelnemers vergroten.



1.4.4 Aantrekkelijk werkgeverschap

In voorbereiding op de komende Europese wetgeving noemen we hieronder de materiële impact, risico's en kansen die wij hebben geïdentificeerd op het duurzaamheidsthema 'Aantrekkelijk werkgeverschap'.

Impact:

Door aantrekkelijk werkgeverschap te bieden, hebben we een positieve impact op het blijvend inzetten van de meer dan 1.500 medewerkers die bij ons in loondienst zijn, evenals op de meer dan 300 externe medewerkers die tijdelijk zijn ingehuurd.

Risico's:

We identificeren de volgende risico's die kunnen leiden tot reputatieschade, schade op de bedrijfscontinuïteit en/of claims:

- Als wij geen aantrekkelijke werkgever zijn, kan dit leiden tot uitval en uitstroom van medewerkers en het niet kunnen aantrekken van nieuwe medewerkers.
- Een verkeerde omgang met een incident rondom grensoverschrijdend gedrag kan leiden tot een onveilige werkomgeving.
- Een onveilige werkomgeving kan leiden tot ziekte, uitval of uitstroom van collega's.
- We kunnen moeite hebben met het aantrekken en behouden van goede medewerkers als we een niet-diverse, homogene organisatie zijn met weinig aandacht voor inclusie en gelijkwaardigheid.
- We kunnen niet voldoen aan de aan ons opgestelde personele doelstellingen - waaronder commitment op talent to the top en aantal vrouwen in het management.

Kansen:

Een goed uitgevoerd inclusiviteits-, diversiteits- en gelijkwaardigheidsbeleid kan als voordeel hebben dat medewerkers zich thuis voelen en hierdoor productiever zijn.

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.

Waarom is dit duurzaamheidsthema belangrijk voor ons?

Zonder onze medewerkers zijn we niet in staat onze kerntaak te verrichten: werken aan een goed en betaalbaar pensioen voor deelnemers in 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 aanpak

Om dit te bereiken, hebben we de volgende drie speerpunten:

1. Beleidskaders ter bevordering van het welzijn van medewerkers
2. Aanbod van een divers aantal ontwikkelingsprogramma's
3. Concurrerende arbeidsvoorwaarden

Beleidskaders

Diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI)

We vinden het van groot belang een diverse, gelijkwaardige en inclusieve bedrijfscultuur te creëren. Daarom besteden we hier aandacht aan. In maart vierden we International Women's Day, juni stond in het teken van Pride Month, en in oktober stond de PGGM Diversity Week centraal. Tijdens deze evenementen lag de nadruk op verschillende onderwerpen, zoals visuele beperkingen, het bespreken van de mogelijkheid om Engels als voertaal in te stellen per unit, en diversiteit op de werkvloer. We hebben ons programma herzien en een Core Team samengesteld, waarbij Edwin Velzel, onze CEO, als sponsor optreedt. Vanaf 2024 betrekken we alle collega's bij het DEI-beleid.

Veiligheid op de werkvloer

We streven naar een sociaal veilige werkomgeving, waarin alle medewerkers zichzelf kunnen zijn en hun vakmanschap optimaal kunnen uitvoeren. Binnen PGGM is geen tolerantie voor ongewenste omgangsvormen, zoals discriminatie, machtsmisbruik of (seksuele) intimidatie. We hebben meerdere vertrouwenspersonen en hanteren een Regeling Sociale Integriteit die duidelijk beschrijft hoe we bij PGGM omgaan met ongewenst gedrag.

Integraal Gezondheidsbeleid

Onze werkomgeving voldoet aan alle wettelijke Arbo-eisen, wat wij bij PGGM als minimale vereiste zien. We voeren systematisch onderzoek uit naar de veiligheids- en gezondheidsrisico's die van invloed zijn op onze medewerkers, met als doel de arbeidsomstandigheden verder te verbeteren. Daarnaast investeren we actief in onze medewerkers, zodat zij kunnen werken aan hun vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dit bestaat onder meer uit trainingen op het gebied van preventie en bewustwording voor zowel leidinggevendenden als medewerkers. In 2023 hebben we een preventief medisch onderzoek uitgevoerd, waaraan 766 medewerkers (48%) deelnamen.

Ontwikkelingsprogramma's

Aandacht voor groei en ontwikkeling

In onze Performance & Development-filosofie ondersteunen we een voortdurende dialoog tussen leidinggevende en medewerker, waarbij ontwikkeling en prestaties worden besproken zonder beoordelingsscores. Elke medewerker stelt daarbij zelf een ontwikkelplan op. We bieden toegang tot het leer- en ontwikkelportaal (LEO), dat een breed scala aan opleidingsmogelijkheden biedt. Dit geeft onze medewerkers regie over hun eigen ontwikkeling en loopbaan.

Make it Possible programma

In het kader van DEI streven we er met ons Make It Possible (MIP)-programma naar om op permanente basis twintig werkervaringsplaatsen aan te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt volgens de Participatiewet. Uiteindelijk kunnen zij doorstromen naar reguliere functies binnen ons bedrijf. In 2023 hadden we dertien deelnemers aan dit programma (2022: achttien). De daling komt door krapte op de arbeidsmarkt.

Maatschappelijke betrokkenheid

Via het impactplatform Bundel kunnen onze medewerkers een initiatief kiezen waarmee ze een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren aan de thema's financiële fitheid, een vitale sector zorg en welzijn en een leefbare wereld. Alle medewerkers krijgen hier zestien uur per jaar voor, die ze onder werktijd mogen besteden. Zoals te zien is in onderstaande tabel, is er een stabiele ontwikkeling in het aantal medewerkers dat hier gebruik van maakt.

Bundelprogramma					
	2020	2021	2022	2023	Target 2024
Unieke deelnemers	39	131	371	430	500
% van interne medewerkers	3%	9%	25%	29%	33%

Arbeidsvoorwaarden

Fit for the Future

We willen onze medewerkers fysiek en mentaal fit houden met het Fit for the Future-programma, zodat ze in staat zijn hun werk langdurig, gezond en met plezier te kunnen blijven doen. Om medewerkers te helpen bij het vinden van een passende balans tussen werk en privé, bieden we ze een Generatieregeling en een Regeling Vitaliteitsverlof aan, die ruimere verlofmogelijkheden bieden. Daarnaast mag elke medewerker een Fit for the Future-budget van € 300 per jaar inzetten voor mentale, fysieke of financiële fitheid.

Hybride werken

Een hybride vorm van werken draagt volgens ons bij aan een betere werk-privébalans en vitaliteit voor medewerkers én aan onze ambities op een CO₂-reductie met 50% in 2030. We ondersteunen gezond, ergonomisch en effectief thuiswerken met de Thuiswerkregeling. Hiermee stellen we een budget beschikbaar voor medewerkers om thuis een Arbo-verantwoorde werkplek in te richten.

Medezeggenschap

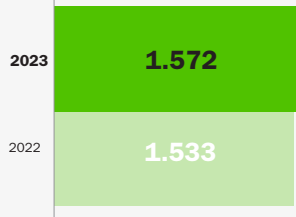
We voeren cao-onderhandelingsgesprekken met de vakbonden FNV, CNV en De Unie, die van toepassing zijn op al onze medewerkers, met uitzondering van het senior management. We hechten veel waarde aan het recht op medezeggenschap in dit proces. Daarom is een delegatie van de ondernemingsraad (OR) aanwezig bij de cao-onderhandelingen als toehoorder. Arbeidsvoorwaarden die niet binnen de cao vallen, worden in overeenstemming met de wetgeving voorgelegd aan de OR. Daarnaast leggen we instemmings- en adviesaanvragen voor aan de OR.

Welke metingen voeren wij uit om de impact te monitoren?

Onze kerncijfers

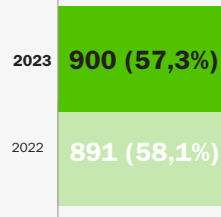
Aantal medewerkers

Aantal medewerkers per jaareinde



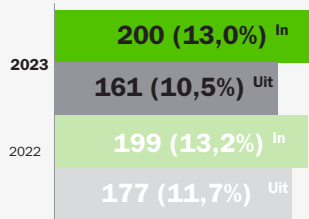
Medewerkers uit regio Utrecht

Aantal medewerkers per jaareinde en percentage t.o.v. totaal aantal medewerkers



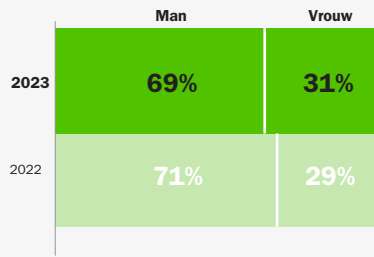
Verloop medewerkers

In- en uitstroom medewerkers in aantal (en % t.o.v. beginstand van het jaar)*



Man-vrouwverhouding hoger management

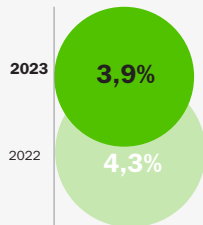
Genderverhouding op hoger managementniveau



Doel: 33,5% vrouwen

Ziekteverzuim

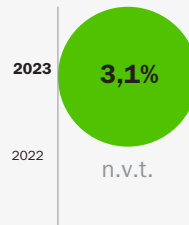
Gemiddelde van maandelijks ziekteverzuim



Doel: 3,0%

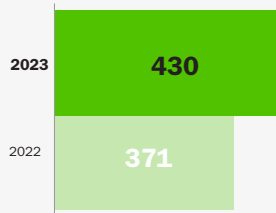
Gecorrigeerde loonkloof

Loonkloof tussen mannen en vrouwen gecorrigeerd voor verschil in functiehuis



Deelname aan Bundel

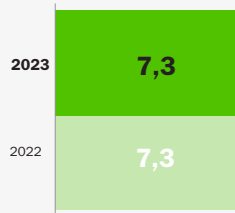
Aantal deelnemende medewerkers



Doel 2024: 450

Medewerkersbevlogenheid

Cijferscore op een schaal van maximaal 10



Doel: 7,5

Cijfers over onze medewerkers

Eind 2023 waren 1.572 personeelsleden bij ons in loondienst. Van deze medewerkers heeft 97% een overeenkomst met PGGM, tot stand gekomen door collectieve onderhandelingen. Naast onze eigen medewerkers waren in 2023 gemiddeld 371 externe medewerkers in dienst (berekend aan de hand van het gemiddeld aantal externen aan het eind van iedere maand). Gedurende het jaar hebben 161 werknemers ons verlaten en hebben we 200 werknemers aangenomen. We hebben de ambitie om het aantal medewerkers in vaste loondienst te verhogen met het aantal nog openstaande vacatures eind 2023 (circa 60).

Het hoger management van PGGM bestaat in totaal uit 32 personeelsleden, 22 (69%) mannen en 10 (31%) vrouwen. De relatieve genderverhouding in het hoger management is daarmee verbeterd ten opzichte van 2022. Onze streefcijfers van 33,5% vrouw hebben we voor 2023 niet behaald. In lijn met de Wet evenwichtige man-vrouwverhouding werken we toe naar deze ambitie. Met ons DEI-programma en onze aangepaste wervings- en selectieprocedure blijven we dit organisatiebreed benadrukken. In de tabellen hieronder zijn de details te vinden over diversiteit binnen ons personeelsbestand op gender- en leeftijdsniveau.

Leeftijdsopbouw personeelsbestand						
	2023			2022		
	< 30	< 30 – 50	> 50	< 30	< 30 – 50	> 50
Verdeling van werknemers naar leeftijdsgroep	187	828	557	187	802	544
	12%	53%	35%	12%	52%	35%

Werknemersdiversiteit					
	2023		2022		
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	
Executive committee	3	2	3	2	
	60%	40%	60%	40%	
Hoger management (exclusief EC)	19	8	22	8	
	70%	30%	73%	27%	
Management	84	40	81	36	
	68%	32%	69%	31%	
Totaal personeelsbestand	963	609	950	583	
	61%	39%	62%	38%	
Vast contract	880	550			
	91%	90%			

Overige personele kernegegevens

Ons ziekteverzuimcijfer over 2023 (gemeten als het gemiddelde van het ziekteverzuimcijfer over de 12 maanden) is uitgekomen op 3,9%. Ons ziekteverzuim laat daarmee een verbetering zien in vergelijking met 2022 (4,3%), maar het is nog altijd ruim boven onze intern gestelde ambitienorm van 3%. Hoewel verzuim niet altijd te voorkomen is, werken we hieraan met ons vitaliteitsprogramma, ons integraal gezondheidsbeleid en ons Fit for the Future-programma.

Elk jaar voeren we een medewerkersonderzoek uit. Met een enquête-uitvraag scoren onze medewerkers op centrale thema's als bevlogenheid, werkgeverschap en leiderschap. De score op bevlogenheid geeft aan in welke mate medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. Deze score kwam in 2023, net als in 2022, uit op een 7,3. We streven naar een 7,5.

We onderzoeken wat de voornaamste redenen zijn voor het behoud en vertrek van medewerkers en proberen hierop in te spelen. Mede vanwege onze maatschappelijke verantwoordelijkheid houden we een mediaanpositie op de referentiemarkten aan voor onze beloningen. Alle medewerkers binnen PGGM ontvangen daarom een fulltime salaris dat hoger is dan het minimumloon, dat vanaf 1 juli 2023 in Nederland € 1.995 bedraagt.

In 2023 was er binnen PGGM sprake van een loonkloof van tussen mannen en vrouwen van 20,4% op basis van bruto uurloon. Dit betekent dat er een beloningsverschil is tussen mannen en vrouwen. Uit onderzoek komt naar voren dat relatief minder vrouwen in hogere functieschalen zitten dan mannen. Als we corrigeren op de factor functieschaal, is het beloningsverschil 3,1%. In 2024 onderzoeken we verder waarom er relatief minder vrouwen in hogere functieschalen werkzaam zijn.

Hierna vermelden we, in lijn met de Europese wetgeving CSRD, een aantal overige gegevens over ons personeelsbestand:

- Binnen PGGM hebben alle werknemers recht op ouderschapsverlof. In 2023 heeft 9% van de mannen en 8% van de vrouwen binnen PGGM hiervan gebruikgemaakt.
- Over 2023 is de verhouding tussen de jaarlijkse totale beloning voor de best betaalde persoon binnen PGGM en de mediane jaarlijkse totale beloning voor alle werknemers 7,2 (2022: 7,5). Het 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 ook voor de verschillende doelgroepen een beloningspositie op basis van benchmarking met de afgestemde referentiemarkten.



1.4.5 Vitaliteit in de sector zorg en welzijn

In voorbereiding op de komende Europese wetgeving noemen we hieronder de materiële impact, risico's en kansen die wij hebben geïdentificeerd op het duurzaamheidsthema 'Vitaliteit in de sector zorg en welzijn'.

Impact:

Met investeringen en de inzet van data, kennis en kunde en ons netwerk kunnen we bijdragen aan het verlagen van de werkdruk, het verloop en het ziekteverzuim in de sector zorg en welzijn. Dit verhoogt werkplezier bij de werknemers en het inzicht bij de werkgevers. Uiteindelijk kunnen we hiermee bijdragen aan het verkleinen van de zorgkloof; de stijgende zorgvraag en het dalende aanbod.

Risico's:

Als we geen duidelijk beeld hebben van de wensen en behoeften van werknemers en werkgevers, kunnen we niet de juiste producten en diensten bieden. Dit kan leiden tot reputatieschade en/of financiële schade.

Kansen:

Werkplezier en vitalere medewerkers leidt tot lager ziekteverzuim. Dit vermindert de werkdruk van de medewerkers in de zorg en verlaagt de arbeidsongeschiktheidskosten voor PFZW.

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 hebben de ambitie om de sector vitaler te maken, met als doel 1 miljoen vitalere medewerkers in de sector zorg en welzijn in de sector zorg en welzijn in 2030.

Waarom is dit duurzaamheidsthema belangrijk voor ons?

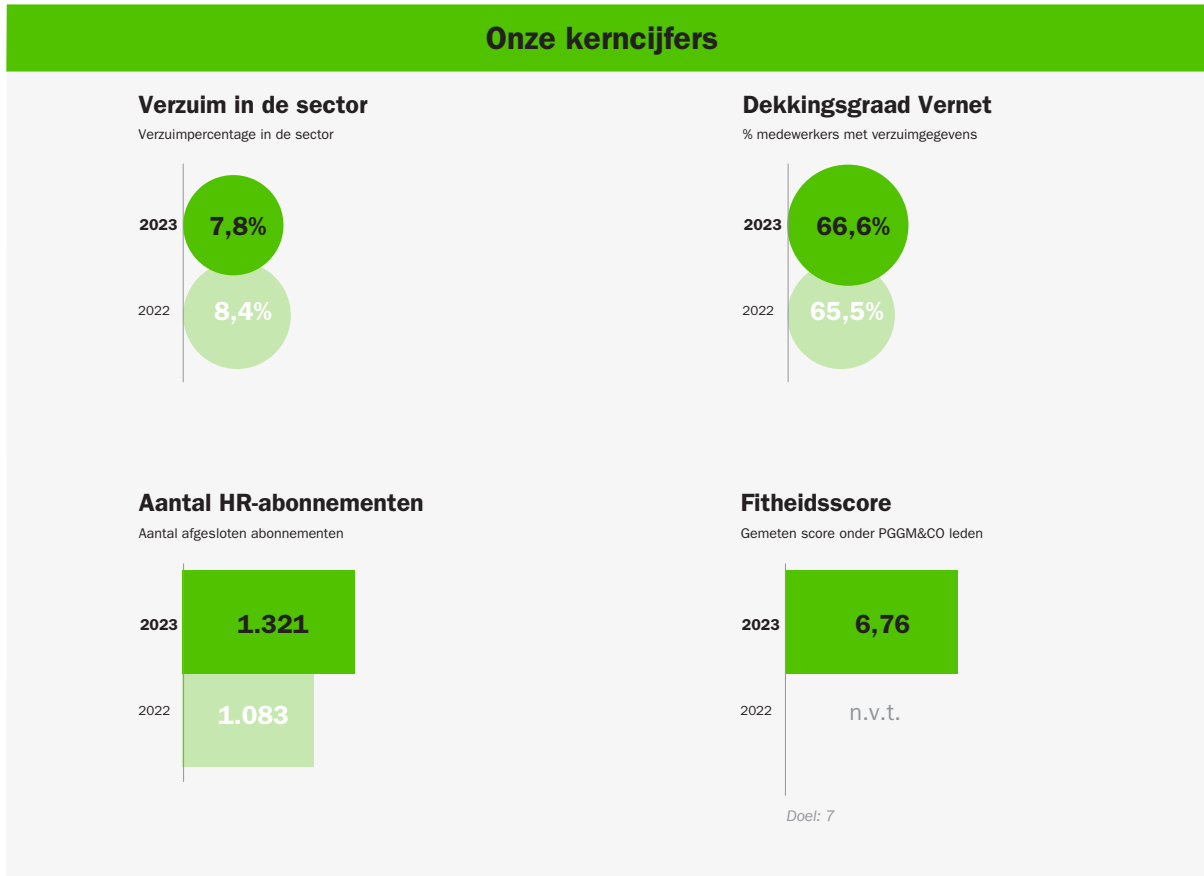
Door onze oorsprong zijn we sterk verbonden met de sector zorg en welzijn en voelen we de maatschappelijke verantwoordelijkheid ons in te zetten voor die sector. Wij geloven dat vitale medewerkers de drijvende kracht zijn achter een gezonde en betaalbare sector zorg en welzijn. Dit betekent dat er voldoende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

Onze aanpak

We zetten ons in op drie pijlers:

1. **Vitale deelnemers:** vanuit onze ledenorganisatie PGGM&CO richten we ons op het fysiek, mentaal en financieel fitter maken van de werknemers in de sector zorg en welzijn. Voor PFZW doen we daarnaast regelmatig onderzoek naar vitaliteitsvraagstukken in de sector. Ook voeren we campagnes uit, ontwikkelen we de vitaliteitsmonitor door en zetten we een onderzoeksplatform op.
2. **Vitale werkgevers:** onder de naam PFZW Datadiensten helpen we zorginstellingen inzicht te krijgen in hun werknemersgegevens met een abonnement op onze datadiensten, wat toegang geeft tot ons HR-dataportaal. Daar kunnen de instellingen werknemersgegevens analyseren en vergelijken met die van andere zorginstellingen. Ons dochterbedrijf Vernet biedt organisaties een abonnement dat inzicht geeft in hun eigen verzuimcijfers door vergelijking met branchecijfers. Daarnaast is het mogelijk een abonnement af te sluiten voor het vergelijken van interne afdelingen of locaties, waarbij we ook webinars aanbieden. Dit helpt werkgevers hun middelen op de juiste plekken in te zetten, om zo effectief het verzuim te verminderen. In 2024 starten we met het ontwikkelen van een gezamenlijke etalage voor deze activiteiten.
3. **Vitale sector:** samen met Stichting IZZ en Stichting FWG hebben we een preventieplan opgesteld met als doel het ziekteverzuim en ongewenst personeelsverloop in de sector zorg en welzijn tegen 2027 met een kwart te verminderen ten opzichte van 2022. Dit preventieplan wordt uitgevoerd in samenwerking met en met subsidie van het ministerie van VWS. Vernet biedt brancheorganisaties in de zorgsector inzichten en handvatten op basis van verzamelde verzuimgegevens van zorginstellingen. De ambitie is dit ook voor de welzijnssector op te zetten.

Welke metingen voeren wij uit om de impact te monitoren?



Verzuim in de sector zorg en welzijn

Hoewel we het verzuimpercentage niet rechtstreeks kunnen beïnvloeden, is dit cijfer een belangrijke indicator voor de vitaliteit in deze sector. In 2023 is het verzuimpercentage in de zorgsector gedaald naar 7,8% (2022: 8,4%), maar het blijft hoog. We streven ernaar dit verzuimpercentage te verbeteren met behulp van datagedreven inzichten en delen tips van organisaties die het beste presteren op dit gebied.

De dekkingsgraad, het percentage medewerkers binnen de zorgsector van wie we bij Vernet de verzuimgegevens hebben, is ook een belangrijke indicator. Een grotere dekkingsgraad leidt namelijk tot betere inzichten in de gegevens die we kunnen delen met de sector. We streven daarom naar een groter bereik in de sector. In 2023 is de dekkingsgraad ongeveer 1 procentpunt toegenomen tot 66,6%, doordat we van 331 naar 339 aangesloten instellingen zijn gegaan (het streven was 341). We hopen hier in 2024 nog (netto) tien klanten aan toe te voegen.

Verder bieden we vanuit PFZW Datadiensten aanvullende HR-ondersteuning aan organisaties in de sector. In 2023 is het aantal organisaties dat een abonnement op het HR-dataportaal heeft afgesloten, met 238 afgesloten abonnementen, toegenomen tot 1.321. Hier hebben we nog geen specifieke ambitie op.

Bijdrage aan vitaliteit

In 2023 hebben we een enquête gehouden onder 711 PGGM&CO-leden om te onderzoeken in hoeverre producten en interventies van PGGM&CO bijdragen aan financiële en fysieke fitheid. Deze score kwam uit op 6,76, onder onze ambitie van 7,0.



1.4.6 Dataveiligheid en privacy

In voorbereiding op de komende Europese wetgeving noemen we hieronder de materiële impact, risico's en kansen die wij hebben geïdentificeerd op het duurzaamheidsthema 'Dataveiligheid en privacy'.

Impact:

Als pensioenuitvoeringsorganisatie en speler binnen de sector zorg en welzijn maken we gebruik van persoonsgevoelige data. Zonder deze data zouden we niet in staat zijn om onze producten en diensten te leveren. Daarom hebben de veiligheid en privacy van deze gegevens bij ons hoge prioriteit.

Risico's:

We identificeren de volgende risico's die kunnen leiden tot reputatieschade en/of claims:

- Het risico dat we niet tijdig en aantoonbaar voldoen aan de geldende wet- en regelgeving of contractuele afspraken op het gebied van security en privacy.
- Het risico dat de gewenste mate van bescherming van data in informatiesystemen onvoldoende is gewaarborgd.
- Het risico dat we te maken krijgen met cyberaanvallen met als doel vertrouwelijke of geheime informatie te verkrijgen, computersystemen onklaar te maken, of de communicatie te belemmeren.
- Het risico dat de leverancier niet voldoet aan onze securityeisen, wat kan leiden tot datalekken, fraude of continuïteitsproblemen.

Kansen:

Wij beschouwen data als een strategisch goed dat zorgvuldig moet worden beschermd tegen datalekken en/of cyberaanvallen. Door dit goed op orde te hebben, ontstaat de mogelijkheid dat we door potentieel nieuwe klanten worden gezien als een betrouwbare partner die zorgvuldig omgaat met data.

In een tijdperk waarin crimineel gebruik van illegaal verkregen persoonlijke gegevens 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.

Waarom is dit duurzaamheidsthema belangrijk voor ons?

Als PGGM verwerken we namens onze klanten de persoonsgegevens van meer dan 4,2 miljoen deelnemers. Daarnaast bedienen we ongeveer 765.000 leden in de sector zorg en welzijn (waarvan 365.000 actieve leden), hebben we meer dan 1.500 werknemers in dienst en maken we gebruik van de inzet van meer dan 300 externen. Hierdoor beschikken we over een aanzienlijke hoeveelheid persoonsgegevens.

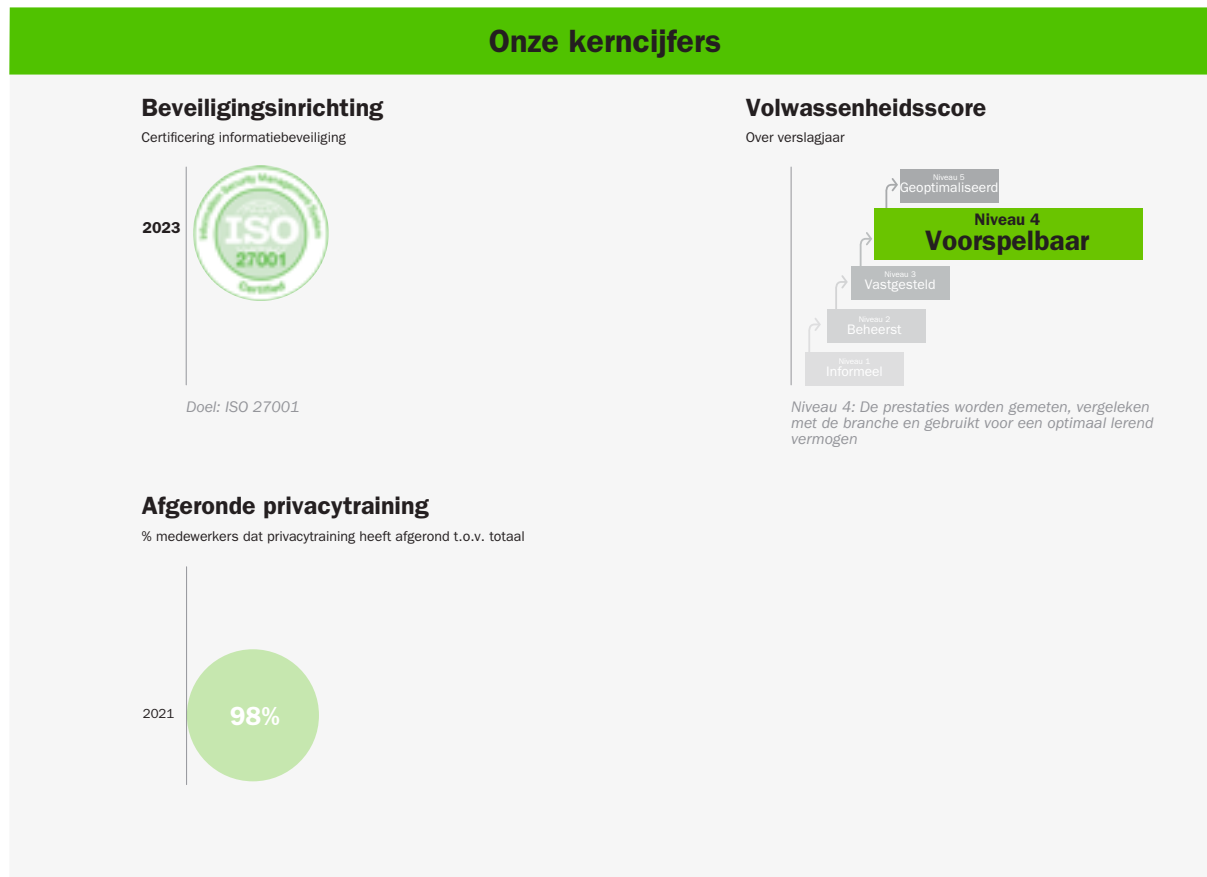
Onze aanpak

De bescherming van gegevens is bij ons ingericht langs een aantal onderdelen:

1. **Beleidskaders en -richtlijnen:** we zorgen dat onze gegevensverwerking voldoet aan Europese privacywetgeving, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (GDPR/AVG) en de Uitvoeringswet AVG. We hebben een Privacy Control Framework opgezet om mogelijke tekortkomingen tijdig op te sporen en aan te pakken. We kennen daarnaast een Functionaris Gegevensbescherming die toeziet op naleving van het beleid. Ook staan we onder toezicht van de Autoriteit Persoonsgegevens en De Nederlandsche Bank (DNB).
2. **Gebruik van gegevens:** bedrijfsbreed hebben we data-eigenaren en datastewards benoemd die verantwoordelijk zijn voor de datagovernance en datakwaliteit van de persoonsgegevens. Daarnaast hebben we datamanagementfuncties ingericht die richtlijnen leveren voor het gebruik van gegevens, toezien op de naleving ervan en hierover rapporteren aan de datagovernanceboard.
3. **Bescherming van gegevens:** we hebben beveiligingsmaatregelen getroffen om persoonsgevoelige gegevens datatechnisch te beschermen. We zetten technologische maatregelen in, zoals geavanceerde firewalls, encryptietechnologieën, een Intrusion Detection System/Intrusion Prevention System (IDS/IPS) voor het detecteren en voorkomen van ongeautoriseerde activiteiten, en een Security Information and Event Management (SIEM)-systeem om beveiligingsinformatie te verzamelen en analyseren. Daarnaast kennen we organisatorische maatregelen.

Een beheerdersorganisatie houdt toezicht op de technische maatregelen en een Security Operations Center bewaakt de beveiligingssituatie en pakt incidenten direct aan. Deze maatregelen, samen met trainingen van onze medewerkers, zijn essentieel voor een goede dagelijkse omgang met gegevens.

Welke metingen voeren wij uit om de impact te monitoren?



Beveiligingsinrichting

We zijn gecertificeerd volgens de norm ISO27001 Informatiebeveiliging. ISO (International Organization for Standardization) is een wereldwijde organisatie die standaarden ontwikkelt en publiceert. Onafhankelijke en gekwalificeerde auditors hebben vastgesteld dat ons bedrijf aan deze internationale standaarden voldoet. Naast ISO27001 toetsen we onze informatiebeveiliging ook aan andere marktconforme kaders en richtlijnen, waaronder de beveiligingsrichtlijnen van het Center for Internet Security (CIS), de Information Security Forum (ISF), de Digitale Identiteit (DigID) van Logius, de Gedragscode Persoonlijk Onderzoek (GP) van DNB, en vanaf 2025 ook de Data Overheid Referentie Architectuur (DORA). Op deze manier zorgen we ervoor dat onze informatiebeveiliging op orde is vanuit zowel interne als externe toetsing.

Privacy

Ieder jaar geven we op verschillende manieren invulling aan privacy awareness om het bewustzijn bij onze medewerkers scherp te houden. We geven bijvoorbeeld privacy trainingen, zorgen dat privacy op de agenda's van teamoverleggen en directievergaderingen staat en iedere medewerker dient een privacy e-learning te volgen. Elke drie jaar wordt deze privacy e-learning vernieuwd. In 2021 gebeurde dit voor de laatste keer en is ook het bereik van de training gemeten. Hieruit bleek dat circa 98% van onze medewerkers de privacy e-learning heeft voltooid. In 2024 komt er een nieuwe training en wordt het bereik opnieuw gemeten.

Extern onderzoek door het gecertificeerde Centrum Informatiebeveiliging en Privacybescherming (CIP) laat zien dat het volwassenheidsniveau van onze privacy-inrichting uitkomt op een 4+ op een schaal van 5. Dit komt overeen met onze ambitie.



1.4.7 Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering

In voorbereiding op de komende Europese wetgeving noemen we hieronder de materiële impact, risico's en kansen die wij hebben geïdentificeerd op het duurzaamheidsthema 'Ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering'.

Impact:

We zien het voeren van een ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering als een cruciale randvoorwaarde om een vertrouwensomgeving te creëren met onze stakeholders. Het is onze maatschappelijke plicht om zorgvuldig, integer en transparant te handelen en te zorgen dat onze reputatie geen schade oploopt. Dit draagt bij aan onze kerntaak: het in vertrouwen beheren van pensioenen voor de deelnemers van onze klanten.

Risico's:

We identificeren de volgende belangrijkste risico's die kunnen leiden tot reputatieschade, aantasting van integriteit, verlies van de licence to operate en/of financiële schade:

- Het risico op het niet naleven van een verantwoord fiscaal, anticorruptie- en antimarktwerkingsbeleid.
- Het risico dat medewerkers in strijd handelen met de gedragscode en/of wet- en regelgeving.
- Het risico dat de continuïteit, integriteit en/of kwaliteit van de dienstverlening van PGGM wordt geraakt, veroorzaakt door gebreken in aan derden uitbestede diensten.

Kansen:

We hebben geen materiële kansen geïdentificeerd op dit thema.

In onze rol als financieel dienstverlener 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.

Waarom is dit duurzaamheidsthema belangrijk voor ons?

Onze stakeholders verwachten van ons dat wij een cultuur bevorderen waarin integer handelen centraal staat, inclusief naleving van toepasselijke wet- en regelgeving en (interne) gedragsnormen. We geloven dat deze naleving essentieel is om het publieke vertrouwen in ons bedrijf te waarborgen. We hebben daarom passende gedragsregels en afspraken waarmee we het vertrouwen in onze organisatie en onze dienstverlening bewaken.

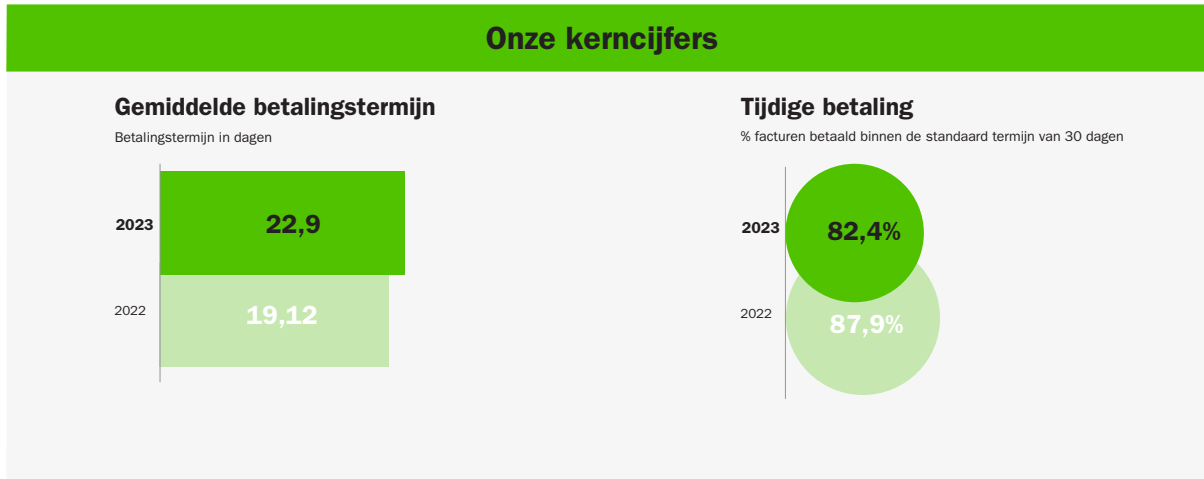
Onze aanpak

We sturen als volgt op een ethische, integere en verantwoorde bedrijfsvoering:

1. **Beleidskaders en -richtlijnen:** we hebben een beleid en gedragscode opgesteld om de juiste bedrijfsvoering te borgen en te voorkomen dat we handelen in strijd met wet- en regelgeving. We staan onder toezicht van zowel nationale als internationale regelgeving. DNB, de AFM en de AP houden nationaal toezicht. Op Europees niveau zijn dit de European Securities and Markets Authority en European Insurance and Occupational Pensions Authority. Onze compliancefunctie monitort de naleving van dit beleid en rapporteert aan de CFRO en toezichthouders.
2. **Onze rol naar onze leveranciers:** samen met onze leveranciers willen we werken aan een duurzame samenleving. Daarom is onze richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), met aandacht voor ethische normen en duurzame ontwikkeling, een belangrijk onderdeel van onze inkoopvoorwaarden en onze selectieprocedure. In de offerteaanvraag wijzen we leveranciers ook op hun verplichtingen volgens relevante wet- en regelgeving. We maken daarbij duidelijk dat we eventuele schendingen van deze verplichtingen melden bij de betreffende instanties.
3. **Actieve lobby en deelname aan verenigingen:** we nemen actief deel aan verenigingen en voeren lobbyactiviteiten uit in het belang van onze klanten en hun deelnemers. Zo nemen we deel aan diverse werkgroepen van de Pensioenfederatie en zijn we lid van de Dutch Fund and Asset Management Association (voor specifieke onderwerpen met betrekking tot de beleggingen van onze klanten) en van VNO-NCW. Ook zijn we aangesloten bij de Climate Action 100+. We streven naar een voortrekkersrol op het gebied van klimaat.

We voeren actieve lobbyactiviteiten uit op belangrijke thema's, zoals wet- en regelgeving met betrekking tot pensioenen (waaronder de Wtp), de arbeidsmarkt en digitalisering. Ook zijn we in gesprek met de Nederlandse overheid, politiek en belangenverenigingen om te kijken hoe Nederlands pensioenkapitaal een significante bijdrage kan leveren aan de overgang naar een duurzame economie.

Welke metingen voeren wij uit om de impact te monitoren?



Corruptie en/of omkoping

Over het boekjaar 2023 zijn er geen incidenten van corruptie of omkoping gemeld of op andere wijze bekend geworden.

Klokkenluidersregeling

In 2023 zijn er geen meldingen ontvangen via de klokkenluidersregeling.

Betalingspraktijken

In overeenstemming met de duurzaamheidswetgeving op het gebied van governance, verstrekken wij informatie over onze betalingspraktijken aan onze leveranciers. Onze standaard betalingstermijn, zoals vastgelegd in onze inkoopvoorwaarden, bedraagt 30 dagen. In 2023 was de gemiddelde betalingstermijn 22,9 dagen en werd 82,4% van de facturen binnen de standaardtermijn van 30 dagen betaald. 17,6% werd niet binnen de standaardtermijn betaald door operationele factoren, zoals onvolledig binnengekomen facturen.

1.5 Vooruitblik 2024

In 2023 waren we druk met onze voorbereiding op de grote transitie: naar het nieuwe pensioenstelsel, van 2D- naar 3D-beleggen en de samenwerking met MN in de pensioen-uitvoeringsketen. 2024 is het jaar dat we overgaan van beleid naar uitvoering.

Het nieuwe pensioenstelsel

1 januari 2028 moet de nieuwe pensioenregeling officieel zijn ingevoerd in Nederland. De kennis over de regelingen die worden ingevoerd is er en de beslissingen zijn genomen. Nu komt het erop aan dit beleid uit te werken en te implementeren; van de IT-kant tot de communicatie, marktintroductie en uitvoering van de nieuwe regelingen van onze klanten. 2024 is het jaar dat we verdergaan om ervoor te zorgen dat we 1 januari 2026 de transitie kunnen realiseren.

We begeleiden en adviseren het bestuur van onze klanten ten aanzien van hun formele opdrachtaanvaarding. Aanvullende beleidskaders voor zaken als stuurbaarheid en herbalancering rond de uitvoering van de solidaire premiereregeling, werken we uit. We vertalen het beleid van onze klanten over invaren en compensatie naar praktische specificaties voor de implementatie binnen onze pensioenbeheer- en vermogensbeheerorganisatie.

In 2024 realiseren we ook het overgrote deel van de noodzakelijke aanpassingen in ons pensioen-administratiesysteem en onze beleggingsadministratie, inclusief de verbinding in de keten. Bij de uitvoering van de solidaire premiereregeling verandert namelijk de afstemming tussen de uitvoering van het vermogensbeheer en pensioenbeheer. Conform een ontwikkelde marktstandaard in 2023 richten we de informatiestromen binnen onze organisatie tussen beide onderdelen in. Hetzelfde geldt voor het realiseren van de transitiestraat, waarmee we de overgang van het huidige naar het nieuwe pensioenstelsel zullen uitvoeren op het moment van transitie.

Van 2D naar 3D

De overgang naar een 3D-beleggingsorganisatie heeft niet alleen gevolgen voor ons beleggingsmodel, maar ook voor de manier waarop we werken en voor onze mensen. In 2023 hebben we onze IT-capaciteiten, ons data- en analyseplatform, en onze manier van werken verbeterd. In 2024 gaan we nog meer investeren in IT, data en analytics om onze capaciteiten verder te versterken en het gebruik van zowel data- als analyseplatforms binnen Vermogensbeheer op te schalen.

MN-collega's

De livegang van MAP bij MN was een belangrijke mijlpaal. Op 1 juli van dit jaar, 2024, staat het volgende belangrijke moment gepland. Dan komen onze MN-collega's naar PGGM en zal de verschuiving van het mandaat voor PMT en Bpf Koopvaardij plaatsvinden. We zijn blij met deze twee nieuwe PGGM-klanten en de komst van nieuwe collega's.

Vitale sector zorg en welzijn

Door ons in te zetten voor een vitale sector met vitale werknemers en werkgevers, willen we blijven bijdragen aan het verkleinen van de zorgkloof. Daarom blijven we ook in 2024 onderzoek doen, samenwerken met sociale partners en deelnemers ondersteunen via PGGM&CO. Actief zijn in de sector zorg en welzijn, heeft een prominente plaats in onze strategie 2030.

Investeren in een toekomstbestendige organisatie

In 2023 hebben we investeringen gedaan om de deelnemers van onze klanten goed te bedienen en in 2024 – met ruim tweeduizend medewerkers en twee nieuwe klanten - zullen we dat blijven doen. We investeren in de uitvoering van de nieuwe strategie, de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, en in verdere IT en digitalisering.

Financieel vooruitzicht

Met de hiervoor genoemde ontwikkelingen en benodigde investeringen zullen de kosten in 2024 waarschijnlijk meer toenemen dan onze omzet. Hierdoor verwachten we ook over 2024 uit te komen op een negatieve marge. Dit is een bewuste afweging die we maken in lijn met onze meerjarenstrategie welke voorziet in investeringen die we moeten maken om toekomstbestendig te blijven. In onze financiële meerjarenprognose voorzien we tijdelijke negatieve marges. Het eigen vermogen ligt boven het vereist eigen vermogen, dat we hebben vastgelegd in ons beleid. Dit geeft ons ruimte voor eventuele financiële tegenvallers. Bovendien kunnen we indien nodig gebruikmaken van een kredietfaciliteit bij PFZW ter hoogte van € 150 miljoen om eventuele liquiditeitstekorten op te vangen.

Transparant over duurzaamheid

Over boekjaar 2025 zijn wij verplicht te rapporteren op basis van de CSRD-wetgeving. Dit jaar hebben we stappen gezet in onze duurzaamheidsverslag (zie hoofdstuk 1.4). In 2024 richten we ons op het versterken van de rapportage en het verder integreren van ESG-criteria in ons bedrijfsbeleid, zodat wij in 2026 volledig transparant kunnen rapporteren over onze duurzame bedrijfsvoering in 2025.



2. Verslag van de raad van commissarissen

In dit verslag licht de RvC van PGGM N.V. (PGGM) toe op welke wijze het afgelopen jaar vorm is gegeven aan zijn toezichthoudende - en werkgeversrol en op welke wijze de RvC de RvB met advies bijstond. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken genoemd 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 betreffende PGGM en de met haar verbonden ondernemingen. Ook adviseert de RvC de RvB en weegt daarbij alle in aanmerking komende belangen af. Naast de toezichthoudende en adviserende rol, heeft de RvC een werkgeversrol richting de leden van de RvB.

Toezichthoudende en adviserende rol

De RvC kijkt terug op een jaar waarin indringende discussies zijn gevoerd 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 samenwerking met MN, PMT en Bpf Koopvaardij, 3D-beleggen, de ontwikkeling van Vermogensbeheer naar de bediening van PFZW en het huisvestingstraject.

In de toezichthoudende en adviserende rol, monitort, be vraagt en adviseert de RvC de RvB over een breed scala aan onderwerpen. Onder meer over financiële, compliance, risico, IT, HR-, duurzaamheids- en strategische thema's. In 2023 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 jaarlijks het functioneren van de leden van het bestuur, zo ook in 2023. De RvC volgt een gestructureerde aanpak voor het evalueren van het functioneren van de leden van de RvB (met inbegrip van de omvang en samenstelling). De RvC heeft in 2023 Willem Jan Brinkman herbenoemd als CFRO van PGGM per 29 november 2023 voor een periode van 4 jaar. De werkgeversrol omvat ook het houden van toezicht op de bemensing van het topmanagement bij PGGM en opbouw van het interne beloningsgebouw. Toezien op een goed verloop van successieplanning is vanwege de continuïteit van PGGM een van de belangrijke taken van de raad van commissarissen. Zo wordt jaarlijks het opvolgingsplan voor de RvB besproken. En hoewel de RvB verantwoordelijk is voor het beleid voor successieplanning, ziet de RvC hierop toe en wordt de successieplanning voor het topmanagement van PGGM jaarlijks besproken met de RvB.

De RvC wordt bij onder meer 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 geadviseerd door de M&O-commissie.

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 de beoogde nevenfuncties van iedere commissaris op (de schijn van) belangenverstrengeling. Daarvoor is een proces ingericht waarbij iedere nieuwe nevenfunctie aan de compliance officer en aan de voorzitter van de RvC wordt voorgelegd ter toetsing respectievelijk goedkeuring. Naast (de schijn van) belangenverstrengeling, wordt de portefeuille van nevenfuncties per commissaris conform de Wet bestuur en toezicht getoetst op de regels rond de limitering van het aantal toezichthoudende functies.

Een lid van de RvB vraagt voor iedere nevenfunctie die hij aangaat tijdens zijn lidmaatschap van de RvB, voorafgaand toestemming aan de RvC. De RvC verleent toestemming als er geen belangentegenstelling is en het tijdsbeslag van de nevenfunctie niet zodanig is dat het uitoefenen van de bestuursfunctie daardoor belemmerd wordt.

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

Samenstelling van de raad van commissarissen

Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. 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 voor PGGM relevante aspecten van diversiteit en inclusie, zoals nationaliteit, leeftijd, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, opleiding, beroepservaring en (culturele) achtergrond. Bij de overwegingen bij de werving en selectie van commissarissen, wordt gebruik gemaakt van de profielschets van de RvC, het successieplan en de competentiematrix van de RvC.

Door het aftreden van Eric de Macker op 30 september 2023 – wegens het eindigen van zijn tweede en laatste benoemingstermijn – is per 1 oktober 2023 een vacature in de RvC ontstaan. De algemene vergadering van PGGM (AvA) heeft op 10 mei 2023 in zijn opvolging voorzien door de benoeming van Han Busker als lid van de RvC per 1 oktober 2023. De RvC dankt Eric de Macker van harte voor zijn inzet en betrokkenheid de afgelopen jaren.

De samenstelling van de RvC staat beschreven in dit hoofdstuk, de cv's van de commissarissen en het rooster van aftreden zijn hier [[link naar pagina 119](#)] te vinden. Zie www.pggm.nl voor de profielschets van de RvC.

Terugblik op ons eigen functioneren

De RvC reflecteerde begin 2024 op zijn eigen functioneren. Het overall oordeel van de RvC is positief, zowel over de open samenwerking met het bestuur van PGGM als wat betreft de onderlinge samenwerking binnen de RvC.

Wel constateert de RvC in zijn evaluatie dat het tijdsbeslag aanzienlijk is geweest, mede vanwege de extra vergaderingen in verband met de aard en complexiteit van diverse onderwerpen, waaronder de strategie van PGGM richting 2030 en de samenwerking met MN.

Permanente educatie en verdiepende bijeenkomsten

De RvC is van mening dat permanente educatie substantieel waarde toevoegt aan het functioneren van de raad. De raad heeft dan ook een eigen opleidingsplan. In 2023 is op een aantal onderwerpen verdiept, waaronder het nieuwe pensioenakkoord - en de voorbereiding vanuit PGGM hierop, de PGGM-medewerker van de toekomst (in relatie tot huisvesting) en transformatie, cultuur en leiderschap.

Commissarissen nemen, samen met bestuurders van het coöperatiebestuur en PFZW, ook deel aan door PGGM georganiseerde bestuursmodules. Hierin staan vier keer per jaar de actuele ontwikkelingen van klanten, deelnemers of de interne organisatie binnen een bedrijfsonderdeel van PGGM centraal. Enkele onderwerpen van bestuursmodules in 2023 waren deelnemersperspectief, innovatie in klantcontact, zorg en welzijn, impactbeleggen en digitale transformatie.

Aanwezigheid RvC-vergaderingen

De RvC heeft in 2023 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 voor onderwerpen waarbij hun expertise wordt gevraagd. Er zijn daarnaast nog negen tussentijdse vergaderingen van de RvC geweest, waarin onder meer verder is verdiept op onderwerpen als de (intentie tot) samenwerking met MN, het huisvestingstraject en de strategie van PGGM richting 2030.

Samenstelling RvC en commissies en aanwezigheidspercentages vergaderingen van de betreffende leden

	RvC	ARC	M&O-commissie
Aantal vergaderingen	14	8	5
Marjanne Sint	100% (voorzitter)		100%
Henk Broeders	100% (vicevoorzitter)	100%	
Doede Vierstra	86%	87,5% (voorzitter)	
Eric de Macker	90% (RvC-lid tot 30 september 2023)		100% (voorzitter tot 30 september 2023)
Françoise Dings	79%		100% (voorzitter per 1 oktober 2023)
Jan van Rutte	100%	100%	
Han Busker	100% (RvC-lid per 1 oktober 2023)		100% (lid per 1 oktober 2023)

Besproken onderwerpen 2023

De RvC houdt toezicht op de strategie van PGGM en op de wijze waarop de RvB de strategie realiseert (en de daarmee samenhangende voornaamste risico's) 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 wat betreft onze klanten, het innovatie- en verandervermogen, 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. Dit bepaalt de koers van beide organisaties tot 2030. Om de strategie te realiseren zijn ambitieuze doelen vastgesteld op de domeinen: Deelnemers, Pensioenen, Beleggen en Zorg en welzijn. Bij dit alles ligt de focus tot 2026 op de vlekkeloze transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. De RvC volgt dit traject nauwlettend.

Strategische huisvesting

In 2023 heeft de RvC intensief met de RvB gesproken over huisvesting. Na uitgebreid onderzoek van verschillende opties heeft de RvB, met instemming van de RvC, 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.

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 samenwerking met MN, PMT en Bpf Koopvaardij biedt PGGM de kans tot een gewenste schaalvergroting, die PGGM voor haar klanten een goede positie geeft op de Nederlandse markt voor pensioenuitvoering, ook na ingang van de Wtp.

PGGM is al sinds 2021 bezig met het voor geschikt maken van MAP voor de administratie van PMT. De RvC heeft hier in (extra) vergaderingen regelmatig diepgaand met de RvB over gesproken. Per 1 januari 2024 verloopt de pensioenuitvoering van de bij MN aangesloten fondsen PMT en Bpf Koopvaardij via het MAP systeem van PGGM. Daarnaast is er in 2023 intensief gesproken over hoe de in 2021 gestarte samenwerking kan worden verdiept. Er is afgesproken dat PMT en Bpf Koopvaardij per 1 juli 2024 het mandaat voor de pensioenadministratie neerleggen bij PGGM. Dit betekent dat er een geïntegreerd pensioenuitvoeringsbedrijf wordt gerealiseerd binnen PGGM Pensioenbeheer BV. In het kader van de samenwerking tussen MN en PGGM, heeft ook een aantal bijeenkomsten plaatsgevonden met de gezamenlijke raden van commissarissen van MN en PGGM.

Het besluit van de Eerste Kamer in juni 2023 om de Wtp door te laten gaan, was een grote mijlpaal voor PGGM. Met de komst van de Wtp zijn we op weg om het nieuwe pensioenstelsel waar te maken. De RvC volgt iedere vergadering de voortgang van de mijlpalen in de ambitie van PGGM om op 1 januari 2026 de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel te kunnen maken.

Vermogensbeheer

In een omgeving waarin PGGM een relevante speler is, die klaar is voor het nieuwe pensioencontract, en waarbij ingezet wordt op verduurzaming van beleggingen, het vergroten van relevantie in de sector zorg en welzijn en de voorbereiding op toekomstige vraagstukken, moet ook PGGM Vermogensbeheer wendbaar zijn om aan deze grote opgaven te voldoen. De RvC reflecteerde met de RvB over de visie van PGGM op beleggen. Met duurzame waardecreatie voor de deelnemers wil Vermogensbeheer zich gaan richten op een goed financieel rendement door langetermijn waardecreatie met een positieve bijdrage aan de maatschappij en het milieu. Dit wordt 3D-beleggen genoemd. Hierbij moeten beleggingen niet alleen renderen en zorgdragen voor een goed pensioen, maar ook zorgdragen voor een goed pensioen in een leefbare wereld.

Zorg en welzijn

De krappe arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector en de groeiende zorgkloof zijn maatschappelijk gezien een van de grootste vraagstukken van de komende decennia. PGGM werkt vanuit kennis van data en financieringsvraagstukken van analyse naar concrete oplossingen. PGGM gaat nauwere partnerships in de sector aan, ook met werkgevers, om diensten te ontwikkelen die antwoord geven op (pensioen) vraagstukken én een positief effect kunnen hebben op de aantrekkelijkheid van werken in de sector.

De RvC constateert met genoegen dat PGGM met deze aanvullende diensten een bijdrage kan leveren aan het werkplezier in de sector, aantrekkelijk werkgeverschap en daarmee de toekomstbestendigheid van de sector zorg en welzijn.

Overige onderwerpen

Naast de jaarlijkse bespreking en goedkeuring van het bestuursverslag worden ieder kwartaal, aan de hand van de performance- en auditrapportages, de financiële resultaten en de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering zijn verbonden, doorgenomen. Ook wordt elk kwartaal aandacht besteed aan klanttevredenheid. Om de adviesrol van de RvC nader vorm te geven, heeft de RvC ook in 2023 weer tussentijdse (informele) vergaderingen gehouden om actuele aangelegenheden diepgaand te bespreken.

De RvC is verheugd te constateren dat PGGM een volgende stap heeft gezet op het vlak van diversiteit en inclusie (DEI). De Diversity Board is geïntegreerd in een PGGM-brede DEI community, met Edwin Velzel (CEO van PGGM) als hoofdsponsor vanuit het EC. Inclusief Werkgeverschap wordt breed opgepakt, onder meer door deze aspecten een plek te geven in de profielschets van het EC en door het actief creëren van bewustwording voor het gedachtegoed omtrent inclusiviteit en diversiteit. In 2023 heeft de RvC goedkeuring verleend aan het DEI-beleid, waarin staat opgenomen dat PGGM wil bijdragen aan sociale, economische en politieke inclusie.

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. Ook de cultuur en het leiderschap van PGGM spelen een grote rol in het efficiënter en wendbaarder maken van de organisatie. In 2023 sprak de RvC – net als in andere jaren – met de RvB over fiscale dilemma's en het fiscale beleid. De RvC laat zich periodiek informeren over actuele ontwikkelingen. Zo heeft de raad tijdig zicht op relevante ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en de reputatie van PGGM.

Daarnaast wordt de RvC enkele malen per jaar uitgebreid en verdiepend geïnformeerd over diverse aspecten van de beleggingsstrategie, zoals het intern of extern beheren van vermogensbeheermandaten. Een ander belangrijk aspect dat wordt besproken in de RvC zijn de vereisten en voorwaarden die nodig zijn om als lange termijnbelegger waarde te kunnen creëren zowel in financiële als maatschappelijke zin.

Commissies uit de raad van commissarissen

De RvC heeft uit zijn midden twee voorbereidende commissies ingesteld: de ARC en de M&O-commissie.

ARC

De ARC ondersteunt de RvC bij het toezicht op de activiteiten van het bestuur op onder meer het gebied van de kwaliteit van financiële rapportages, interne risicobeheersing en het risicobeleid en riskmanagement. Doede Vierstra (voorzitter), Henk Broeders en Jan van Rutte zijn de leden van de ARC.

Tot de taak van de ARC behoort onder meer advisering en voorbereiding van de besluitvorming van de RvC en het houden van toezicht en controle op de RvB aangaande de integriteit en kwaliteit van financiële verslaggeving 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).

De ARC heeft in 2023 acht keer vergaderd, vijf keer regulier en drie extra vergaderingen. In de extra vergaderingen was met name aandacht voor het concept jaarverslag en de risicoanalyse rond de samenwerking met MN en PMT en de implementatie van MAP. De reguliere vergaderingen zijn bijgewoond door de CFRO, de directeur Internal Audit en de externe accountant. Bij de bespreking van de kwartaalrapportages waren de directeuren Finance & Control, Risk en Compliance aanwezig. De ARC beoordeelde 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 in besloten vergaderingen.

De commissie heeft de uitkomsten van de periodieke performancerapportages en de auditrapportages besproken. Deze uitkomsten betreffen onder meer 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, waaronder de naleving van wet- en regelgeving. We hebben de beheersing van (voor de jaarrekening) relevante processen die betrekking hebben op de uitvoeringsorganisatie zelf, verder verbeterd.

Vanaf boekjaar 2025 dient PGGM te voldoen aan de CSRD. De CSRD is op 10 november 2022 aangenomen door het Europese Parlement. De CSRD bevat de verplichting (EU-richtlijn) om een duurzaamheidsverslag op een gestandaardiseerde wijze op te stellen. Het doel hiervan is om de duurzaamheidsrapportages van organisaties transparanter en vergelijkbaar te maken. Hierdoor kunnen marktpartijen betere overwegingen maken ten aanzien van duurzaamheid. De RvC heeft in 2023 besloten om ESG-gerelateerde onderwerpen, waaronder CSRD, te beleggen bij de ARC en hier niet een nieuwe commissie voor 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.

Deelnemers, werkgevers, pensioenfondsen en PGGM moeten erop kunnen vertrouwen dat de data die binnen de PGGM-organisatie wordt gebruikt, betrouwbaar is. Om dit te kunnen borgen, is het van belang dat datamanagement in de organisatie is ingericht en werkt. De ARC heeft zich op de hoogte gesteld van de opzet, het bestaan en de werking van de datagovernance binnen PGGM.

Ieder jaar bespreekt de ARC de door het EC vastgestelde risicobereidheid en adviseert zij de RvC over het verlenen van goedkeuring hieraan. 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 (infrastructuur en security) en HR-risico in algemene zin. De dienstverlening van PGGM is voor een belangrijk deel data- en IT-gedreven en daarom heeft PGGM een verhoogde exposure op IT- en cyberrisico's. Dit is met regelmaat uitgebreid besproken in de ARC-vergaderingen. De ARC heeft vastgesteld dat wordt voldaan aan wet- en regelgeving.

De RvC ontvangt de verslagen en vergaderstukken van de ARC. Ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de ARC een mondelinge terugkoppeling van de bespreking in de ARC-vergadering. Leden van de RvC, die geen lid zijn van de ARC, hebben een permanente uitnodiging om de vergaderingen bij te wonen. De CFRO en de voorzitter van de ARC hebben ook in 2023 naast de vergaderingen regelmatig contact gehad over actuele onderwerpen en de voorbereiding van de vergaderingen.

M&O-commissie

Françoise Dings (voorzitter per 1 oktober 2023), Marjanne Sint en (per 1 oktober 2023) Han Busker zijn de leden van de M&O-commissie. Tot zijn aftreden als lid van de RvC per 30 september 2023, was Eric de Macker voorzitter van de M&O-commissie.

De M&O-commissie vergaderde in 2023 vijf keer. Bij de samenstelling van de M&O-commissie is rekening gehouden met de vereiste dat ten minste een van haar leden diepgaande kennis van en ervaring heeft met een beloningsbeleid van vergelijkbare aard als dat binnen PGGM wordt toegepast. De CEO en de directeur M&O zijn standaard aanwezig bij de M&O-commissie om een toelichting te geven op de diverse onderwerpen.

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.

Tot de taken van de M&O-commissie behoren daarnaast ook het toezicht houden op het strategisch HR-beleid gericht op de continuïteit van PGGM, de adequaatheid van de personele bezetting in relatie tot de strategische koers van PGGM en het toezicht houden op en adviseren over de activiteiten met betrekking tot onder meer DEI-beleid en organisatiecultuur, talentmanagement en development, arbeidsmobiliteit, ontwikkeling van medewerkers, arbeidsomstandigheden, de resultaten van het medewerkersonderzoek en de kwaliteit van de werknemersmedezeggenschap. Daarnaast wordt iedere vergadering aandacht besteed aan een of meer van de vijf strategische M&O-thema's: Arbeidsmarktpropositie, Leiderschap, Talentontwikkeling, Strategic workforce planning en Organisatie-inrichting en reorganiseren.

De M&O-commissie adviseert de RvC over de beoordeling van de leden van de RvB over 2023 en over de beloning van de individuele leden van de RvB. Voor 2023 geldt dat onder andere de realisatie van de strategische doelen over 2023 en de observaties van de RvC-leden de input vormen voor de beoordeling van de individuele RvB-leden over 2023. De leden van de RvC spreken gedurende het jaar regelmatig met diverse 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 zich een goed beeld vormen over het functioneren van de leden van de RvB. Een keer per twee jaar maakt een 360-graden evaluatie van de leden van de RvB ook onderdeel uit van de beoordeling van de leden van de RvB. De volgende 360-graden evaluatie zal dus plaatsvinden over het jaar 2024. Daarnaast is stilgestaan bij de uitkomsten van de vlootshouw van de directeuren van PGGM. Aan de hand van de uitkomsten van die vlootshouw is de kwaliteit en het potentieel van de directeuren binnen PGGM besproken, ook in het licht van succession en forward planning.

Begin 2024 heeft de RvC wederom een remuneratierapport (over 2023) opgesteld, waarin op inzichtelijke wijze verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beloningsbeleid. Dit is begin 2024 door de M&O-commissie besproken en goedgekeurd door de RvC. Het remuneratierapport over 2023 is gepubliceerd op de corporate website.

In 2023 heeft Internal Audit een onderzoek gedaan naar de mate waarin PGGM de cultuurelementen heeft ingebed opdat deze voldoende bijdragen aan de gewenste en te realiseren doelstellingen van PGGM. De M&O-commissie besprak de uitkomsten van dit onderzoek in aanwezigheid van de directeur Internal Audit. Cultuurelementen bleken onvoldoende ingebed in de PGGM-organisatie. Omdat cultuur de basis is voor het realiseren van de strategie en doelen, zijn passende acties geformuleerd om aan de bevindingen van Internal Audit op zo kort mogelijke termijn opvolging te kunnen geven.

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt staan sommige vacatures voor met name specialistische functies langer open. Afgelopen jaar zijn er bij PGGM vorderingen gemaakt op het vlak van recruitment.

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

In december 2023 heeft PGGM met de drie vakbonden FNV, CNV en De Unie een akkoord bereikt over een nieuwe cao voor 2024. De RvC is content dat er met dit akkoord een breed draagvlak is voor de cao. Conform het bepaalde in het reglement van de RvC en de M&O-commissie, heeft de M&O-commissie onder meer tot taak het opstellen van selectiecriteria en (her-)benoemingsprocedures voor leden van de RvC. De M&O-commissie heeft de RvC ter zake geadviseerd over de benoeming van Han Busker (per 1 oktober 2023). Ook adviseerde de M&O-commissie positief over de herbenoeming van Willem Jan Brinkman, lid van de RvB en CFRO, wegens het aflopen van zijn eerste benoemingstermijn op 28 november 2023. De RvC heeft besloten om Willem Jan Brinkman te herbenoemen als lid van de raad van bestuur per 29 november 2023 voor een periode van 4 jaar.

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

Relatie met stakeholders

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

Om een gevoel te krijgen van wat er leeft bij PFZW, is onder meer tweemaal per jaar een overleg 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 staat in het teken van 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 primair plaats in 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 2023 de besturen van PFZW, PGGM Coöperatie en de RvC samengekomen in de zogenaamde EEN-agenda bijeenkomst. Het thema van de bijeenkomst was Deelnemersvertrouwen. De RvC was hierbij voltallig aanwezig. In het najaar van 2023 heeft een delegatie van de RvC een vergadering bijgewoond van de Ledenraad.

Relatie met de ondernemingsraad

Zowel de RvC als de OR vindt 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 behandeling 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 2023 heeft het jaarlijkse 3-radenoverleg, tussen de OR, RvC en het EC, plaatsgevonden.

Dit jaar was het thema Medewerker van de toekomst. 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 2023 is gebruik gemaakt van een procesgerichte en intern controlegerichte benadering van werkzaamheden. De kwaliteit van de afgegeven rapportages is goed.

De externe accountant is aanwezig bij alle vergaderingen van de ARC en bij die vergadering van de RvC waarin de jaarrekening wordt 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 in de vergaderingen van de ARC. Het auditjaarplan en de auditrapportages geven de RvC een goed inzicht in de interne beheersing van bedrijfsactiviteiten en processen.

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 2023 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 2023 van PGGM. De RvC stelt de algemene vergadering voor de jaarrekening 2023 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 2023.

Zeist, 24 april 2024

Marjanne Sint, voorzitter

Françoise Dings

Henk Broeders, vicevoorzitter

Jan van Rutte

Han Busker

Doede Vierstra



3. Jaarrekening

3.1 Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2023

Vóór resultaatbestemming
(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2023	2022
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	3	1.723	2.455
Materiële vaste activa	4	57.304	59.857
Financiële vaste activa	5	14.588	17.415
Totaal vaste activa		73.615	79.727
Vlottende activa			
Vorderingen	6	46.168	36.517
Effecten	7	113.688	110.179
Liquide middelen	8	135.023	134.983
Totaal vlottende activa		294.879	281.679
Totaal activa		368.494	361.406
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	9	200	200
Agio reserve		158.712	158.712
Wettelijke reserve		366	362
Overige reserves		100.505	91.492
Onverdeeld resultaat		-1.042	9.017
Totaal eigen vermogen		258.741	259.783
Voorzieningen			
Voorzieningen	10	25.406	27.066
Totaal voorzieningen		25.406	27.066
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden	11	84.347	74.557
Totaal kortlopende schulden		84.347	74.557
Totaal passiva		368.494	361.406

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2023	2022
Beheervergoedingen	13	356.106	338.841
Overige opbrengsten	13	2.101	1.520
Som der bedrijfsopbrengsten		358.207	340.361
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	84.121	63.546
Personeelskosten	15	204.703	188.314
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	16	6.094	6.019
Overige bedrijfskosten	17	71.452	69.380
Som der bedrijfslasten		366.370	327.259
Bedrijfsresultaat		-8.163	13.102
Financiële baten	18	7.451	9
Financiële lasten	18	-	-343
Resultaat voor belastingen		-712	12.768
Belastingen	19	-2	-3.492
Resultaat deelnemingen	5	-328	-259
Resultaat na belastingen		-1.042	9.017

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		-8.163	13.102
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	3, 4, 16	6.094	6.019
Mutaties (im)materiële vaste activa	3, 4	-	-100
Mutaties financiële vaste activa	5	2.999	1.847
Mutaties voorzieningen	10	-1.660	1.507
Mutaties in vorderingen	6	-9.651	-4.009
Mutaties in kortlopende schulden	11	9.788	405
Mutatie in eigen vermogen	9	-	-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-593	18.771
Financiële baten			
Financiële lasten		7.451	9
Betaalde vennootschapsbelasting		-	-343
		7.451	-334
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		6.858	18.437
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Investerings en aankopen in:			
Immateriële vaste activa	3	-4	-121
Materiële vaste activa	4	-2.805	-3.298
Deelnemingen	5	-500	-400
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.309	-3.819
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Netto kasstroom		3.549	14.618
Mutatie geldmiddelen			
Liquide middelen (incl. effecten) begin periode	7, 8	245.162	230.544
Liquide middelen (incl. effecten) einde periode	7, 8	248.711	245.162
Mutatie in geldmiddelen		3.549	14.618

Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2023

1. Algemene toelichting

Informatie over PGGM N.V.

PGGM N.V. ('PGGM') is opgericht op 20 juli 2007, en statutair gevestigd en kantoorhoudende in Zeist, Nederland en kantoorhoudend aan de Noordweg Noord 150 in Zeist, Nederland. Alle aandelen in PGGM worden gehouden door PGGM Coöperatie U.A. ('PGGM Coöperatie').

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

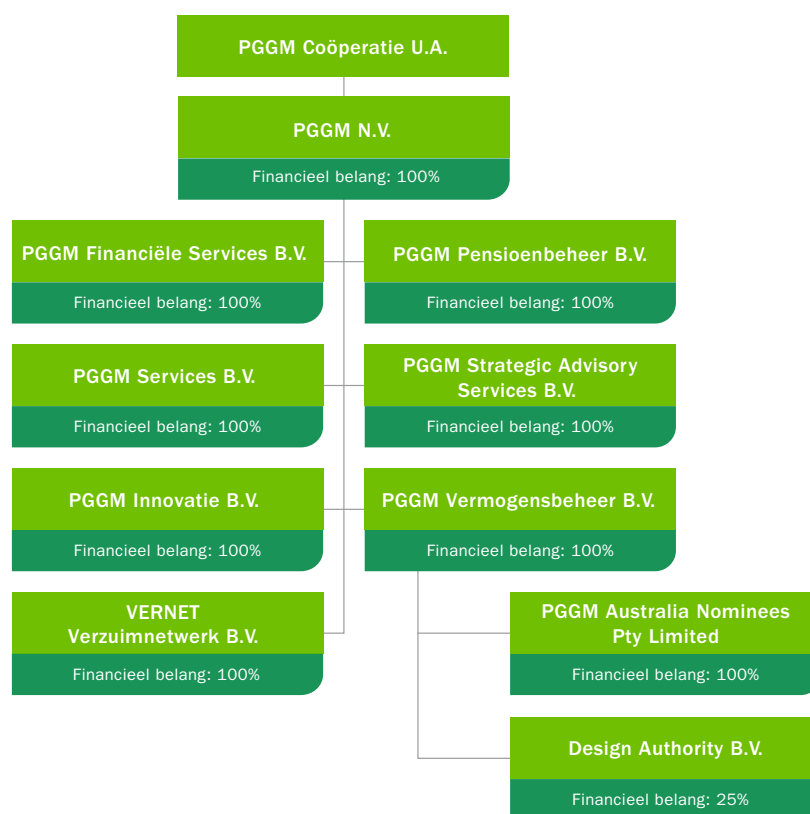
Groepsstructuur

PGGM is een houdstermaatschappij die middels deelnemingen vanaf 1 januari 2008 activiteiten verricht op het gebied van bestuursondersteuning en beleidsadvies, pensioenbeheer, fiduciair advies en vermogensbeheer. PGGM is een structuurvennootschap en de houdster van acht (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang, en vormt gezamenlijk met haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie, de PGGM Groep. De jaarrekening van PGGM N.V. wordt geconsolideerd in de jaarrekening van PGGM Coöperatie, tevens statutair gevestigd en kantoorhoudende in Zeist. De geconsolideerde jaarrekening van PGGM Coöperatie wordt beschikbaar gesteld op de website van PGGM.

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

Het overzicht hierna geeft de juridische structuur van PGGM Coöperatie, PGGM en haar dochtervennootschappen en deelnemingen ('PGGM Groep') per 31 december 2023 weer.

Groepsstructuur



PGGM Vermogensbeheer BV

De vermogensbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Vermogensbeheer BV ('PGGM Vermogensbeheer'). We ondersteunen pensioenfondsen vanuit twee elkaar aanvullende diensten: fiduciair management en asset management.

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.

Tevens is PGGM Vermogensbeheer ingevolge artikel 2:67a, tweede lid, Wft toegestaan onder voornoemde AIFM-vergunning de volgende activiteiten te verrichten of diensten te verlenen:

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

PGGM Australia Nominees Pty Limited

PGGM Vermogensbeheer is enig aandeelhouder van PGGM Australia Nominees Pty Ltd. ('PAN'). De aandelen zijn op 13 mei 2009 verworven. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van PGGM Vermogensbeheer en in deze jaarrekening.

Design Authority BV

PGGM Vermogensbeheer had sinds de oprichting op 2 juni 2020 een belang van 50% in Design Authority BV. Sinds 31 december 2021 zijn er twee participanten bijgekomen, waardoor het belang van PGGM Vermogensbeheer is afgenomen tot 25%. De deelneming wordt niet meegeconsolideerd in deze jaarrekening aangezien er sprake is van invloed van betekenis, maar PGGM geen overheersende zeggenschap heeft.

PGGM Pensioenbeheer BV

De pensioenbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Pensioenbeheer BV ('PGGM Pensioenbeheer'). Deze werkzaamheden bestaan uit klantbeheer en pensioenadministratie.

PGGM Strategic Advisory Services BV

PGGM Strategic Advisory Services BV ('PSAS') biedt bestuursondersteunende- (verantwoording, verslaglegging en relatiebeheer) en adviesdiensten aan institutionele klanten. Dit betreffen diensten op het gebied van beleggingsbeleid, pensioenbeleid en fiduciair, financieel & actuarieel advies.

PGGM Financiële Services BV

PGGM Financiële Services BV ('Financiële Services') is een financieel dienstverlener die financiële producten en diensten van haar samenwerkingspartners aanbiedt aan leden van PGGM Coöperatie.

AFM vergunning

Financiële Services heeft 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, hypothecair krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen particulier en zakelijk, spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekeringen.

PGGM Innovatie BV

PGGM Innovatie BV ('Innovatie') richt zich op de uitvoering van trajecten op het gebied van innovatie binnen de sector zorg en welzijn. Een belangrijk product binnen PGGM Innovatie betreft de toekomstverkenner. Met de toekomstverkenner kunnen deelnemers en hun partners samen hun persoonlijke financiële gegevens verzamelen inclusief andere inkomens, hypotheek, spaargelden.

Vernet verzuimnetwerk BV

Innovatie is enig aandeelhouder van VERNET verzuimnetwerk BV ('Vernet'). Vernet heeft ten doel het vervaardigen en verschaffen van landelijke verzuim- en financiële risico-informatie alsmede het aanbieden van een netwerk en/of platform ter voorziening van kennis en advies en het delen hiervan alsmede het verlenen van advies op het gebied van verzuim, verzuimpreventie en duurzame inzetbaarheid.

PGGM Services BV

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

PGGM UFO BV

PGGM UFO BV is juridisch gefuseerd met PGGM, waarbij PGGM UFO B.V. als verdwijnende vennootschap is opgehouden te bestaan en per 27 september 2023 uitgeschreven uit het Handelsregister van de Kamer van Koophandel. De opheffing heeft geen invloed op de geconsolideerde jaarrekening.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 van Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

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

Toegepaste standaarden

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Hoewel we te maken krijgen met hogere kosten en een negatieve marge in het komende jaar, beschikken we over voldoende liquide middelen en eigen vermogen om onze bedrijfsvoering voort te zetten. Het eigen vermogen ligt boven het vereist eigen vermogen, dat we hebben vastgesteld in ons beleid. Dit geeft ons ruimte voor eventuele financiële tegenvallers. Ook bestaat er de mogelijkheid gebruik te maken van de kredietfaciliteit bij PFZW (van € 150 miljoen). Daarom achten we de continuïteitsveronderstelling passend.

Verbonden partijen

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

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

Klanten van PGGM

Voor Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten ('StiPP'), Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf ('Bpf Schilders') en Pensioenfonds cZorg en Welzijn ('PFZW') voert PGGM de pensioenregeling uit en zorgt PGGM voor de communicatie met werkgevers en deelnemers. In 2023 beheerde PGGM het pensioenvermogen van PFZW en belegde PGGM het collectieve pensioenvermogen van de deelnemers van Bpf Schilders, Smurfit Kappa en een deel van het pensioenvermogen van Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen ('SPH'), Pensioenfonds Architectenbureaus en Bpf Particuliere Beveiliging.

Vanaf 1 juli 2024 gaat de uitvoering van de pensioenregelingen van Pensioenfonds Metaal en Techniek ('PMT') en Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij ('Bpf Koopvaardij') van MN Services N.V. over naar PGGM. De medewerkers die zich bezighouden met de pensioenuitvoering en IT-ontwikkeling van het pensioenbedrijf van MN komen vanaf 1 juli 2024 over naar PGGM. De impact op de huidige jaarrekening is daarmee nihil.

2. Grondslagen

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vreemde valuta

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

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en de schattingen inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen, opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Grondslagen voor consolidatie

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

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de waarderingsgrondslagen welke gelden voor de consolidatie. De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM N.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM AUSTRALIA NOMINEES PTY LIMITED	Sydney, Australië	100%
PGGM Financiële Services BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Innovatie BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Pensioenbeheer BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Strategic Advisory Services BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Services BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Vermogensbeheer BV	Zeist, Nederland	100%
VERNET verzuimnetwerk BV	Amsterdam, Nederland	100%

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Opname van een actief of een verplichting

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

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

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of een verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde. Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Reële waarde

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Immateriële vaste activa worden bij de eerste opname verwerkt tegen verkrijgingsprijs. Om vast te stellen of voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar 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 haalbaar geachte 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 (actief gereed voor ingebruikname) afgeschreven over de verwachte gebruiksduur. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode. De kosten voor onderzoek en de 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 verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Deze activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, rekening houdend met eventuele contractduur.

Goodwill

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

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 berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de restwaarde van de individuele activa. Als belangrijke componenten van de gebouwen van elkaar onderscheiden kunnen worden en verschillen in economische levensduur, worden deze componenten separaat afgeschreven. Op de terreinen wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment waarop een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De gebouwen worden onderverdeeld in de categorieën ruwbouw, afbouw en installaties, die respectievelijk in 40, 25 en 15 jaar worden afgeschreven tot hun restwaarde.

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 eventuele contractduur. De restwaarde is nihil.

Overige bedrijfsmiddelen

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin sprake is van invloed van betekenis

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

Bij vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin sprake is van invloed van betekenis wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

Als 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 overheersende zeggenschap verondersteld.

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

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer PGGM geheel of ten dele garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door PGGM 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 in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Bij een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd.

De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Verliezen zijn 1 jaar voorafgaand en onbeperkt vooruit volledig verrekenbaar tot een bedrag van € 1,0 miljoen. Boven een bedrag van € 1,0 miljoen is slechts 50% van de winst verrekenbaar. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

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

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

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

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Debiteuren worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden op basis van de effectieve rente-inkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Effecten

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

Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan effecten die na eerste verwerking worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen via het eigen vermogen worden in de eerste waardering verwerkt. Bij verkoop van de effecten aan een derde worden de transactiekosten in de winst- en verliesrekening verwerkt. Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan effecten die na eerste verwerking worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden verwerkt in de eerste waardering. Effecten als onderdeel van de vlottende activa hebben een looptijd korter dan een jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden en hebben een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Eigen vermogen wordt gedefinieerd als het saldo tussen de activa en passiva. Eigen vermogen is daarom een restpost waarvoor geen specifieke waarderingsregels gelden, maar waarvan de boekwaarde indirect wordt bepaald door de waardering van alle andere posten op de balans.

PGGM houdt gestort en opgevraagd kapitaal, reserves en onverdeeld resultaat aan. De wettelijke reserve wordt aangehouden voor geactiveerde kosten van de ontwikkeling van intern ontwikkelde software. De niet-uitgekeerde winst wordt toegevoegd aan de reserves tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders. De aandeelhouders kunnen ook besluiten tot het uitkeren van dividend.

Voorzieningen

Algemeen

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 op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord. De voorzieningen zijn verder hieronder uitgewerkt.

Voorziening reorganisatie

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

Voorziening verlieslatend contract

De voorziening verlieslatend contract betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door PGGM na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

Voor verlieslatende contracten wordt een voorziening gevormd indien het waarschijnlijk is dat de onvermijdbare kosten van het nakomen van de verplichtingen hoger zijn dan de economische voordelen van die contracten. De voorziening verlieslatend contract wordt per jaareinde gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening is een verplichting tot het in de toekomst verstrekken van uitkeringen 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. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde van de verwachte loonkosten gedurende de eerste twee jaar van ziekte of arbeidsongeschiktheid, voor zover deze na 31 december 2023 vallen, en bedraagt 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening DVI

PGGM heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income ('DVI') opgenomen. DVI is bestemd om key medewerkers van de afdeling Vermogensbeheer te belonen. Deze beloningsvorm bestaat naast de regeling variabele beloning. De voorziening DVI wordt opgenomen tegen de contante waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

Kortlopende schulden

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

Grondslagen voor resultaatbepaling

De bepaling van het resultaat

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

Beheervergoedingen

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

Overige opbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. De opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten omvatten alle overige externe kosten die rechtstreeks verband houden met de werkzaamheden door derden. Deze kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa worden afgeschreven vanaf de datum dat de activa in gebruik zijn over de economische levensduur van de activa. Bij een wijziging in de geschatte economische levensduur worden toekomstige afschrijvingen aangepast. Winsten en verliezen van de verkoop van immateriële en materiële vaste activa zijn opgenomen in de afschrijvingen.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

PGGM en haar dochtervennootschappen verantwoorden rentebaten en -lasten met betrekking tot liquide middelen als gevolg van het rentecompensatiesysteem bij PGGM. De rentebaten en -lasten worden in de jaarrekening per individuele kredietinstelling beoordeeld en de netto positie uiteindelijk als rentebate of last gepresenteerd. Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen.

Aandeel in resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen

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

Pensioenregeling

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

De dekkingsgraad van het pensioenfonds bedraagt ultimo 2023 112,0% (2022: 111,6%). Op 1 januari 2023 heeft PFZW de pensioenen met 6% verhoogd en op 1 januari 2024 met 4,8% verhoogd. Pas bij een beleidsdekkingsgraad van rond de 125% mogen de pensioenen volledig meestijgen met de prijzen.

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

PGGM heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Leasing

PGGM en haar dochtervennootschappen kunnen financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Belastingen over de winst of het verlies

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering worden tot uiting gebracht in de latente belastingverplichting of -vordering. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

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

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in vreemde valuta zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

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

Investerings	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

Afschrijvingstermijnen

Goodwill: 10 jaar

Software: 5 jaar

Intern ontwikkelde software

De intern ontwikkelde software bestaat voornamelijk uit het backoffice systeem van de pensioen- en beleggingsadministratie. In 2023 zijn beperkte investeringen gedaan omtrent de ontwikkeling en inrichting van een Datawarehouse voor de klanten van Vernet. In het eigen vermogen is voor ditzelfde bedrag een wettelijke reserve gevormd.

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.

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

Investeringen	2.075	-	730	2.805
Desinvesteringen	-58	-109	-3.673	-3.840
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	13	109	3.620	3.742
Afschrijvingen	-3.066	-53	-2.141	-5.260
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

Afschrijvingstermijnen

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

Gebouwen en terreinen

Eind 2023 heeft de 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 een verhuizing is dat PGGM een aantrekkelijke werkplek creëert voor zowel huidige als toekomstige medewerkers, die goed bereikbaar is met het openbaar vervoer en die voldoet aan alle duurzaamheidseisen die we onszelf hebben gesteld.

PGGM waardeert haar gebouwen en terreinen tegen historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De intentie om te verhuizen is afhankelijk van meerdere verschillende externe factoren (zoals vraag en aanbod voor de verkoop, het vinden van een nieuw onderkomen en aanpassingen in het bestemmingsplan) die van invloed zijn op het daadwerkelijk tot uitvoering brengen van de intentie tot verhuizen. Tot aan het moment dat het verhuisplan definitief is, zal PGGM het pand duurzaam aanwenden voor eigen gebruik en verandert de verwachte gebruiksduur vooralsnog niet.

Mocht er in de toekomst sprake zijn van een bijzondere waardevermindering, bijvoorbeeld omdat de afhankelijkheid van externe factoren is weggenomen, en het pand niet langer duurzaam ten behoeve van het eigen gebruik zal worden aangewend, zal management evalueren of er daadwerkelijk sprake is van een bijzondere waardevermindering. Om de impact hiervan te bepalen heeft PGGM eind 2023 de gebouwen en terreinen getaxeerd waarbij rekening is gehouden met een toekomstige verhuizing van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent. Deze opbrengstwaarde ligt significant onder de boekwaarde en wordt sterk beïnvloed door vraag en aanbod en mogelijke wijzigingen in het gebruik van de gebouwen en terreinen.

PGGM is economisch eigenaar van de terreinen en de gebouwen, PGGM Coöperatie is de juridische eigenaar.

Overige bedrijfsmiddelen

In 2023 heeft een opschoningsactie van de activa-administratie plaatsgevonden waarbij bedrijfsmiddelen gededesinvesteerd zijn die al langer dan 10 jaar in gebruik zijn.

5. Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belastinglatenties</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari 2023	775	16.640	17.415
Mutaties			
Investerings	500	-	500
Desinvesterings	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-328	-	-328
Waardeveranderingen	-	-2.999	-2.999
Stand per 31 december 2023	947	13.641	14.588

Deelnemingen

PGGM Vermogensbeheer had sinds de oprichting op 2 juni 2020 een belang van 50% in Design Authority BV. Sinds 31 december 2021 zijn er twee participanten bijgekomen, waardoor het belang van PGGM Vermogensbeheer is afgenomen tot 25%. De deelneming wordt niet meegeconsolideerd in deze jaarrekening, aangezien er sprake is van invloed van betekenis en PGGM geen overheersende zeggenschap heeft. In 2023 is een investering van € 0,5 miljoen (2022: € 0,4 miljoen) gedaan in Design Authority BV. De deelneming heeft in 2023 een negatief resultaat van € 0,3 miljoen (2022: € 0,3 miljoen negatief).

Belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben voornamelijk betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen welke toezien op het pand en ook op de verwerking van de goodwill en voorzieningen. Van deze latenties is een bedrag van € 2,9 miljoen (2022: € 2,7 miljoen) naar verwachting verrekenbaar binnen 1 jaar.

6. Vorderingen

	31 december 2023	31 december 2022
Debiteuren	1.167	7.171
Vorderingen op groepsmaatschappijen	85	1.098
Nog te factureren bedragen	29.876	17.348
Overlopende activa	15.040	10.900
Totaal	46.168	36.517

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

Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit reguliere vorderingen. Een bedrag van € 0,3 miljoen (2022: € 1,1 miljoen) heeft betrekking op de afwikkeling van de Deferred Performance Interest (DPI) regeling en bestaat uit een vordering op de Private Equity-fondsen van PGGM, de looptijd is korter dan 1 jaar.

Nog te factureren

Nog te factureren bedragen hebben betrekking op nog in rekening te brengen bedragen bij beleggingsfondsen en institutionele klanten. De stijging is met name het gevolg van afspraken met nieuwe klanten. De nog te factureren bedragen hebben alle een looptijd van korter dan 1 jaar.

Overlopende activa

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten aan leveranciers. De overlopende activa hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

7. Effecten

PGGM heeft een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen van BlackRock en Goldman Sachs belegd. Door te beleggen in geldmarktfondsen wordt spreiding van het bancaire tegenpartijrisico gerealiseerd. In 2023 is conform het beleid liquide middelen € 113,7 miljoen (2022: € 110,2 miljoen) in geldmarktfondsen belegd. De investeringen in geldmarktfondsen zijn dagelijks vrij verhandelbaar. Van de effecten staan alle gelden ter vrije beschikking.

8. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken. De eigen liquide middelen maken onderdeel uit van het saldo- en rentecompensatie systeem binnen PGGM Groep. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatie systeem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Van de liquide middelen staat ultimo 2023 het gehele bedrag ter vrije beschikking.

9. Eigen vermogen

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

	2023	2022
Stand per 1 januari	259.783	250.766
Groepsresultaat na belastingen	-1.042	9.017
Rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten	-	-
Totaal resultaat van de rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten	-	-
Totaalresultaat van de rechtspersoon	-1.042	9.017
Dividenduitkering	-	-
Totaal rechtstreekse mutaties in het vermogen uit hoofde van de relaties met aandeelhouders	-	-
Stand per 31 december	258.741	259.783

10. Voorzieningen

	Reorganisatie	Verlieslatend contract	DVI	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2023	2.004	389	20.916	3.757	27.066
Mutaties					
Dotatie	845	-	5.879	500	7.224
Onttrekking	-750	-389	-1.023	-2.075	-4.237
Vrijval	-1.407	-	-2.815	-425	-4.647
Stand per 31 december 2023	692	-	22.957	1.757	25.406

Van de voorzieningen wordt een bedrag van € 21,7 miljoen aangemerkt als langer dan een jaar (2022: € 20,7 miljoen) en heeft € 3,8 miljoen een looptijd van meer dan 5 jaar (2022: € 3,7 miljoen).

Voorziening reorganisatie

De in 2020 gevormde voorziening voor de reorganisatie binnen Pensioenbeheer bedraagt eind 2023 nihil (2022: € 1,3 miljoen). De daling van € 1,3 miljoen ten opzichte van 2022 is het saldo van een onttrekking uit de voorziening van € 0,1 miljoen als gevolg van uitbetalingen en een vrijval van de voorziening ten hoogte van € 1,2 miljoen als gevolg van gewijzigde inzichten in de meerjarenprognose op de benodigde meerjarige bezetting binnen Pensioenbeheer.

Het resterende bedrag van € 0,7 miljoen aan reorganisatievoorziening ziet toe op individuele trajecten (2022: € 0,7 miljoen). In 2023 is € 0,7 miljoen aan de voorziening onttrokken als gevolg van uitbetalingen van salarissen en afkoopsommen, € 0,8 miljoen gedoteerd en € 0,2 miljoen vrijgevallen.

Voorziening verlieslatend contract

In 2022 is een voorziening gevormd voor de onvermijdbare kosten van het verlieslatende contract voor de werkplekomgeving in beheer van KPN per gebruiker. De onvermijdbare kosten zijn gebaseerd op het uitdienen van de resterende contractperiode op het moment dat de transitie naar een SAAS applicatie al is gemaakt. Ultimo 2023 is het contract afgelopen en is de voorziening nihil (2022: € 0,4 miljoen).

Voorziening DVI

PGGM heeft een voorziening inzake Deferred Variable Income (DVI) opgenomen. DVI is bestemd om key medewerkers te belonen. Deze beloningsvorm komt naast de regeling variabele beloning. De belangrijkste inschattingen bij de DVI betreffen het gemiddelde uitkeringspercentage van de targets alsmede de inschatting van de oprenting (alleen voor DVI-GAF), rekening houdend met de uitdienstkans van de medewerkers. De voorziening DVI wordt gewaardeerd tegen contante waarde, wat in 2023 tot een vrijval van €1,5 miljoen heeft geleid.

Overige voorzieningen

In 2021 is PGGM Vermogensbeheer overgestapt van een multiclient strategie naar een single-client strategie. Om rekening te houden met de kosten van deze strategische verandering, worden klanten gecompenseerd. In 2023 zijn € 2,1 miljoen kosten gemaakt, € 0,4 miljoen is vrijgevallen en het resterende saldo bedraagt € 0,4 miljoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

In 2022 is een voorziening van € 0,8 miljoen gevormd voor uitkeringen aan werknemers als gevolg van cao- onderhandelingen. In de cao 2022-2023 is een regeling opgenomen waarbij de toekomstige cao- verhoging op de geïndexeerde toeslag wordt afgekocht middels een eenmalige uitkering aan de werknemers op 1 januari 2024.

Tot slot is er een voorziening van langdurig zieken gevormd van € 0,5 miljoen. De voorziening is een op de balansdatum bestaande verplichting tot het in de toekomst verstrekken van uitkeringen aan werknemers die naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zullen zijn om werkzaamheden te verrichten vanwege ziekte of arbeidsongeschiktheid.

11. Kortlopende schulden

	31 december 2023	31 december 2022
Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten	35.133	31.763
Crediteuren	3.685	4.250
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.885	13.010
Schulden aan groepsmaatschappijen	664	391
Overlopende passiva	30.980	25.143
Totaal	84.347	74.557

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

Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruit ontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking vooruitbetaalde facturen aan PFZW voor te leveren prestaties in 2024.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben betrekking op te betalen loonheffing en sociale lasten. Het bedrag is gestegen door nog te betalen pensioenpremies. De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben alle een looptijd van korter dan 1 jaar.

Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat uit nog te betalen bedragen van € 7,0 miljoen (2022: € 5,1 miljoen), reservering vakantiedagen van € 7,8 miljoen (2022: € 5,3 miljoen), reservering variabele beloning personeel van € 7,6 miljoen (2022: € 7,0 miljoen) en overige overlopende passiva van € 8,6 miljoen (2022: € 7,7 miljoen).

12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verkoop pand

In 2008, bij de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM heeft PFZW een kapitaalbelang van € 160 miljoen verstrekt aan PGGM Coöperatie. Aan dit kapitaalbelang is verbonden dat PFZW bij verkoop van het pand aan de Noordweg-Noord 150 in Zeist recht heeft op de werkelijke opbrengst bij verkoop tot een bedrag van maximaal € 145 miljoen. Dit bedrag ontvangt PFZW dan vanuit PGGM Coöperatie. Een eventuele verkoop zal plaatsvinden vanuit PGGM. Op het moment van verkoop ontstaat er een recht vanuit PGGM Coöperatie op PGGM ter hoogte van de opbrengstwaarde.

Claims

Ultimo 2023 kent PGGM geen openstaande claims.

Kredietfaciliteit PFZW

PGGM heeft een kredietfaciliteit bij PFZW. Voor de bedragen die door PGGM worden getrokken onder de kredietfaciliteit betaalt PGGM een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De totale kredietfaciliteit is gemaximeerd tot € 150 miljoen.

De kredietfaciliteit is beschikbaar vanaf 1 januari 2008 voor onbepaalde tijd. Er is geen aflossingsregeling afgesproken. In 2023 heeft PGGM N.V. geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit bij PFZW.

Saldo- en rentecompensatiesysteem

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

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 hebben betrekking op leaseauto's van personeel. De laatste verplichting loopt tot 2028. De totale verplichting bedraagt € 3,3 miljoen (2022: € 3,2 miljoen). Een bedrag van € 1,3 miljoen (2022: € 1,3 miljoen) vervalt binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

Verplichting gebouwen

De totale verplichting bedraagt € 7,1 miljoen (2022: € 5,1 miljoen). De laatste verplichting loopt tot 2026. Een bedrag van € 3,7 miljoen (2022: € 2,9 miljoen) vervalt binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

Verplichting hard- en software

De totale verplichting bedraagt € 72,1 miljoen (2022: € 54,8 miljoen). De laatste verplichting loopt tot 2029. Een bedrag van € 42,4 miljoen (2022: € 36,8 miljoen) vervalt binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

Afgegeven garantie Design Authority

PGGM heeft een minderheidsbelang in Design Authority BV en is verplicht om haar pro rata aandeel in de kosten van Design Authority BV te financieren als de inkomsten achterblijven om deze kosten voor een boekjaar te dekken. Deze kosten worden door PGGM verantwoord in het boekjaar waarop deze kosten betrekking hebben. In 2023 bedroeg de financiering aan Design Authority BV € 0,5 miljoen (2022 € 0,4 miljoen).

Aansprakelijkheidsstelling (2:403 BW)

Zes PGGM-dochtervennootschappen passen in boekjaar 2023 het groepsregime van artikel 2:403 BW toe. In dat kader heeft PGGM voor ieder van deze entiteiten conform de wettelijke vereisten een zogenoemde 403-verklaring afgelegd en gedeponeed, waarin PGGM zich hoofdelijk aansprakelijk heeft verklaard voor de uit rechtshandeling van de dochter voortvloeiende schulden. Het gaat om de volgende dochtervennootschappen: PGGM Pensioenbeheer, PGGM Strategic Advisory Services, Financiële Services, Services, Innovatie, Vernet.

De financiële gegevens van deze entiteiten worden geconsolideerd door PGGM in deze geconsolideerde jaarrekening tezamen met PGGM Vermogensbeheer.

13. Beheervergoedingen en overige opbrengsten

Beheervergoedingen

	2023	2022
Beheervergoedingen vermogensbeheer	179.876	175.875
Beheervergoedingen pensioenbeheer	117.846	113.195
Beheervergoedingen beleidsadvisering en bestuursondersteuning	58.384	49.771
Totaal	356.106	338.841

Volgens de overeenkomsten met de klanten worden de beheervergoedingen jaarlijks geïndexeerd.

Beheervergoedingen vermogensbeheer

De vergoeding voor vermogensbeheer heeft betrekking op de vermogensbeheeractiviteiten voor PFZW. Ook zijn hierin vergoedingen voor de aflopende beleggingsactiviteiten voor andere fondsen opgenomen.

Beheervergoedingen pensioenbeheer

De vergoeding voor pensioenbeheer betreft administratie- en beheerdiensten voor pensioenfondsen.

Beheervergoedingen adviesdiensten bestuursondersteuning

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

Overige opbrengsten

	2023	2022
Opbrengsten leden	960	402
Overige opbrengsten	1.141	1.118
Totaal	2.101	1.520

Opbrengst leden

De opbrengsten bestaan uit vergoedingen voor de marketing en communicatie ten behoeve van financiële producten van samenwerkingspartners, zoals hypothecaire kredieten en zorgverzekeringen.

Daarnaast bestaan opbrengsten uit vergoedingen voor activiteiten voor de leden van PGGM Coöperatie en vergoedingen uit advertenties en kortingsacties.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten zijn gerelateerd aan de activiteiten van Vernet. In de vorm van een abonnement biedt Vernet werkgevers in de zorg inzicht in hun verzuimcijfers en benchmarkgegevens van de sector.

14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2023	2022
Inhuur externen	83.770	62.922
Advieskosten	351	624
Totaal	84.121	63.546

Inhuur externen

De stijging wordt veroorzaakt door de toegenomen inhuur van externen, vanwege omvangrijke IT-projecten van PGGM en door gestegen tarieven.

15. Personeelskosten

	2023	2022
Salarissen	151.626	140.210
Sociale lasten	16.589	14.779
Pensioenlasten	19.425	17.919
Overige personeelskosten	17.063	15.406
Totaal	204.703	188.314

De personeelskosten zijn gestegen als gevolg van een toename in het aantal medewerkers, een cao-stijging van 2,75% per 1 juli 2023 en het effect van periodieke verhogingen in de salarissen.

Het gemiddelde aantal FTE voor 2023 is 1.509 (2022: 1.473). In 2023 waren hiervan geen werknemers werkzaam buiten Nederland (2022: 0).

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

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

2022	Periodiek betaalde beloning	Beloningen betaalbaar op termijn	Totaal
E. Velzel	544	21	565
W.J. Brinkman	491	21	512
Totaal	1.035	42	1.077

De periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het bruto salaris, sociale lasten en vakantiegeld. Pensioenlasten vallen onder de 'beloningen betaalbaar op termijn'.

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform artikel 2:383c BW toegelicht. Voor een nadere uitleg van de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar het bestuursverslag.

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 afhankelijk van reisafstand.

	2023	2022
Voorzitter RvC	39.061	38.016
Lid RvC	31.857	31.005

Instrumenten

De bezoldiging aan de commissarissen wordt uitgekeerd in geld. De bezoldiging wordt niet uitgekeerd in aandelen of andere instrumenten.

Jaarlijkse aanpassing bezoldiging

De bezoldiging voor bestuurders en commissarissen wordt jaarlijks aangepast met hetzelfde percentage en op hetzelfde moment als is vastgelegd in de cao voor medewerkers die vallen onder de loonlijn PGGM algemeen. De bezoldiging is daarom per 1 juli 2023 verhoogd met 2,75%.

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

16. Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

	2023	2022
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	736	885
Afschrijvingen op materiële vaste activa	5.358	5.134
Totaal	6.094	6.019

17. Overige bedrijfskosten

	2023	2022
Huisvestingskosten	6.741	5.544
Automatiseringskosten	52.315	47.962
Marketingkosten	264	342
Drukwerk en verzendkosten	4.126	4.291
Kosten voor controle en toezicht	3.612	3.193
Overige kosten	4.394	8.048
Totaal	71.452	69.380

Automatiseringskosten

De stijging wordt met name veroorzaakt door de abonnementsprijzen van data-aanbieders en onderhoudskosten van IT applicaties. Onder automatiseringskosten vallen alle IT-gerelateerde kosten.

Overige kosten

De hogere kosten in 2022 zijn het gevolg van een dotatie in 2022 aan de overige voorzieningen. Dit had betrekking op transitie- en ontmantelingskosten van de fondsen voor gemene rekening.

18. Financiële baten en lasten

	2023	2022
Rentebaten	7.438	-
Rentelasten	-	-220
Koersverschillen	-	-123
Overige financiële baten/lasten	13	9
Totaal	7.451	-334

Rentebaten

De stijging in de rentebaten wordt veroorzaakt door de rente op de liquide middelen en het positieve rendement op de beleggingen, dat een verbetering is ten opzichte van het negatieve rendement op de beleggingen in het vorige jaar.

19. Belasting

	2023	2022
Acute belastinglast	266	1.645
Wijziging latente belastingvorderingen	-264	1.847
Totaal	2	3.492
Nominale belastingdruk	25,80%	25,80%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	-26,08%	1,55%
Effectieve belastingdruk	-0,28%	27,35%

De effectieve belastingdruk van -0.28% wordt berekend door de acute belastingen en wijzigingen latente belastingen te delen door het resultaat voor belastingen. Het effectieve belastingtarief wijkt -26,08% af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25,80% als gevolg van de fiscaal niet belastbare opbrengsten en kosten.

20. Transacties met verbonden partijen

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

21. Honoraria van de accountant

	2023	2022
Controle van de jaarrekening	200	221
Andere controle werkzaamheden	2.290	1.846
Andere niet-controlediensten	10	-
Totaal	2.500	2.067

Bovenstaande honoraria betreffen de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wet toezicht accountantsorganisaties behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2023, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht. De accountantskosten zijn verantwoord onder noot 17 'Overige bedrijfskosten'.

De honoraria met betrekking tot de controle van de jaarrekening betreffen uitsluitend de werkzaamheden bij PGGM en de in de consolidatie betrokken maatschappijen. Onder de andere controle werkzaamheden zijn de audit gerelateerde werkzaamheden ten behoeve van de rapportages aan klanten opgenomen evenals de werkzaamheden ten behoeve van de ISAE 3402 rapportages. Er zijn door het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort geen adviesdiensten op fiscaal terrein uitgevoerd.

22. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum met een impact op de financiële positie per 31 december 2023 die in de jaarrekening verwerkt moeten worden.

23. Risicobeheer

PGGM Risicoraamwerk

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

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

Solvabiliteitsrisico

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

Voor PGGM Vermogensbeheer geldt een solvabiliteitseis vanuit de toezichthouder. Op groepsniveau is de aanwezigheid en de vereiste solvabiliteit als volgt:

Solvabiliteit	2023	2022
Totaal eigen vermogen	258.741	259.783
Wettelijk vereist	58.208	64.684
Surplus	200.533	195.099

Marktrisico

Marktrisico is het prijsrisico van een waardedaling van de beleggingen door een verandering van marktfactoren. In 2023 is € 113,7 miljoen (2022: € 110,2 miljoen) in geldmarktfondsen belegd. Deze beleggingen zijn in de jaarrekening onder de effecten toegelicht. Geldmarktfondsen hebben een zeer liquide karakter.

Valutarisico

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

Renterisico

Renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van obligaties en/of leningen verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes. Dit kan leiden tot hogere rentelasten. Aangezien PGGM Groep geen obligaties en aandelen heeft, is het renterisico verwaarloosbaar.

Kredietrisico

Het kredietrisico wordt gedefinieerd als het risico dat tegenpartijen niet aan de contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Het betreft overige deelnemingen, leningen, vorderingen waaronder debiteuren en liquide middelen.

Ten aanzien van het debiteurenrisico gaat het voornamelijk om de te ontvangen beheervergoeding die is vastgelegd in service level agreements die PGGM met haar klanten heeft afgesloten. Aangezien de klanten van PGGM Nederlandse pensioenfondsen zijn, is het risico als gevolg van een faillissement laag. PGGM heeft een beleid ten aanzien van het aanhouden van liquide middelen. PGGM evalueert dit beleid voortdurend en heeft dit kredietrisico als klein geclassificeerd.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico, inclusief kasstroomrisico, is het risico dat het volume en de timing van cashflows binnen een jaar niet adequaat op elkaar zijn afgestemd waarbij een tekort aan liquide middelen niet eenvoudig kan worden gecompenseerd. PGGM beschikt over een kredietfaciliteit van € 150 miljoen bij PFZW die ruimschoots voldoende is om dit risico te beheersen.

Concentratierisico

Er is sprake van concentratierisico indien een organisatie voor de continuïteit van haar bedrijfsvoering afhankelijk is van één klant. Voor PGGM is er sprake van een concentratierisico gezien het relatieve belang van de grootste klant. Dit risico wordt gemitigeerd door in continue dialoog met de grootste klant invulling te geven aan het strategisch partnership en het voeren van actief stakeholdermanagement.

3.2 Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2023

Vóór resultaatbestemming

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2023	2022
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	24	147	431
Materiële vaste activa	25	57.282	59.826
Financiële vaste activa	26	151.538	148.134
Totaal vaste activa		208.967	208.391
Vlottende activa			
Vorderingen	27	11.439	7.250
Effecten	28	72.979	110.179
Liquide middelen	29	55.768	54.459
Totaal vlottende activa		140.186	171.888
Totaal activa		349.153	380.279
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	30	200	200
Agio reserve		158.712	158.712
Wettelijke reserve		366	362
Overige reserves		100.505	91.492
Onverdeeld resultaat		-1.042	9.017
Totaal eigen vermogen		258.741	259.783
Voorzieningen			
Voorzieningen	31	24.976	24.143
Totaal voorzieningen		24.976	24.143
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden	32	65.436	96.353
Totaal kortlopende schulden		65.436	96.353
Totaal passiva		349.153	380.279

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2023	2022
Resultaat deelnemingen	26	-3.222	9.493
Overige opbrengsten	34	2.180	-476
Resultaat na belastingen		-1.042	9.017

Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2023

Algemene toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de jaarverslaggeving. De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de betreffende paragraaf van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, zie toelichting onder noot 2.

24. 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	-
Desinvesterings	-594
Waardeverminderingen	-
Afschrijvingen desinvesterings	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
Afschrijvingstermijnen	
Software: 5 jaar	

25. 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

Afschrijvingstermijnen

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

PGGM is economisch eigenaar van de gebouwen en de terreinen, PGGM Coöperatie is juridische eigenaar.

26. Financiële vaste activa

	Deelnemingen	Belastinglatenties	Totaal
Stand per 1 januari 2023	132.248	15.886	148.134
Dividenduitkering	-8.000	-	-8.000
Agioستorting	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

Deelnemingen

Het saldo heeft betrekking op de volgende deelnemingen:

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM N.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM AUSTRALIA NOMINEES PTY LIMITED	Sydney, Australië	100%
PGGM Financiële Services BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Innovatie BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Pensioenbeheer BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Strategisch Advisory Services BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Services BV	Zeist, Nederland	100%
PGGM Vermogensbeheer BV	Zeist, Nederland	100%
VERNET verzuimnetwerk BV	Amsterdam, Nederland	100%

In 2023 heeft PGGM een agioستorting € 15 miljoen gedaan aan PGGM Pensioenbeheer BV en een agioستorting van € 2 miljoen aan PGGM Services BV, als onderdeel van de uitvoering van het PGGM-beleid met betrekking tot het eigen vermogen. Ook heeft PGGM Vermogensbeheer BV een dividenduitkering gedaan van € 8 miljoen aan PGGM.

PGGM UFO BV is juridisch gefuseerd met PGGM, waarbij PGGM UFO BV als verdwijnende vennootschap is opgehouden te bestaan en per 27 september 2023 is uitgeschreven uit het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderverschillen welke toezien op het pand alsmede op de verwerking van de goodwill.

27. Vorderingen

	31 december 2023	31 december 2022
Debiteuren	408	1.070
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5.208	1.027
Nog te factureren	725	399
Overlopende activa	5.098	4.754
Totaal	11.439	7.250

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

Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2023	31 december 2022
PGGM Strategic Advisory Services BV	1.268	-
PGGM Vermogensbeheer BV	808	470
PGGM Pensioenbeheer BV	2.628	-
PGGM Innovatie BV	250	-
PGGM Financiële Services BV	133	-
VERNET verzuimnetwerk BV	110	140
PGGM Services BV	11	178
PGGM Coöperatie U.A.	-	239
Totaal	5.208	1.027

Debiteuren

De debiteuren betreffen reguliere vorderingen en hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vorderingen op groepsmaatschappijen hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar. Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

Overlopende activa

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten aan leveranciers. De overlopende activa hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

28. Effecten

PGGM heeft een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen van BlackRock en Goldman Sachs belegd. Door te beleggen in geldmarktfondsen wordt spreiding van het bancaire tegenpartijrisico gerealiseerd. In 2023 is conform het beleid liquide middelen € 73,0 miljoen (2022: € 110,2 miljoen) in geldmarktfondsen belegd. De investeringen in geldmarktfondsen zijn dagelijks vrij verhandelbaar. Van de effecten staan alle gelden ter vrije beschikking.

29. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken. De eigen liquide middelen maken onderdeel uit van het saldo- en rentecompensatie systeem binnen PGGM. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatie systeem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Van de liquide middelen staat ultimo 2023 het gehele bedrag ter vrije beschikking.

30. Eigen vermogen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio reserve	Wettelijke reserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2022	200	158.712	243	70.743	20.868	250.766
Resultaatbestemming 2021	-	-	-	20.868	-20.868	-
Wettelijke reserve intern ontwikkelde software	-	-	119	-119	-	-
Resultaat 2022	-	-	-	-	9.017	9.017
Stand per 31 december 2022	200	158.712	362	91.492	9.017	259.783
Resultaatbestemming 2022	-	-	-	9.017	-9.017	-
Wettelijke reserve intern ontwikkelde software	-	-	4	-4	-	-
Resultaat 2023	-	-	-	-	-1.042	-1.042
Stand per 31 december 2023	200	158.712	366	100.505	-1.042	258.741

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestort en opgevraagd kapitaal omvat de gestorte, nominale bedragen op uitgegeven aandelen. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt €1 miljoen (2022: € 1 miljoen), bestaande uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1 duizend elk. Per 31 december 2023 zijn 200 aandelen geplaatst en volgestort.

Agioreserve

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

Wettelijke reserve

De activa, passiva en baten en lasten van in de consolidatie opgenomen deelnemingen met een functionele valuta anders dan de presentatievaluta, worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De hieruit resulterende omrekeningsverschillen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen. De mutatie in 2023 betreft de wettelijke reserve welke wordt aangehouden voor intern ontwikkelde software.

Overige reserves

De overige reserves bestaan uit het vastgestelde resultaat en de mutaties als gevolg van de wettelijke reserve welke wordt aangehouden voor intern ontwikkelde software.

Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen over 2023 is opgenomen in het onverdeelde resultaat van het eigen vermogen.

Voorstel tot resultaatbestemming

Op de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2023 te onttrekken aan de overige reserves.

31. Voorzieningen

Voor de toelichting omtrent de voorzieningen wordt verwezen naar noot 10 'Voorzieningen' in de geconsolideerde jaarrekening.

32. Kortlopende schulden

	31 december 2023	31 december 2022
Schulden aan kredietinstellingen	20.581	55.097
Vooruit gefactureerde bedragen	7.009	6.170
Crediteuren	2.987	1.498
Schulden aan groepsmaatschappijen	676	2.773
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.877	13.001
Overlopende passiva	20.306	17.814
Totaal	65.436	96.353

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

Schulden aan kredietinstellingen

De schulden aan kredietinstellingen betreffen negatieve liquide middelen als gevolg van het saldo- en rentecompensatie systeem.

Schulden aan groepsmaatschappijen

	31 december 2023	31 december 2022
PGGM Coöperatie U.A.	676	-
PGGM Pensioenbeheer BV	-	1.932
PGGM UFO BV	-	536
PGGM Innovatie BV	-	180
PGGM Strategic Advisory Services BV	-	109
PGGM Financiële Services BV	-	16
Totaal	676	2.773

Alle schulden op groepsmaatschappijen hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar. Over de schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben betrekking op te betalen loonheffing en sociale lasten en hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat uit nog te betalen bedragen van € 1,9 miljoen (2022: € 1,9 miljoen), reservering vakantiedagen van € 7,8 miljoen (2022: € 5,3 miljoen), reservering variabele beloning van € 7,6 miljoen (2022: € 7,0 miljoen) en de overige overlopende passiva van € 3,1 miljoen (2022: € 3,6 miljoen). De overlopende passiva hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

33. 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.

34. Overige opbrengsten

	2023	2022
Overige opbrengsten en kosten	-69.937	-65.441
Doorbelaste kosten	73.073	64.988
Belastingen resultaat	-956	-23
Totaal	2.180	-476

35. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de toelichting omtrent de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 22 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de geconsolideerde jaarrekening.

Zeist, 24 april 2024

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



4. Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van PGGM N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2023

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 2023 en van het resultaat over 2023 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 2023 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 2023;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023; 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).

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. 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 'Overige risico's' in het hoofdstuk '1.3.3 risicomangement', in het bestuursverslag, waarin de raad van bestuur haar frauderisicoanalyse heeft opgenomen.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van 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:

<i>Geïdentificeerde frauderisico's</i>	<i>Onze controlewerkzaamheden en observaties</i>
<i>Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt</i> 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	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.

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.

Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het management, waaronder de de voorzieningen zoals toegelicht in toelichting 10 van de geconsolideerde jaarrekening).

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.

Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van het management.

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 vormt voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'Overige risico's' in het hoofdstuk '1.3.3 risicomanagement' in het bestuursverslag heeft de raad van bestuur de continuïteitsbeoordeling van de vennootschap voor tenminste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben 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 tenminste 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 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, 24 april 2024
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2023 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben



wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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.

4.2 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.

4.3 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

4.4 Rooster van aftreden van de raad van commissarissen

Leden	Start eerste termijn	Einde eerste termijn	Start tweede termijn	Einde tweede termijn
Marjanne Sint (<i>voorzitter</i>)	01-04-2018	31-03-2022	01-04-2022	31-03-2026
Henk Broeders (<i>vicevoorzitter</i>)	01-11-2018	31-10-2022	01-11-2022	31-10-2026
Han Busker	01-10-2023	30-09-2027	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
Françoise Dings	12-05-2022	11-05-2026	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
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, met dien verstande dat 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.

4.5 Nevenfuncties van de raad van commissarissen

Marjanne Sint (1949)

Nationaliteit: Nederlandse

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

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van commissarissen en lid mens en organisatie commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Bergman Medical Care BV Nederland
- Lid begeleidingscommissie coronacrisis Onderzoeksraad voor veiligheid
- Voorzitter stuurgroep AMF van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Defensie
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Open Nederland
- Associé AEF

Henk Broeders (1964)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen (vicevoorzitter) en lid audit-, risk en compliance commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht UMC Utrecht (vanaf juni 2023)
- Lid raad van toezicht en lid van de Remuneratie commissie Stichting Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg
- Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Alexander Monro Ziekenhuis (tot mei 2023)
- Voorzitter raad van commissarissen en lid auditcommissie Stater N.V. (tot mei 2023)
- Voorzitter bestuur Stichting Hanarth Fonds
- Voorzitter bestuur Stichting Steun Amsterdam UMC Alzheimer Centrum
- Bestuurder Broeders Board Services
- Extern adviseur McKinsey & Company
- Lid raad van advies Hersenonderzoek.nl
- Lid Investor Advisory Committee Aescap
- Lid raad van advies ABOARD consortium

Han Busker (1960)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V. (vanaf 1 oktober 2023)
- 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

Hoofdfunctie: *Chief Strategy & Transformation bij Royal Flora Holland*

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen PGGM N.V.
- Lid van de raad van toezicht van het Spaarne Ziekenhuis in Hoofddorp/Haarlem
- Bestuurslid Hortipoint Uitgeverij

Jan van Rutte (1950)

Nationaliteit: Nederlandse

Hoofdfunctie: *Commissaris/toezichthouder*

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.
- Lid raad van toezicht Stichting Health Center Hoenderdaal

Doede Vierstra (1958)

Nationaliteit: Nederlandse

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
- Lid raad van toezicht en voorzitter audit commissie Leiden University Medisch Centrum (LUMC)
- Penningmeester en Bestuurslid Stichting Hermitage aan de Amstel (Amsterdam) (tot 30 juni 2023)
- Penningmeester van de Nederlandse Bachvereniging (Utrecht) (vanaf 1 juli 2023)

4.6 Nevenfuncties van de raad van bestuur

Edwin Velzel (1963)

Nationaliteit: Nederlandse

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

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van bestuur PGGM N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer BV
- Lid raad van toezicht Gelre ziekenhuizen
- Bestuurder Stichting Healthcare4Ukraine

Willem Jan Brinkman (1973)

Nationaliteit: Nederlandse

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 BV
- Lid Economic Board Utrecht