



# Jaarverslag PGGM N.V.

2022



**2022 was een bijzonder jaar. De nasleep van de Covid-pandemie en het begin van de oorlog in Oekraïne leidden tot stijgende inflatie en rente. Met opmerkelijke gevolgen: aan de ene kant hogere dekkingsgraden waardoor onze klanten konden indexeren, maar aan de andere kant flink lagere rendementen door verliezen op de rente-afdekking en de beleggingen. De Covid-pandemie zorgde bovendien voor een toenemende druk op de sector zorg en welzijn, waarin onze grootste klant PFZW werkzaam is. Het aannemen van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) door de Tweede Kamer vormde een mooie afsluiting van het jaar. Dit geeft ons een duidelijke opdracht voor de komende jaren op vraagstukken waarover veel van onze collega's hebben meegedacht.**

### **Gezamenlijke strategie PFZW**

In 2022 hebben we samen met PFZW een gezamenlijke strategie verkend. Deze strategie geeft antwoord op de maatschappelijke veranderingen waar PGGM en PFZW als pensioenorganisaties voor gesteld worden tot 2030. De komende jaren ligt daarbij de focus op een vlekkeloze transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, waarbij het behouden en versterken van het vertrouwen van de deelnemer centraal staat.

### **Transitie naar een nieuw pensioencontract**

Hangende de gelijktijdige behandeling van de Wtp in de Tweede Kamer, adviseerden we onze klanten over de financiële opzet en de pensioenregeling. Bij Pensioenbeheer en Vermogensbeheer troffen we de nodige voorbereidingen voor de implementatie.

### **Schaalvergroting voor hogere kwaliteit en lagere kosten**

De verlenging van de dienstverlening aan StiPP en BPF Schilders én onze samenwerking met MN - plus de bij haar aangesloten fondsen PMT en Koopvaardij - geven perspectief op voldoende schaal in een verder consoliderend pensioenlandschap. Deze schaalvergroting vergroot de efficiëntie en investeringskracht en zorgt voor een hogere kwaliteit van dienstverlening aan deelnemers en werkgevers.

### **Bouwen aan een wereld van de toekomst**

Onze strategie voor vermogensbeheer is gericht op duurzame waardecreatie voor de deelnemers in de sector zorg en welzijn. Samen met PFZW willen we toonaangevend zijn in impactbeleggen en bouwen aan een wereld van de toekomst. Om die ambitie waar te kunnen maken, richten we onze vermogensbeheerdienstverlening exclusief op het realiseren van de ambities van PFZW.

### **Een jaar van hard werken**

Het was een jaar van hard werken. Zonder de goede dienstverlening van al onze collega's kunnen wij onze huidige klanten niet behouden en ook geen nieuwe samenwerkingen aangaan. Bovendien is er alleen ruimte voor een nieuwe strategie als de dagelijkse organisatie goed verloopt. Wij willen alle collega's hartelijk bedanken voor hun niet aflatende inzet en de hoge kwaliteit die elke dag weer geleverd wordt.

### **Het executive committee**



Edwin Velzel



Willem Jan Brinkman



Geraldine Leegwater



Jeroen de Munnik



Alexandra Phillippi

<b>Wie zijn wij en voor wie willen wij waarde creëren?</b>	<b>5</b>
Wie wij zijn en waar wij voor staan	6
Wat wij doen	6
Voor wie wij waarde leveren	7
Wat onze stakeholders belangrijk vinden	10
Welke waarde wij creëren	12
Welke ontwikkelingen wij verwachten	17
<b>Wat hebben wij bereikt in 2022?</b>	<b>19</b>
<b>Pensioenuitvoering</b>	<b>20</b>
Nieuwe pensioenregeling	21
Vertrouwen in pensioenproduct	23
Excellente en persoonlijke klantbediening	24
Kostenefficiënte toekomstvaste pensioenuitvoering	27
<b>Beleggen</b>	<b>30</b>
Vertrouwen in pensioenproduct	31
Duurzaam beleggen	32
Toekomstbestendige vermogensbeheerketen	36
<b>Sector zorg en welzijn</b>	<b>38</b>
Vitale sector zorg en welzijn	39
<b>Toekomstbestendige bedrijfsvoering</b>	<b>47</b>
Financiële prestatie	48
Duurzame bedrijfsvoering	49
<b>Inspirerend en inclusief werkklimaat</b>	<b>57</b>
Inspirerende en inclusieve werkomgeving	58
<b>Hoe besturen wij onze organisatie?</b>	<b>64</b>
Corporate governance	65
Risicomanagement	68
Compliance en integriteit	78
In control statement	82
Rapport remuneratie van de raad van bestuur	83
Vergoedingskader van de raad van commissarissen	86

<b>Verslag van onze raad van commissarissen</b>	<b>87</b>
-------------------------------------------------	-----------

<b>Jaarrekening</b>	<b>102</b>
---------------------	------------

Geconsolideerde jaarrekening	103
Enkelvoudige jaarrekening	137

<b>Overige gegevens</b>	<b>150</b>
-------------------------	------------

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	151
Overzicht GRI-indicatoren	158
Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat	165
Algemeen	166
Rooster van aftreden van de raad van commissarissen	167
Nevenfuncties van de raad van commissarissen	168
Nevenfuncties van de raad van bestuur	170





Wie zijn wij en voor wie willen wij waarde creëren?

## Wie wij zijn en waar wij voor staan

**Wij zijn PGGM, een vaste waarde in zorg en welzijn. We zetten ons in voor een betaalbare, goede en duurzame pensioenvoorziening voor onze klanten en hun deelnemers. Ook dragen we bij aan een leefbare wereld, gezond werken en vitaal ouder worden. Om de sector zorg en welzijn te versterken, ontwikkelen we oplossingen die impact maken op de arbeidsmarktvragestukken in de sector.**

### Op weg naar 2030

Wijzigingen in wet- en regelgeving, de nieuwe pensioenregeling, technologische mogelijkheden en de veranderende klantvraag vanuit deelnemers, werkgevers en sociale partners zorgen de komende jaren voor veel beweging in pensioenland. Daarnaast zijn de vergrijzing, de enorme uitdaging op het terrein van duurzaamheid, de krappe arbeidsmarkt en de groeiende zorgkloof maatschappelijk gezien grote vraagstukken.

Daarom hebben we samen met PFZW een strategie ontwikkeld. Daarin is continu het streven: een goed pensioen voor deelnemers in een vitale sector zorg en welzijn en een leefbare wereld, nu en in de toekomst. Om dit te bereiken hebben we in 2022 doelstellingen geformuleerd op de domeinen pensioenuitvoering, beleggen en de sector zorg en welzijn. Heldere doelstellingen die de koers kunnen bepalen van beide organisaties tot 2030. Bij dit alles ligt de focus de komende jaren op de vlekkeloze transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

#### Het vertrouwen van de deelnemer

De deelnemers van onze klanten staan centraal in alles wat we doen. Zij moeten op ons kunnen rekenen voor een goed pensioen, als belegger van hun spaargeld in beleggingen die de wereld beter maken en als betrokken partij die bijdraagt aan een vitale sector zorg en welzijn. Onze ambitie is hierbij het vertrouwen in een goed pensioen en het financieel bewustzijn van de deelnemer te behouden en te vergroten.

## Wat wij doen

#### Pensioenuitvoering

We adviseren onze klanten over hun pensioenregeling(en) en zorgen voor een heldere communicatie met hun werkgevers en deelnemers. Daarnaast verzorgen wij de pensioenuitvoering voor onze klanten, waarbij we streven naar een kwalitatief goede dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten door slim gebruik van data, digitalisering en beheerste schaalvergroting.

Lees meer over onze pensioenuitvoering op [www.pggm.nl/onze-diensten/pensioenbeheer](http://www.pggm.nl/onze-diensten/pensioenbeheer)

Lees meer over onze beleidsadviesing en bestuursondersteuning op [www.pggm.nl/onze-diensten/beleidsadviesing](http://www.pggm.nl/onze-diensten/beleidsadviesing)

## Beleggen

We willen met onze beleidsadvisering en uitvoering van beleggingen zorgen voor een goed pensioen in een leefbare wereld. Daarom beleggen we namens onze klanten voor de lange termijn, rekening houdend met de effecten op mens en milieu met speciale aandacht voor gezondheidszorg, klimaat en armoedebestrijding. Als institutionele belegger hebben we bovendien wereldwijd invloed op een aantal ondernemingen. Die invloed gebruiken we, indien mogelijk, om sectoren in duurzame richting te laten bewegen.

Lees meer over onze beleggingen op [www.pggm.nl/onze-diensten/vermogensbeheer](http://www.pggm.nl/onze-diensten/vermogensbeheer)

## Bijdragen aan een vitale sector zorg en welzijn

We dragen bij aan een vitale sector zorg en welzijn, waarin mensen gezond, financieel fit en met plezier kunnen werken tot hun pensioen. Met onze kennis, data, ervaring en kapitaal ontwikkelen we oplossingen die aantoonbaar impact hebben op de arbeidsmarktvraagstukken in de sector. Hiermee dragen we bij aan het verhogen van de vitaliteit van werknemers, werkgevers en de sector zorg en welzijn als geheel.

Lees meer over onze bijdragen aan een vitale sector op [www.pggm.nl/onze-diensten/zorg-en-welzijn](http://www.pggm.nl/onze-diensten/zorg-en-welzijn)

# Voor wie wij waarde leveren

## Onze klanten

Voor StiPP, BPF Schilders en onze grootste klant PFZW voeren wij de pensioenregeling uit en zorgen we voor een heldere communicatie met hun werkgevers en deelnemers. Door met MN te gaan samenwerken, willen we kostenreductie door schaalvergroting realiseren. Deze samenwerking moet de efficiëntie van de pensioenuitvoering vergroten, in combinatie met een hogere kwaliteit van dienstverlening aan deelnemers en werkgevers. Op pagina 28 gaan we uitgebreider in op onze samenwerking met MN.

In 2022 beheerden we het pensioenvermogen van PFZW en belegden we het collectieve pensioenvermogen van de deelnemers van BPF Schilders, Smurfit Kappa en een deel van het pensioenvermogen van SPH, Pensioenfonds Architectenbureaus en BPF Beveiliging. Deze activa belegden we onder andere in aandelen, obligaties, private equity, infrastructuur en vastgoed.

## Focus op PFZW voor beleggen

Vanuit het oogpunt van wendbaarheid van het beleggingsbeleid maakte PFZW in 2021 de stap naar eigen portefeuilles door afscheid te nemen van de fondsen voor gemene rekening. Als gevolg hiervan zijn we niet meer in staat om deze fondsen tegen aantrekkelijke voorwaarden aan andere klanten aan te bieden. In 2021 besloten we dan ook deze dienstverlening te beëindigen en in goed overleg met de klanten over te dragen.

In het vierde kwartaal van 2022 hebben de eerste transities binnen publieke markten plaatsgevonden. We verwachten deze transities in het tweede kwartaal van 2023 af te ronden. Ook over de transities binnen de private markten hebben we gedurende 2022 gesprekken gevoerd met de verschillende betrokkenen.

## Verlenging van samenwerking met StiPP en BPF Schilders voor pensioenuitvoering

In 2022 hebben wij twee succesvolle hercontracteringstrajecten doorlopen met een verlengde samenwerking tot gevolg.

### BPF Schilders verlengt samenwerking

Sinds 2015 zijn wij de pensioenuitvoeringsorganisatie van BPF Schilders. Wij en het bestuur van BPF Schilders hebben er in 2022 voor gekozen om die samenwerking voort te zetten. Dat betekent dat we tot in ieder geval eind 2029 het pensioenbeheer verzorgen voor BPF Schilders.

### Gezamenlijke uitdaging

De voorzitter van het bestuur van BPF Schilders, Dick Vis, ervaart de samenwerking als goed: 'BPF Schilders heeft het afgelopen jaar onderzocht bij welke pensioenuitvoeringsorganisatie de belangen van onze deelnemers het beste gediend zijn. Het bestuur heeft veel vertrouwen in de pensioenuitvoering bij PGGM en deze dienst wordt daar al jaren naar volle tevredenheid afgenomen. We zijn heel tevreden over de mensen die voor ons werken. PGGM staat daarnaast goed voorgesorteerd op de Wet toekomst pensioenen (Wtp) en we hebben goede afspraken gemaakt over de Wtp-transitie. Hiermee hebben wij er vertrouwen in dat wij samen de transitie naar het nieuwe stelsel op een goede manier kunnen doorlopen in het belang van onze deelnemers.' Ook Alexandra Phillippi, chief operations officer bij PGGM, is blij met de verlengde samenwerking: 'We zijn enthousiast dat we de komende periode opnieuw de pensioenuitvoering van BPF Schilders verzorgen. Gezamenlijk gaan we de uitdaging van het nieuwe pensioencontract aan.'

### Nieuwe contracten met StiPP getekend




In 2022 zijn de nieuwe contracten met StiPP getekend. StiPP blijft met de huidige dienstverlening in ieder geval tot 1 januari 2027 bij ons. Het deed ons goed van StiPP te horen dat zij erg tevreden zijn met onze uitvoering.

### Teamwork makes the dream work

Aan de voorbereidingen van deze hercontractering is door veel mensen hard gewerkt, zowel vanuit de business als vanuit de staffuncties. Dat de uitspraak 'Teamwork makes the dream work' in dit geval zeker op gaat, bleek uit de lovende woorden van Erwin Bosman, de voorzitter van StiPP: 'Wij zien PGGM op dit moment als een van de beste pensioenuitvoerders. PGGM speelt misschien wel op de hoogste plek in de eredivisie.' Een mooi compliment dat we zeker in onze zak steken. Ook Alexandra Phillippi, chief operations officer bij PGGM, is blij met de hercontractering: 'Nu de contracten getekend zijn, kunnen we samen vol vertrouwen en energie blijven werken aan de belangrijke uitdagingen die we in het vooruitzicht hebben.'



## De kerncijfers vanuit onze dienstverlening per klantlijn

Pensioenuitvoering	
	Aantal deelnemers
	Ruim 3.048.300
	Ruim 109.600
	Ruim 1.136.700

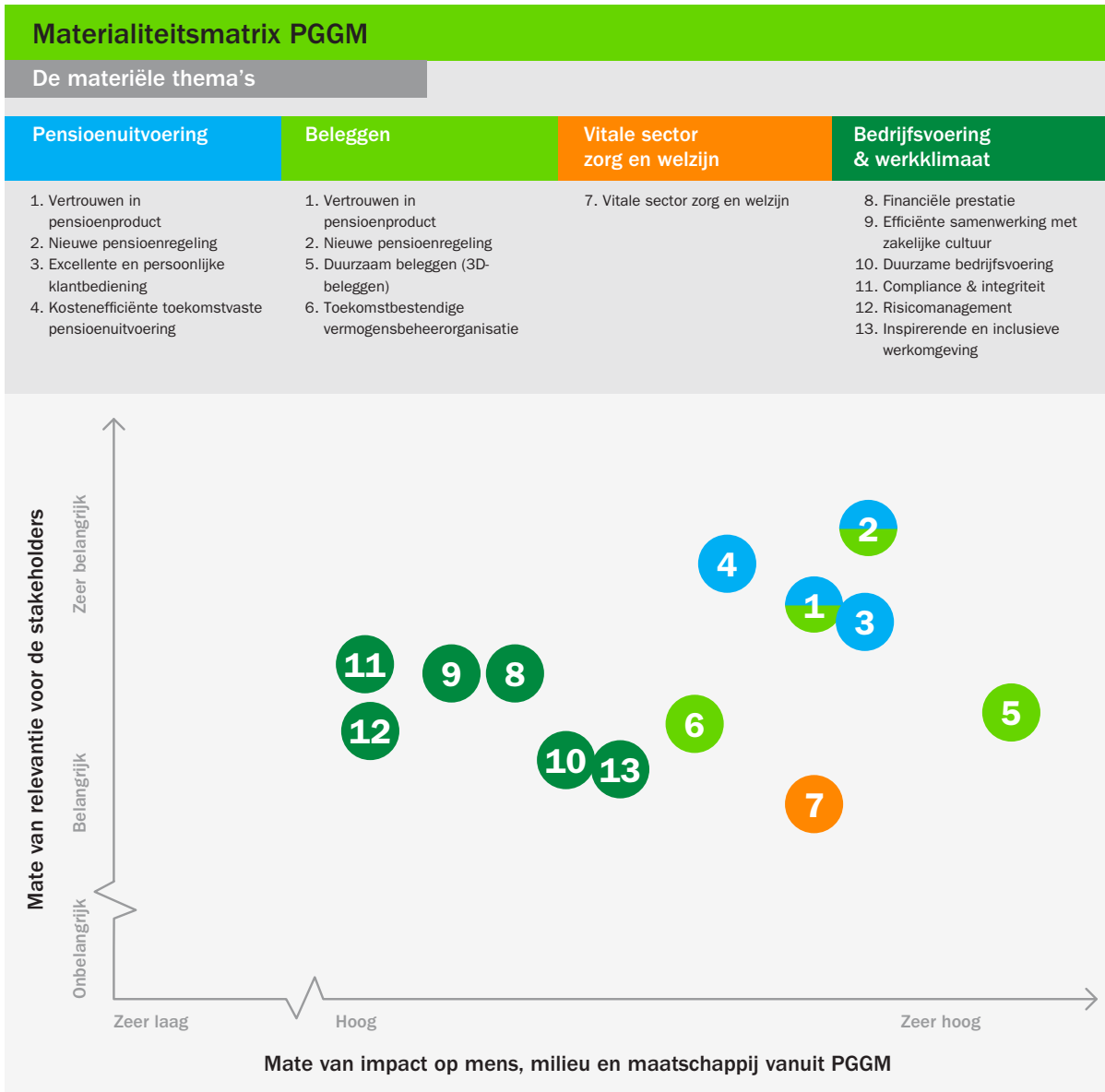
Sector zorg en welzijn	
	Aantal
	1,36 miljoen medewerkers
	765.000 leden

Beleggen	
	Belegd vermogen
	€ 217,6 miljard
	€ 7,6 miljard
	€ 0,1 miljard
	€ 0,4 miljard
	€ 1,7 miljard
	€ 0,5 miljard

Totaal	
	
	Ruim 4.294.600 deelnemers
	
	€ 227,8 miljard belegd vermogen
	
	765.000 leden

## Wat onze stakeholders belangrijk vinden

Om ervoor te zorgen dat onze strategie goed aansluit op de eisen en wensen van onze belangrijkste stakeholders (klanten, deelnemers van onze klanten, sociale partners, medewerkers, leveranciers en verzekeraars), stelden we in 2022 een materialiteitsmatrix op. We hebben onze externe stakeholders gevraagd materiële thema's te scoren op het belang dat zij eraan hechten. Onze interne stakeholders vroegen we te scoren hoeveel impact PGGM kan maken op mens, milieu en maatschappij met de verschillende thema's. De resultaten zijn verwerkt in onderstaande matrix.



Als een onderwerp uiterst rechts in de matrix staat, wil dat zeggen dat we hier veel impact mee kunnen maken. De verticale as verwijst naar het belang van het thema voor onze stakeholders. Daarbij geldt: hoe hoger in de matrix, hoe belangrijker. Uit de materialiteitsmatrix blijkt dat externe stakeholders de nieuwe pensioenregeling, vertrouwen in pensioenproduct en excellente en persoonlijke klantbediening zeer belangrijk vinden en wij hierop de meeste impact kunnen maken.

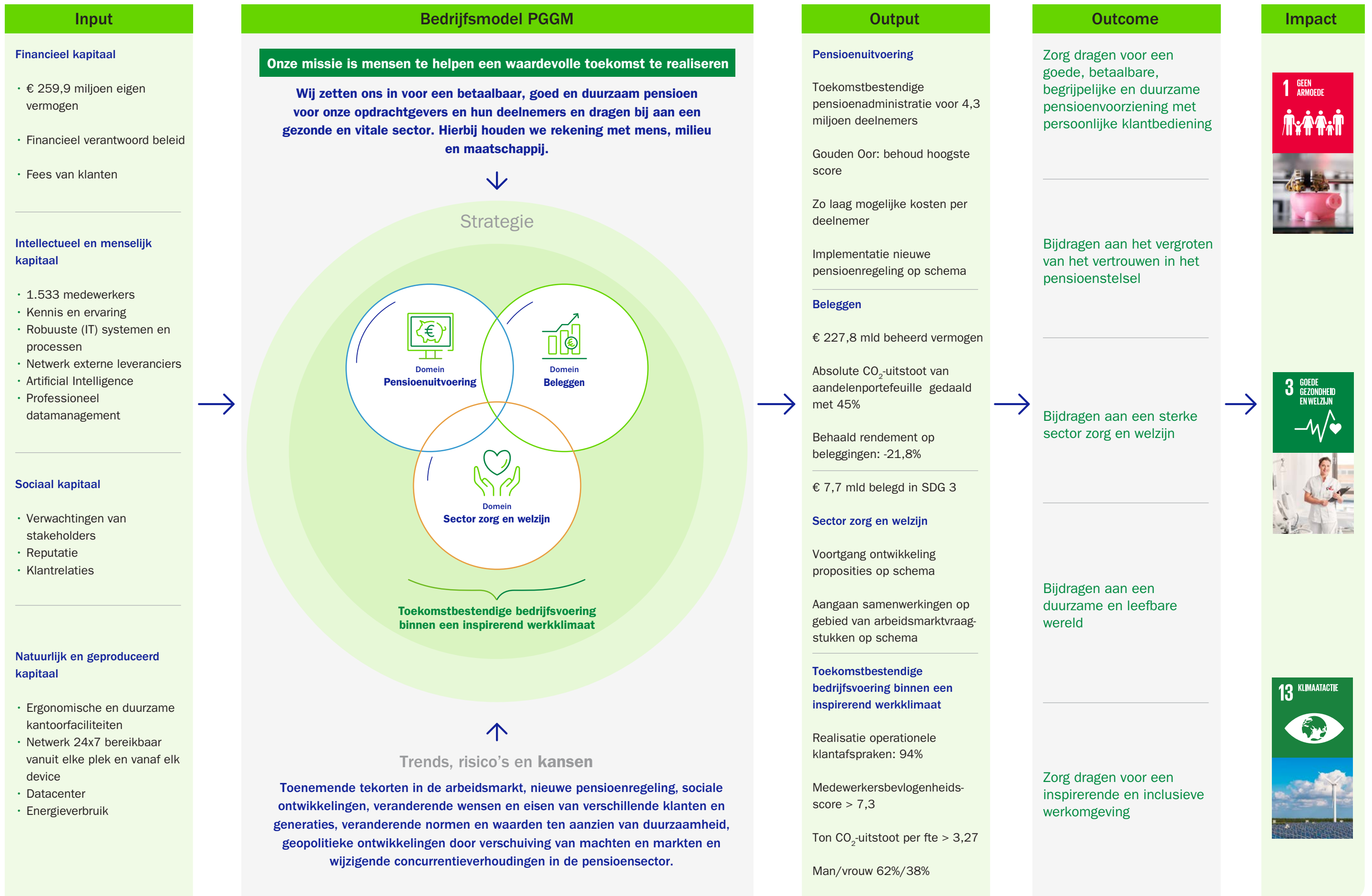
## Materialiteitsmatrix 2022

NR.	Materiële thema's	Definitie
1	Vertrouwen in pensioenproduct	PGGM werkt aan het vergroten van het vertrouwen in het pensioenproduct door aan te sluiten op het deelnemersperspectief, gericht te communiceren, een passende pensioenregeling te voeren en door deskundige participatie aan de maatschappelijke pensioendialoog.
2	Nieuwe pensioenregeling	PGGM werkt aan de tijdige, efficiënte en juiste implementatie van de nieuwe pensioenregeling in de beleggings- en pensioenketen.
3	Excellente en persoonlijke klantbediening	In een markt met groeiende concurrentie biedt PGGM een excellente klantbediening om de tevredenheid van en relevantie voor werkgevers, sociale partners en deelnemers te vergroten. We dragen bij aan het vergroten van het financieel bewustzijn van deelnemers om hen in staat te stellen passende keuzes te maken in het kader van het pensioen. Dit doen we door datagedreven, gerichte pensioencommunicatie op maat te bieden. Dit vraagt een grotere focus op digitalisering van communicatieprocessen.
4	Kostenefficiënte toekomstvaste pensioenuitvoering	PGGM realiseert een betrouwbare, kostefficiënte en toekomstvaste pensioenuitvoeringsketen voor pensioenfondsen door standaardisering en optimale digitalisering. We voeren daarbij een adequate sourcing- en alliantiestrategie.
5	Duurzaam beleggen (3D-beleggen)	In een turbulente financiële en geopolitieke omgeving biedt PGGM de deelnemers van haar vermogensbeheerklanten een goed en betaalbaar pensioen door het realiseren van een stabiel lange termijn beleggingsresultaat. Hierbij houdt PGGM bij het beleggen rekening met risico, rendement én impact op milieu en maatschappij. Dit doen we door (1) ESG-factoren te integreren in het beleggingsproces, (2) engagement en uitsluitingen, (3) reduceren van de CO2-uitstoot van de beleggingsportefeuille, (4) het vergroten van het belegd vermogen in Sustainable Development Goals en (5) het implementeren van duurzaamheidsnormen voor de beleggingen.
6	Toekomstbestendige vermogensbeheerorganisatie	In een veranderende omgeving, richt PGGM zich op de snelle digitale transformatie van de vermogensbeheerorganisatie en blijft PGGM best-in-class op het gebied van beleidsadvisering en vermogensbeheer.
7	Vitale sector zorg en welzijn	PGGM draagt bij aan een gezonde en vitale sector zorg en welzijn. Dit doen we door (1) zorg te dragen voor het creëren van schaalvergroting en level playing field arbeidsvoorwaarden pensioen tussen werkgevers; (2) stimuleren en realiseren van strategische relaties voor een sterke binding met de sector; (3) het ontwikkelen van nieuwe diensten.
8	Financiële prestatie	PGGM zorgt voor een gezonde financiële bedrijfsvoering.
9	Efficiënte samenwerking met zakelijke cultuur	PGGM werkt samen in een zakelijke cultuur waarbij integrale verantwoordelijkheid en eigenaarschap van run en change (incl. bijbehorende opbrengsten en kosten) zo laag mogelijk belegd is in de organisatie.
10	Duurzame bedrijfsvoering	PGGM richt zich op een duurzame bedrijfsvoering door het vergroten van haar positieve impact op de PGGM focus SDG's 1, 3 en 13; het verminderen van de milieu impact van onze bedrijfsvoering (bijvoorbeeld mobiliteit, warmte- en energieverbruik en verspilling) en het hanteren van ten minste minimum duurzaamheidsnormen als verantwoorde basis.
11	Compliance & integriteit	PGGM zorgt voor aantoonbare naleving van wet- en regelgeving en ethisch verantwoord gedrag. Bij de implementatie van de huidige wet- en regelgeving wordt een flexibele, efficiënte en toekomstbestendige architectuur nagestreefd voor interne bedrijfsprocessen.
12	Risicomanagement	PGGM identificeert en mitigeert risico's met bijzondere focus op reputatierisico, cyberrisico en bedrijfscontinuïteit.
13	Inspirerende en inclusieve werkomgeving	In een zeer krappe arbeidsmarkt behoudt PGGM bestaande medewerkers en wordt nieuw talent aangetrokken door het creëren van een inspirerende en inclusieve werkomgeving gericht op het welzijn van collega's, met kwalitatief hoogwaardige, lerende diverse teams (incl. leiderschap), die hun verantwoordelijkheden kennen.

## Welke waarde wij creëren

Ons waardecreatiemodel laat zien welke economische, sociale en milieugerelateerde bronnen we gebruiken, hoe we daar waarde aan toevoegen en wat dat onze klanten, de deelnemers van onze klanten, onze medewerkers en de maatschappij oplevert.

# Waardecreatiemodel PGGM N.V. 2022





## 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, 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 pensioenuitvoering, beleggen en de sector zorg en welzijn. Binnen deze domeinen willen we betekenisvolle diensten bieden, nu en in de toekomst.

## Outcome

Met onze output creëren we maatschappelijke waarde, onze outcome. Voor onze klanten en hun deelnemers doen we dat door hun pensioen veilig te stellen. Voor de sector zorg en welzijn door in die sector te investeren en te komen met nieuwe innovatieve oplossingen die de zorgkloof moeten verkleinen. Voor onze medewerkers creëren we maatschappelijke waarde door hen een prettige, veilige en inclusieve werkplek te bieden. En ten slotte, 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 een 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 Sustainable Development Goals (SDG's), zeventien ambitieuze doelen van de Verenigde Naties om wereldwijd duurzame ontwikkeling te bevorderen, die ook voor de beleggingen worden gebruikt.

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 negatieve impact verminderen en waar mogelijk de positieve impact binnen onze bedrijfsvoering vergroten.

## Meer transparantie

De Europese Unie heeft in 2021 de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. Deze richtlijn moet zorgen voor meer transparantie als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Alle grote ondernemingen - zoals PGGM - moeten over boekjaar 2025 gaan rapporteren op basis van de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS). Een andere vereiste van de CSRD is verplichte assurance over de duurzaamheidsrapportage.

Om aan de CSRD te voldoen, moeten organisaties rapporteren over de impact die hun bedrijfsactiviteiten hebben op mens en milieu. De rapportagestandaarden van de CSRD zijn nog in ontwikkeling.

De op dit moment meest gangbare rapportagestandaarden voor duurzaamheidsrapportages zijn die van het internationaal erkende Global Reporting Initiative (GRI). De GRI-standaarden bestaan uit universele, sector- en themaspecifieke richtlijnen met principes voor het bepalen van de inhoud van de verslaggeving en het waarborgen van de kwaliteit van de informatie in het verslag. Deze richtlijnen van GRI bevatten prestatie-indicatoren op duurzaamheidselementen van People, Planet en Profit. Dit zijn respectievelijk de menselijke, milieu en financiële kant van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In dit jaarverslag verantwoorden we de GRI-indicatoren die van toepassing zijn op PGGM (zie Overzicht GRI-indicatoren op pagina 152). Waar mogelijk geven we de normen en ambities weer. De komende jaren willen we ervoor zorgen dat we dit voor alle duurzaamheidsindicatoren gaan doen.

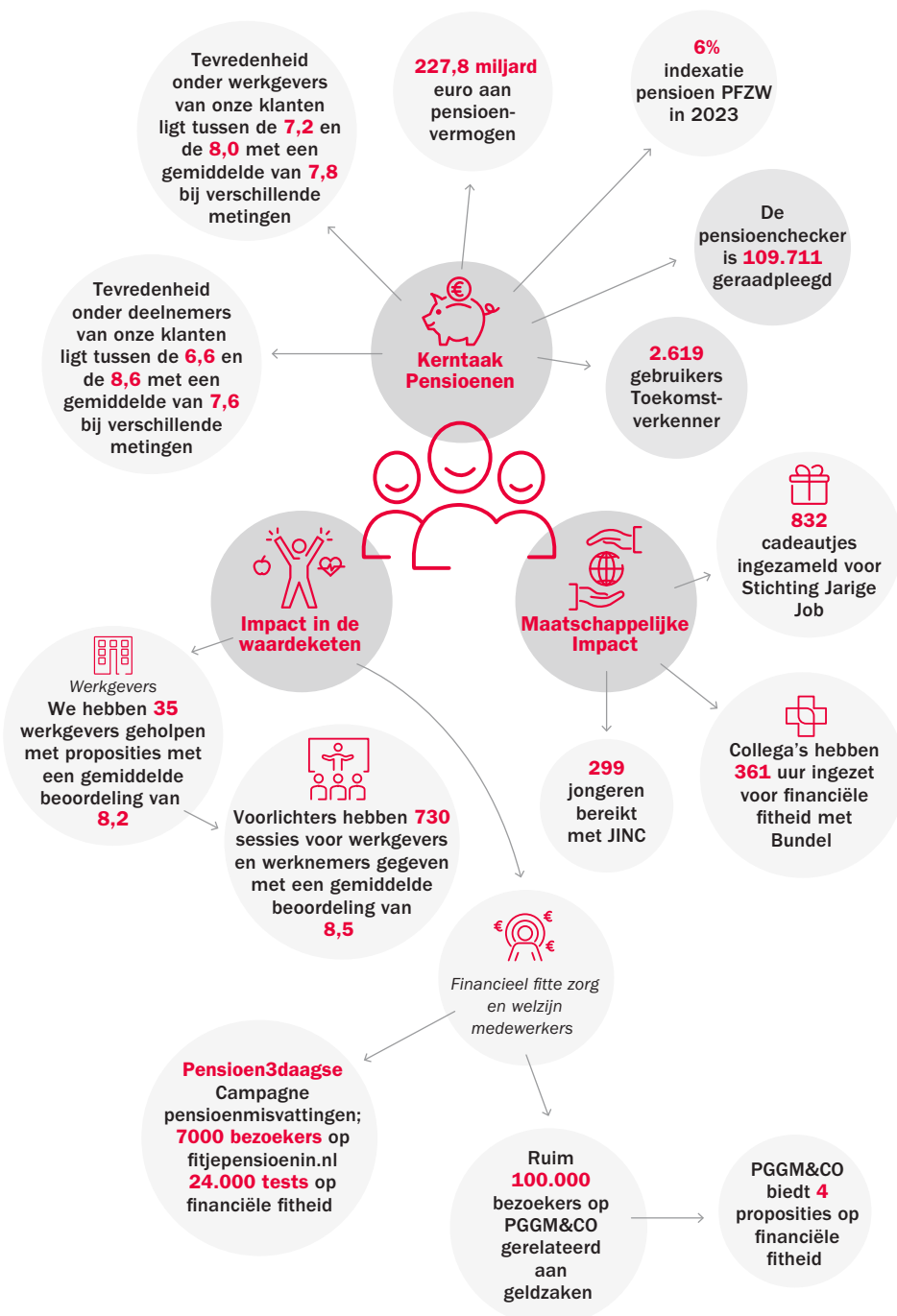
# Focus SDG's PGGM

Wij zorgen voor een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze opdrachtgevers en hun deelnemers. Daarnaast dragen we bij aan een leefbare wereld, gezond werken en vitaal ouder worden.

## Wij staan voor een toekomstbestendig pensioen.



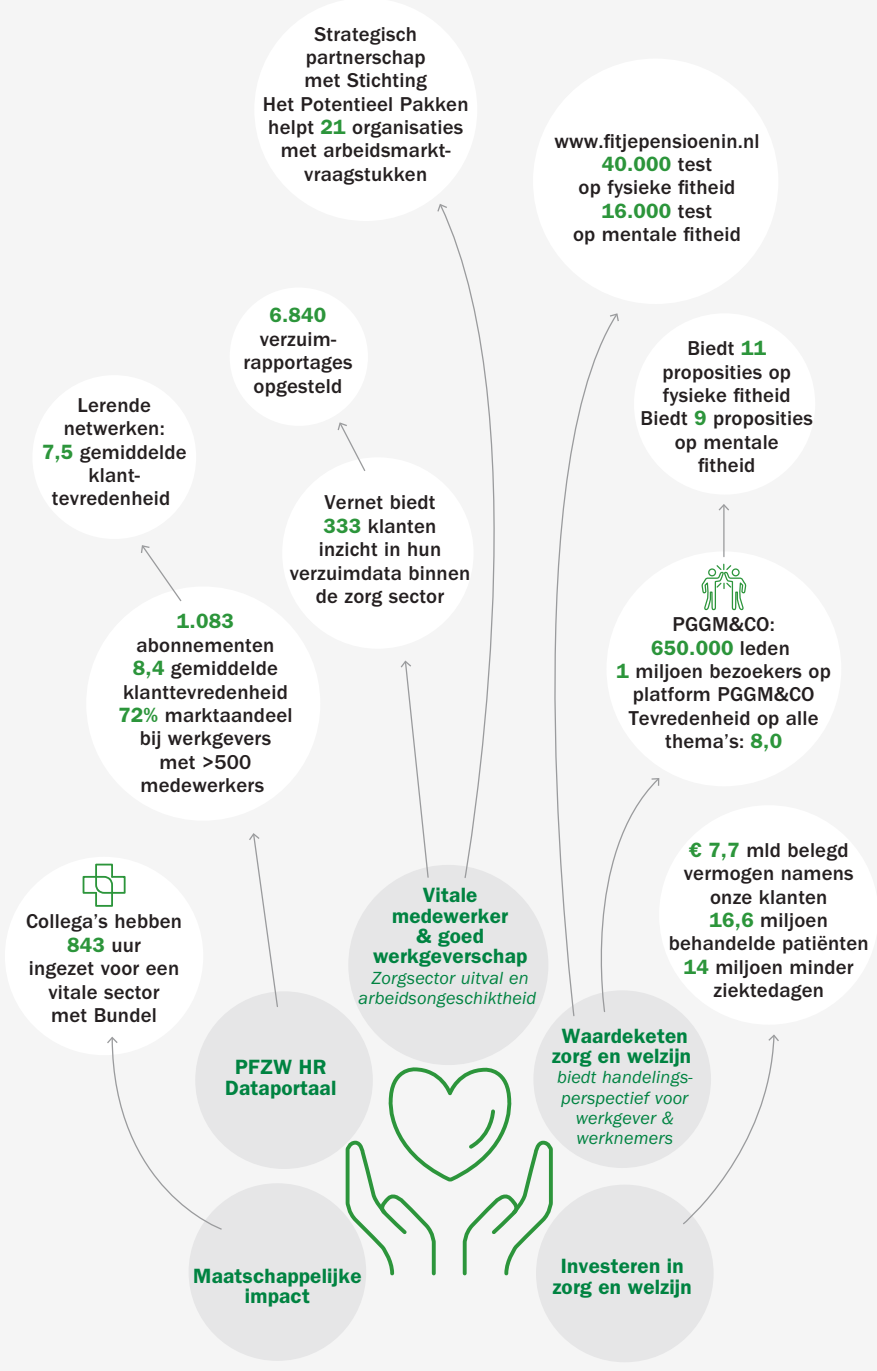
**SDG 1** (geen armoede) is sterk verbonden aan onze missie om bij te dragen aan een goed pensioen in een leefbare wereld. Een positieve impact op deze SDG uit zich in onze rol en betrokkenheid in het ontwerp van het nieuwe pensioenakkoord en de transitie naar een nieuw pensioencontract, in onze gidsfunctie naar deelnemers en in maatschappelijke betrokkenheid op het gebied van financiële fitheid, en bestrijding van andere vormen van armoede.



## Wij zijn een vaste waarde in zorg en welzijn.



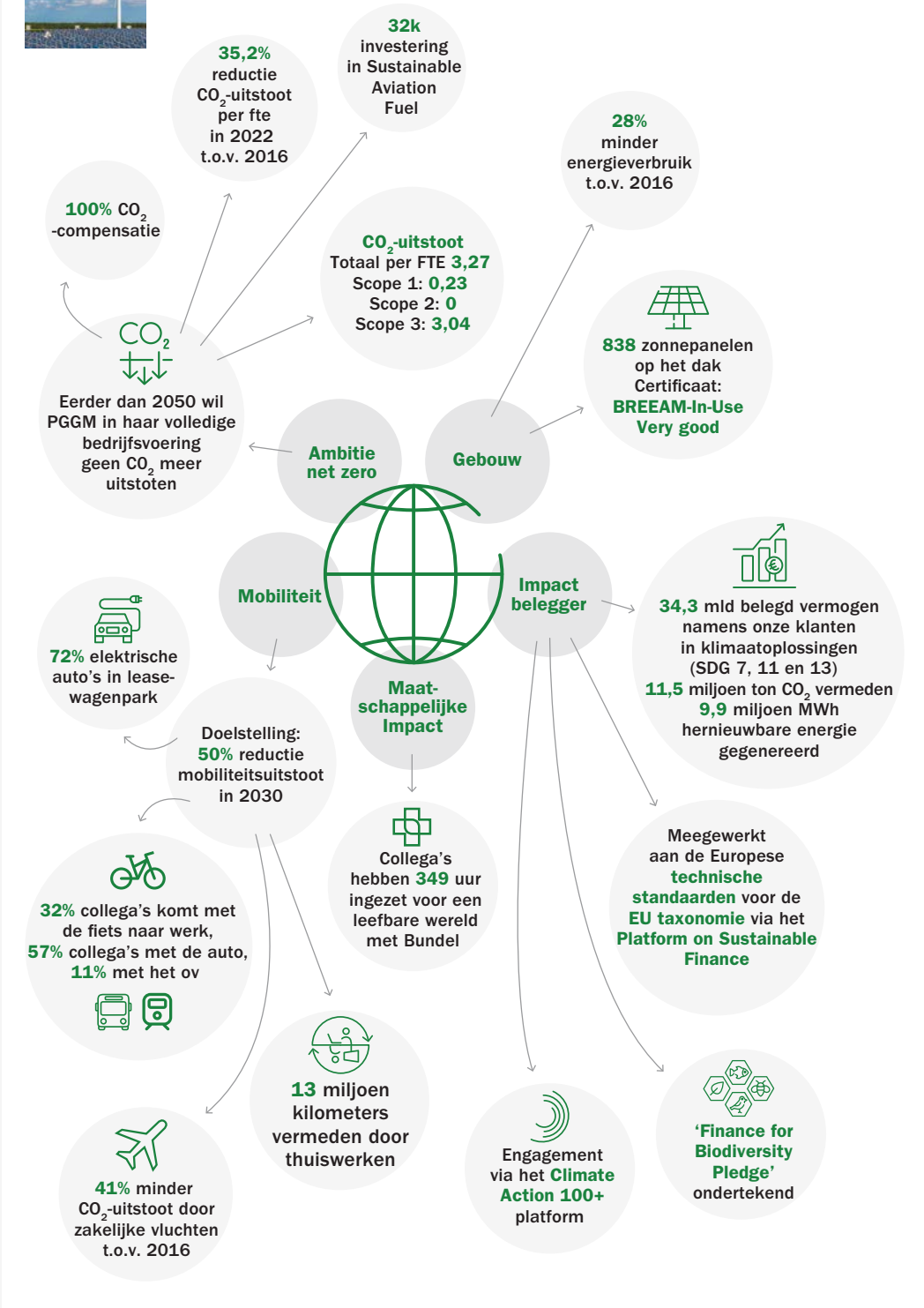
**SDG 3** (goede gezondheid en welzijn) hoort thuis in ons DNA als een vaste waarde in de sector zorg en welzijn. PFZW en PGGM zijn van, voor en door de sector zorg en welzijn. We hebben oog voor de vitaliteit van onze eigen medewerkers en zetten ons in voor een toekomstvaste sector. Naast de doorontwikkeling van de pensioenregeling, zetten wij ons in met werknemersdiensten, en dragen wij bij aan arbeidsmarktvragestukken en investeringsvraagstukken in de sector.



## Wij dragen bij aan een leefbare wereld.



**SDG 13** (klimaatactie) onderstreept onze verantwoordelijkheid voor een leefbare wereld. Wij zetten ambitieuze doelen op de impact van onze bedrijfsvoering en zetten ons actief in om het vermogen van onze klanten duurzaam te beleggen. We voeren een heldere klimaatstrategie om afspraken op klimaat te bestendigen en versnellen.



## Welke ontwikkelingen wij verwachten

### **Voortdurende onzekerheid**

We kijken vooruit naar een periode die wederom onzekerheid met zich meebrengt. Door de aanhoudende oorlog in Oekraïne en een mogelijk conflict tussen de NAVO en Rusland bestaat het risico dat de financiële markten negatief worden beïnvloed. Daarnaast is de westerse digitale- en energie-infrastructuur een potentieel doelwit van hybride oorlogsvoering, met mogelijk aanzienlijke economische schade als gevolg. Hoewel dit een soort worst-case scenario beschrijft waar we niet meteen vanuit gaan, zullen we de ontwikkelingen op de voet volgen. Dit kan namelijk (in)directe impact hebben op pensioenfondsen en daarmee ook voor onze klanten.

### **Goed voorbereid op het nieuwe pensioencontract**

We zetten verdere stappen om de overgang naar het nieuwe pensioencontract te realiseren. Als PGGM moeten we blijven voldoen aan alle wettelijke en reglementaire vereisten. De wijzigingen in het pensioenlandschap leiden bovendien tot onze bewuste keuze om de deelnemer centraal te stellen. Hiervoor hebben we de juiste medewerkers nodig die in gesprek kunnen gaan met deelnemers, medewerkers met ambitie die wendbaar zijn en medewerkers die vaardigheden hebben op het gebied van digitalisering en technologie. We helpen onze medewerkers deze vaardigheden te ontwikkelen of verder uit te bouwen. Ook zullen we de benodigde meerjarige investeringen gaan maken in ons systeemlandschap gebaseerd op de uitkomsten van de Wtp en de gekozen premiereregeling (solidair of flexibel) door onze klanten. Bij de implementatie van de nieuwe pensioencontracten zullen we waar mogelijk zaken vereenvoudigen om zo de last op de pensioenuitvoering te verminderen en de mogelijkheden tot automatisering te verhogen.

### **Gezamenlijke strategie met PFZW**

In de afgelopen maanden hebben we met PFZW onze gezamenlijke strategische doelstellingen richting 2030 bepaald. De eerste beoogde veranderingen zijn al ingezet. Daarnaast gaan we de komende maanden de doelstellingen nader concretiseren richting 2030, zodat we onze plannen de komende jaren kunnen uitvoeren. Onderdeel hiervan is bijvoorbeeld de nadere concretisering van onze strategie ten aanzien van zorg en welzijn. Vanuit maatschappelijke betrokkenheid, het behoud van draagvlak en onze 'licence-to-operate' willen we samen met PFZW bijdragen aan een vitale sector met vitale deelnemers en werkgevers. Diensten en beleggingen worden hierbij ingezet om zichtbaar impact te maken op deze ambities.

### **Single client vermogensbeheer**

In 2023 zullen nog een aantal deelnemers uit de PGGM-fondsen voor gemene rekening (FGR) vertrekken, waardoor PGGM Vermogensbeheer een bedrijf met één klant wordt, PFZW. In de infrastructuur- en private vastgoedfondsen doen de andere pensioenfondsen nog mee. In 2023 worden verdere stappen gezet om de transitie naar een bedrijf met één klant verder te realiseren. De beleggingsaanpak die wordt gebruikt om deze ambitie voor 2030 te realiseren, is 3D-beleggen. Dit betekent dat de gehele beleggingsportefeuille en alle beleggingscategorieën daarbinnen worden beheerd tegen passende voorwaarden op het gebied van rendement, risico en impact. Dit brengt grote uitdagingen en investeringen met zich mee, zowel inhoudelijk als organisatorisch. Daarnaast worden in 2023 verdere stappen gezet om de integratie van ESG- en klimaatrisico's en impactmogelijkheden in de hele beleggingsketen op te nemen.

### **De juiste mensen aantrekken**

Ook wij hebben te maken met de krapte op de arbeidsmarkt. Wegens de vraag naar onder andere ervaren Finance-, Risk- en IT-professionals en de schaarste van deze functies in de arbeidsmarkt, richten we ons momenteel op het optimaliseren en professionaliseren van onze recruitmentafdeling. We investeren in het verbeteren van de recruitmentprocessen en -systemen en richten doelgroepspecifieke wervingscampagnes in. Ook nemen we diversiteit en inclusie nog meer mee in het aannameproces en moedigen we onze eigen medewerkers aan mensen uit hun netwerk aan te dragen op vacatures.

### **Investeren in kostenbesparende projecten**

In 2023 blijven we werken aan initiatieven die onze bedrijfsvoering efficiënter maken, zowel op de korte als de lange termijn. We blijven onze portefeuille- en pensioenadministratie verbeteren waarbij we werken met IT-roadmaps die we nauwgezet in uitvoering brengen. Ook voeren we benchmarks uit om onze kosten te vergelijken met die van onze peers. Dit helpt ons bij het definiëren van nieuwe kostenbesparende projecten voor de komende jaren. In 2022 hebben we hard gewerkt aan het gereedmaken van het PGGM pensioenadministratiesysteem voor aansluiting op de systemen van MN. In 2023 zetten we hiervoor de laatste stappen, waardoor het mogelijk wordt om in 2024 de klanten van MN over te zetten naar dit systeem.

### **Financieel vooruitzicht**

Met alle hiervoor genoemde ontwikkelingen en benodigde investeringen verwachten wij voor 2023 dat de kosten harder zullen groeien dan onze omzet. Dit leidt tot een lager verwacht netto resultaat. Dit is een bewuste afweging die wij maken en geheel in lijn met onze meerjarenprognose. Ons eigen vermogen blijft in lijn met ons doelvermogen en geeft ons ruimte voor eventuele financiële tegenvallers.



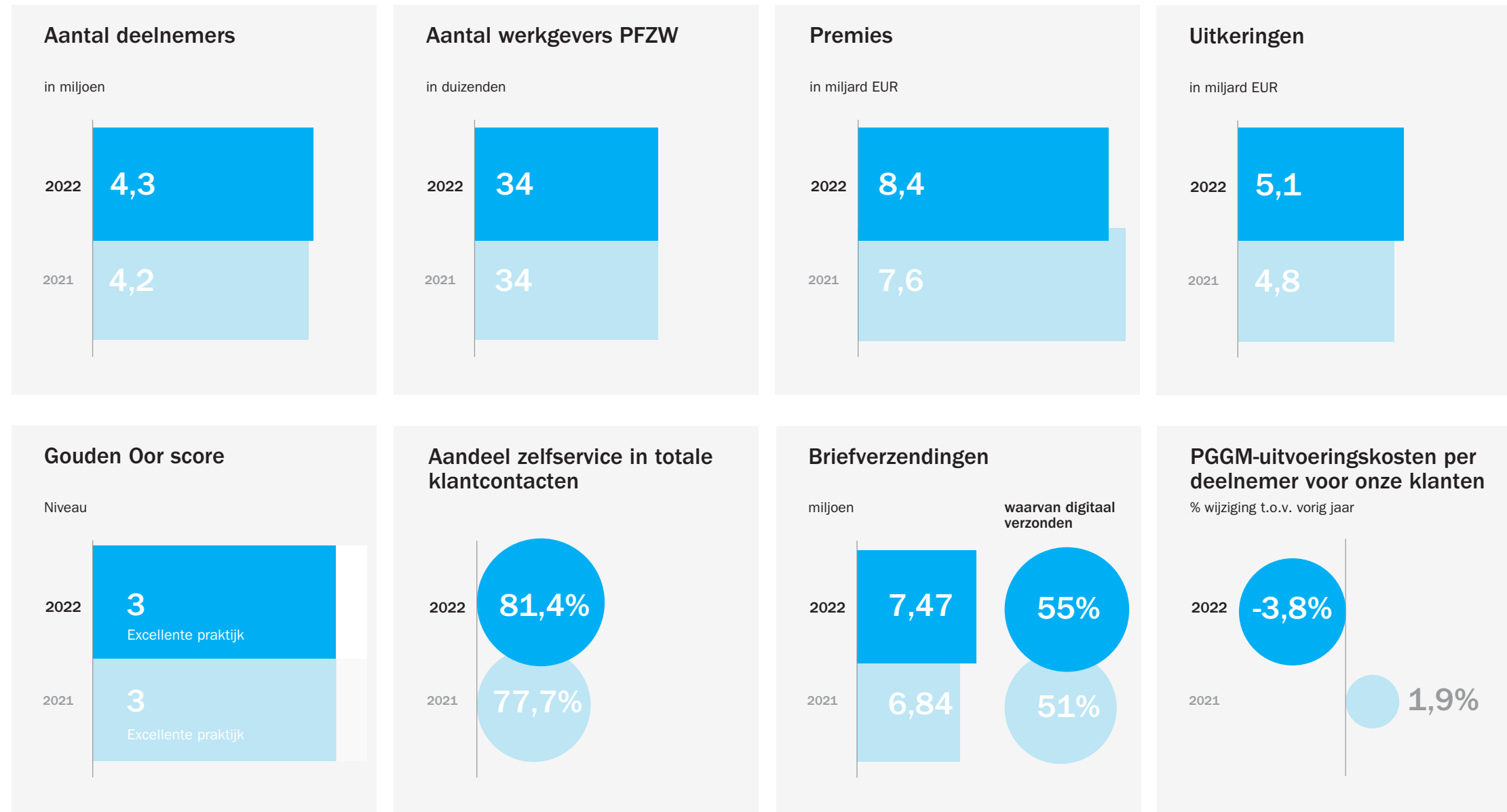


Wat hebben wij bereikt in 2022?

# Pensioenuitvoering



We hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid om pensioenuitvoering van hoge kwaliteit te leveren tegen een verantwoord kostenniveau. Het is belangrijk dat deze uitvoering meebeweegt met grote transitie's als de nieuwe pensioenregeling. Daarbij geloven we dat excellente klantbediening doorslaggevend is om op lange termijn waarde te blijven toevoegen voor deelnemers en werkgevers van onze klanten. Digitalisering stelt ons op termijn in staat om op grote schaal op een persoonlijke wijze diensten te kunnen leveren.



### Transitie naar een nieuwe pensioenregeling

De aankomende invoering van een nieuw pensioenstelsel is voor ons hét moment om strategisch na te denken over de stelselwijziging en hoe we het vertrouwen van de deelnemers van onze klanten in pensioen positief kunnen beïnvloeden. Hier hebben we in 2022 hard aan gewerkt.

### Duidelijkheid voor alle deelnemers

**‘De afgelopen periode hebben we hard gewerkt om de transitie naar het nieuwe stelsel mogelijk te maken. Met onze kennis en vakmanschap kunnen en moeten we impact maken en zorgen voor het behoud van een goed pensioen. Het is een transitie waar we meerdere jaren mee bezig zijn. Dat moeten we samen op een goede manier tot de eindstreep brengen.**

#### Duidelijkheid over het nieuwe stelsel

Om de transitie naar het nieuwe stelsel te kunnen maken, moeten we eerst duidelijk hebben wat het nieuwe stelsel inhoudt. Daar hebben we afgelopen jaar keihard aan gewerkt. Dat we onder zoveel onzekerheid de beleidsopties voor de regeling en de beleidsinstrumenten voor de financiële opzet op een overzichtelijke wijze hebben weten te ontwikkelen, maakt mij trots.

#### Goed eindresultaat

Ook in 2023 geven we de transitie de aandacht, focus en support binnen PGGM die het verdient, passend bij een transformatie van deze omvang. Onze beleidsadviseurs en productontwikkelingsmanagers zetten hun expertise en ervaring in bij deze transitie om te zorgen voor een goed pensioen voor alle deelnemers.’



**Patty Hofmans**  
directeur Advies, regeling en financiering

We nemen de behoeften van de deelnemers mee in de ontwikkeling van de regeling van onze klanten, zodat we ervoor kunnen zorgen dat deze straks een logisch en aantrekkelijk geheel is voor de deelnemer. Dit doen we door te werken vanuit een gezamenlijke belofte richting de deelnemers van onze klanten en door al vroeg in het proces te bepalen hoe we hun nieuwe pensioenproduct straks bij de transitie goed in de markt kunnen introduceren.

‘Om de nieuwe pensioenregeling te laten voldoen aan de verwachtingen van de deelnemers zijn we op zoek gegaan naar antwoord op de vragen: ‘Hoe krijgen we deelnemers meer betrokken bij hun pensioen’ en ‘Kunnen we laten zien dat de veranderingen het pensioen beter maken?’ Met behulp van technieken uit de gedragswetenschappen is gekeken hoe de nieuwe pensioenregeling logisch en aantrekkelijk voor deelnemers is en toegevoegde waarde heeft in hun leven.

### Andere manier van contact is nodig

De belangrijkste les is dat we geneigd zijn de deelnemer als rationele gebruiker van informatie te behandelen. We gaan ervanuit dat deelnemers pensioen belangrijk vinden; het gaat tenslotte om hun geld. Maar door te onderzoeken wat er écht in de hoofden van mensen speelt, werd duidelijk dat mensen amper een idee hebben hoe pensioen werkt, stress en onzekerheid krijgen van bezig zijn met pensioen en hopen dat hun pensioenfonds het goed voor ze geregeld heeft.

### Communiceren vanuit emotie en gedrag

We kwamen tot de conclusie dat we op een heel andere manier contact moeten maken, dat we meer rekening moeten houden met hoe mensen écht denken. Dit gegeven is belangrijk bij het vormgeven van de producten en diensten én bij het contact met de deelnemer. We ontdekten dat meerdere interventies een rol kunnen spelen:

1. Maak connectie met diepere behoeftes en emoties.

Mensen zijn niet intrinsiek geïnteresseerd in pensioen, maar hebben wel de diepere behoefte om gerustgesteld te worden dat hun toekomst goed geregeld is.

2. Neem onzekerheid weg door te herinneren aan de essentie.

Stel mensen gerust door uit te leggen hoe het pensioenfonds ervoor zorgt dat iedereen die bij PFZW of bij een van onze andere klanten pensioen opbouwt een pensioeninkomen krijgt, al wordt de deelnemer 120 jaar. En blijf dat herhalen.

3. Ontwerp micro-interventies.

Nodig eenvoudig interactiegedrag uit met pensioen, zodat mensen stapje voor stapje (zelf) vertrouwen krijgen. Deze micro-interventies zijn klein en behapbaar, kunnen zonder veel moeite worden uitgevoerd en verschijnen op relevante momenten.

De conclusies vertalen we in 2023 naar producten en diensten die gericht zijn op de behoeften van de deelnemer.’



**Ilona Odijk**  
adviseur Marketingcommunicatie



**Marion Beekmans**  
expert productmanager

### Doorontwikkeling van onze pensioenadministratie voor de pensioentransitie

We hebben de strategische keuze gemaakt om blijvend te investeren in onze eigen pensioenadministratie. Met meer dan 200 DevOps engineers in Nederland werken we dan ook aan ons pensioenadministratiesysteem MAP. Met de pensioentransitie in het vooruitzicht is MAP een strategisch en waardevol bezit waardoor we in staat zijn een uitstekende dienstverlening aan onze fondsen en deelnemers te bieden en hierin niet afhankelijk zijn van softwareleveranciers. Grote delen van MAP zijn in de afgelopen jaren al gemoderniseerd en deze modernisering zetten we de komende jaren verder door.

De transitie naar Azure cloud gaan we vóór de introductie van de nieuwe pensioenregeling afronden. Zo kunnen we de schaalbaarheid en productiviteit van MAP en zijn ontwikkeling verder verbeteren. Inmiddels hebben we de kern van functionaliteit ontwikkeld voor het administreren van de nieuwe pensioenregeling, op basis van de voorlopige keuzes van klanten. We verwachten de functionele inrichting van ons pensioenadministratiesysteem eind 2024 af te ronden.

## Vertrouwen in pensioenproduct

### Vergroten van vertrouwen in het pensioenstelsel en de nieuwe pensioenregeling

We willen het vertrouwen in het pensioenstelsel en de nieuwe pensioenregeling onder deelnemers en werkgevers van onze klanten vergroten door aan te sluiten op het deelnemersperspectief, een passende pensioenregeling te voeren en door deskundige participatie aan de maatschappelijke pensioendialoog. Daarnaast communiceren we positief en eerlijk over het pensioen, het stelsel en de grote veranderingen waar we voor staan waarbij we zo goed mogelijk aansluiten bij actuele vragen en zorgen van deelnemers.

## Grand Prix Content Marketing

**'In opdracht van een van onze klanten maakten we in 2022 een inspirerend platform voor beslissers in zorg en welzijn. De YouTube-videoseries ZorgisZó en Eerste Week, Laatste Week werden bekroond met de Grand Prix Content Marketing in de categorie business-to-consumer. Dé prijs voor organisaties die op een unieke en doeltreffende manier hun doelgroep weten te bereiken.**

### Betrokkenheid bij zorg en welzijn

De videoseries tonen de betrokkenheid bij de sector zorg en welzijn en laten het belangrijke werk en de mensen in de sector zien. Tegelijkertijd is het ook een manier om met jongere deelnemers in contact te komen. Pensioen is voor hen een ver-van-mijn-bed-show, maar zij zijn wel geïnteresseerd in hoe het werk er bij collega's uitziet en hoe zij bijvoorbeeld met uitdagingen omgaan. Het contact is belangrijk omdat pensioen al vroeg geregeld wordt via de werkgever. Jonge deelnemers zijn zich hier vaak niet van bewust.

### Goed bereik van de doelgroep

De jury van de Grand Prix Content Marketing was onder de indruk van de manier waarop de content was neergezet. De campagne speelde volgens hen in op de vraag waar iedere pensioenorganisatie van wakker ligt; hoe bereik ik een groep die mij niet kent en geen interesse in mij heeft?'



**Martina de Lange**  
manager Marketingcommunicatie



### Participatie aan de maatschappelijke pensioendialoog

De Tweede Kamer heeft op 22 december 2022 ingestemd met het wetsvoorstel Wtp met daarin de kaders van het nieuwe pensioenstelsel. Als de Eerste Kamer in 2023 de Wtp aanneemt, hebben sociale partners en pensioenfondsen tot 1 januari 2027 de tijd om hun pensioenregelingen aan te passen. Vanuit PGGM hebben we de ontwikkelingen rond de behandeling van de Wtp in 2022 op de voet gevolgd. Wat belangenbehartiging betreft hebben we nauw opgetrokken met onze klanten, andere grote pensioenfondsen en de Pensioenfederatie. Daarbij hebben we aandacht gevraagd voor onder andere het deelnemersperspectief, het pensioendossier van zzp'ers en onze eigen uitvoeringspraktijk.

### European Tracking Service on Pensions opgericht

Tot slot is eind 2022 de organisatie opgericht die het Europees pensioenregister (European Tracking System on Pensions (ETS)) verder moet gaan vormgeven. Vanuit PGGM hebben we hier lang ons best voor gedaan waarbij we in de rol van consortium partner het project samen met de Europese Commissie hebben vormgegeven. Het ETS geeft door een overzicht van de opgebouwde pensioenrechten duidelijkheid over de financiële toekomst van een (mobiele) werknemer. Online kan de (mobiele) werknemer met behulp van het pensioenkompas en -tracker zijn pensioenprovider en pensioenvoorzieningen, die zijn opgebouwd in Europa, vinden. Het is de intentie om in de loop van 2023 via Application Programming Interfaces (API's) nationale registers aan te sluiten op de ETS. Hiermee kan het ETS (mobiele) werknemers op een op hen toegesneden wijze informeren over hun pensioenrechten binnen Europa. Daarnaast activeert het deelnemers om met behulp van een actielijst hun pensioenoverzicht compleet te maken.

## Excellente en persoonlijke klantbediening

### Ontwikkeling en uitbreiding van de dienstverlening aan werknemers

De afgelopen jaren hebben we verschillende middelen ontwikkeld en ingezet om het deelnemers makkelijker te maken met ons in contact te komen. Daarbij hielden we ook rekening met de zelfredzaamheid van deelnemers. Dit zorgt niet alleen voor waardevol contact met de deelnemer, omdat zij op het juiste moment de optimale informatievoorziening krijgen, maar zorgt er ook voor dat de deelnemer dit als relevant herkent. De automatisering en digitalisering van de dienstverlening en een meer data gedreven aanpak zorgen ervoor dat de individuele deelnemer beter wordt bediend.

### Gebruiksvriendelijkheid vergroten

Een belangrijk middel voor de communicatie met deelnemers is de website en dan met name de eigen omgeving van de deelnemer, de 'Mijn-omgeving'. We hebben deze omgeving in 2022 doorontwikkeld om de individuele deelnemer beter te bedienen en de klantreis ervaring zo persoonlijk mogelijk te maken. Op de verbeterde overzichtspagina - die in 2022 live is gegaan - wordt voor de deelnemer relevante pensioeninformatie via tegels overzichtelijk, gestructureerd en gelaagd aangeboden.

Ondanks dat er een verhoogde aandacht is voor digitalisering, hebben deelnemers zelf de keuze hoe ze met ons in contact willen komen. Deelnemers kiezen voor steeds meer online contact. Binnen de andere (offline) contacten hebben ook diverse ontwikkelingen plaatsgevonden. Voorbeelden zijn het gebruik van artificial intelligence binnen telefonie en het inzetten van beeldbellen.

'Excellente klantbediening en verdere personalisatie van onze dienstverlening is een strategisch speerpunt voor ons en een belangrijke wens van deelnemers en werkgevers van onze klanten. Voor het realiseren van dat speerpunt is kwalitatief goede data en de vaardigheid om waarde uit data te halen essentieel. De groei naar een datagedreven organisatie vraagt niet alleen om inspanningen van een selecte groep dataspecialisten. Het vermogen om waarde te halen uit data vraagt ook in de organisatie om een substantiële toename van datageletterdheid.

### **Future Ready**

Met het cultuurprogramma 'Future Ready | Najaar van Data' zijn we gestart met het verhogen van de datakennis bij alle 700 collega's van de afdeling Pensioenbeheer, zodat we onze datacompetentie sneller en breder kunnen toepassen in onze organisatie.

### **Inspelen op klantgedrag**

Ook hebben we een Pensioenbeheer Datastrategie 2022-2024 ontwikkeld met daarin concrete dataprojecten. Het afgelopen jaar hebben we een infrastructuur opgezet om de klantreisteams meer handvatten te geven bij het kunnen inspelen op gedrag van de deelnemer of werkgever. Dit begon met het maken van een dashboard waaruit klantreisteams zelfstandig verbetermogelijkheden kunnen afleiden op de gebieden klanttevredenheid en operationele uitmuntendheid.

Door onze datateams in dienst te stellen van de databehoeftes van de klantreisteams, dragen we samen bij aan meer datagedreven werken. Daarnaast zijn onze dataspecialisten continu met de klantreisteams in gesprek over verbeteringen.

### **Personaliseren van onze klantbediening**

Waar we nu inzichten geven in welke documenten meer contact met de deelnemer opleveren en welke processen beter beoordeeld worden dan andere processen, gaan we volgend jaar aan de slag met het segmenteren van deelnemers en werkgevers. Het vormen van bedieningssegmenten is een belangrijke stap in de richting van het personaliseren van onze klantbediening. Door karakteristieken - die kenmerkend zijn voor een situatie waarin een deelnemer of werkgever zich bevindt - vast te leggen in de data, kan de communicatie op deze situatie aangepast worden voor een segment. Op naar een segment-of-one klantbediening; waarbij deelnemers en werkgevers op het juiste moment de meest relevante informatie ontvangen en eenvoudig kunnen opzoeken.'



**Ester Merckel**  
directeur Business change & data analytics

### Makkelijker inzicht door automatisering

In de constante doorontwikkeling van de dienstverlening en de klantreizen staan robotisering en automatisering centraal. Hiermee worden niet alleen tijd en kosten bespaard, maar krijgen deelnemers ook meer en makkelijker inzicht in alle data. Deze data wordt uiteindelijk gebruikt om onze klantreizen te optimaliseren en waardevol contact met de deelnemer te creëren. Een belangrijke ontwikkeling daarin is bijvoorbeeld de digitale verwerking van aanvragen en keuzes van deelnemers, wat het administratieve proces verkort. Ook hebben we klantcontacten zoals proactieve serviceberichten aan een klantreis gekoppeld, wat bijdraagt aan de analyses en verbetermogelijkheden binnen de klantreizen. De realisatie van de aansluiting op Mijnwaardeoverdracht.nl vermindert de uitvoeringskosten van waardeoverdrachten en realiseert daarnaast ook een heldere klantreis voor de deelnemer. Ten slotte verwachten we door de gegevensuitwisseling met de Sociale Verzekeringsbank gegevens te kunnen achterhalen van personen die tot nu toe onvindbaar zijn en daardoor het pensioen waarvoor zij zo hard hebben gewerkt te kunnen ontvangen.

### Verbetering van de klantbediening aan werkgevers

Ook onze klantbediening richting de werkgevers van onze klanten hebben we op verschillende fronten verder verbeterd. Werkgevers konden voorheen soms de verschillen tussen onze factuur en hun pensioenaangifte en salarisadministratie lastig verklaren omdat zij een voorschotnota betaalden.

Door de voorschotnota af te schaffen en op basis van de werkelijke aangifte te factureren én de Pensioenaangifte te verschuiven naar het einde van de maand, sluit niet alleen de factuur beter aan maar is ook de pensioenaangifte een natuurlijker moment voor de werkgever. De tijdigheid voor het aanleveren van een uniforme pensioenaangifte is toegenomen van 75% (oude aanleverdata) naar bijna 99% (nieuwe aanleverdata), we zien een beter betaalgedrag én minder fouten in de aanlevering door de werkgever.

### Verbeterde communicatie

Onze communicatie sluit beter aan bij de behoefte van werkgevers, waardoor ze sneller en gemakkelijker antwoord vinden op vragen. Zo leggen we voortaan alle contactgegevens vast op één centrale plek. Met het toevoegen van contactrollen kunnen we steeds gericht communiceren met de juiste contactpersoon bij onze werkgevers en administratiekantoren. Daarnaast hebben we de navigatie op de overzichtspagina versimpeld en visualiseren we de stappen die een werkgever moet nemen om klant bij ons te worden. De informatie over de maandelijkse kosten en de premiepercentages is ook overzichtelijker gemaakt. Dankzij een campagne kozen 733 werkgevers voor automatische incasso.

### Eenvoudige online dienstverlening

Ook de online dienstverlening is verbeterd. Op de websites van BPF Schilders en PFZW wordt nu de betaalwijze getoond en online wijzigingen worden direct digitaal afgehandeld en automatisch verwerkt via de websites, wat dubbele aanvragen voorkomt. Werkgevers, ondernemers en administratiekantoren van PFZW en BPF Schilders kunnen sinds medio 2022 online een betalingsregeling aanvragen, voorheen liep dit via e-mail. Deze optie is alleen te zien op de factuurpagina als er openstaande facturen zijn. We ontzorgen daarmee de werkgever op de juiste plaats en het juiste moment. Buitenlandse werkgevers die willen aansluiten bij StiPP, kunnen nu online het aansluitformulier indienen. Dat vereenvoudigt het aansluitproces dat voorheen nog per post verliep en bespaart poststukken.

## Veilig en beheerst

In MijnOrganisatie.nl is in juli 2022 de veiligheid van inloggen verbeterd door een verificatiecode toe te voegen als een werkgever of administratiekantoor inlogt met de eigen gebruikersnaam en wachtwoord. Het aandeel eHerkenning steeg fors van ongeveer 20% (januari 2022) naar ongeveer 50% (november 2022).

## Opnieuw Gouden Oor hoogste niveau

Sinds 2013 doen wij voor PFZW mee aan de Gouden Oor audit. Dit is een driejaarlijkse certificering die aangeeft in welke mate we als organisatie in staat zijn om te luisteren naar onze klant, hoe centraal we onze klant plaatsen in onze dienstverlening en hoe we feedback inzetten om onze dienstverlening te verbeteren. Jaarlijks vindt er een meting plaats om te bepalen of we nog op koers zijn of dat we moeten bijstellen.

Sinds 2018 zitten we op niveau 3, het hoogste niveau. Ook in 2022 hebben we niveau 3 vastgehouden. We laten hiermee zien dat het luisteren in alle lagen van de organisatie aantoonbaar is en dat de klant(behoefte) centraal staat in alles wat we doen en verbeteren.

Groei zit daarbij onder meer in het meer naar buiten toe laten zien wanneer zaken niet goed zijn verlopen en hoe deze zijn opgelost. Ook blijft aandacht voor de basisafhandeling belangrijk, net als aandacht voor kwetsbare groepen. Deze mooie waardering bevestigt dat we met zijn allen opnieuw het hoge niveau in het luisteren naar de klant hebben neergezet. Dit is een erg mooie prestatie waarvoor alle collega's een groot compliment hebben verdiend.

## Kostenefficiënte toekomstvaste pensioenuitvoering

### Investeren én besparen

We willen de deelnemers van onze klanten centraal zetten en communiceren op het moment dat de deelnemer er behoefte aan heeft in de context van de bredere financiële en persoonlijke vragen van de klant. Daarbij willen we een hoge kwaliteit leveren tegen een verantwoord kostenniveau. Om dit alles mogelijk te maken en invulling te geven aan de transitie naar de nieuwe pensioenregeling, is het nodig om te investeren én te besparen. In 2022 zijn we er ondanks onze investeringen in geslaagd om de PGGM-uitvoeringskosten per deelnemer te laten dalen met 3,8%.

### Investeren in digitale transformatie

Onze persoonlijke dienstverlening vindt vooral digitaal plaats, waarbij we de verwachtingen van de deelnemers proberen in te vullen met de mogelijkheden die de techniek ons biedt. Om dit kostenefficiënt te kunnen doen, zorgen we voor een digitale afhandeling en automatische verwerking van gepersonifieerde klantinteracties. Digitale transformatie en de daarvoor benodigde vaardigheden zijn cruciaal om dit te realiseren en blijvend te vernieuwen. Met gebruik van data kunnen we bovendien snel inzichten krijgen, waarmee optimaal ingespeeld wordt op de behoeften van de deelnemers van onze klanten in een sterk veranderende wereld. De gevraagde meerjarige investeringen hiervoor houden wij bij in onze IT roadmap.

## Eigentijdse pensioendiensten

‘Uit diverse onderzoeken blijkt dat onze deelnemers de behoefte hebben aan een integraal inzicht in opgebouwde pensioenen. Het gaat hierbij zowel om eigen pensioenen bij diverse fondsen als om pensioen van het huishouden. Deelnemers verwachten deze informatie niet alleen in de kanalen van één pensioenfonds, maar ook op andere plekken waar ze deze informatie nodig hebben, zoals bij hun werkgevers of financiële instellingen en platforms.

### De juiste deelnemer via het juiste kanaal op het juiste moment

Om op deze behoefte in te spelen, ontwikkelen we een platform van microservices. Zo kunnen we de juiste functionaliteiten op ons eigen platform via onze eigen kanalen realiseren en onze eigen klantreizen met de juiste services ondersteunen. Hetzelfde microservices-platform kunnen we ook gebruiken om de deelnemers via de kanalen van derden te bedienen. Op deze manier zetten we de juiste technologie in om de deelnemers in hun behoefte te voorzien én bereiken we de juiste deelnemers, via het juiste kanaal op het juiste moment.’



**Mladen Sancanin**

directeur Innovatiemanagement, datadiensten & research

### Besparen door beheerste schaalvergroting

De verlenging van de dienstverlening aan StiPP en BPF Schilders én onze samenwerking met MN – plus de bij haar aangesloten fondsen PMT en Koopvaardij – geven perspectief op voldoende schaal in een verder consoliderend pensioenlandschap. Deze schaalvergroting vergroot de efficiëntie en investeringskracht, drukt op termijn de kosten per deelnemer en zorgt voor een hogere kwaliteit van dienstverlening aan deelnemers en werkgevers.

### Onze afspraken met MN

#### Beheerste schaalvergroting als middel voor kwaliteit en kosten

Eind 2021 is besloten tot het technisch en functioneel inrichten van het PGGM pensioenadministratiesysteem voor MN. In 2022 hebben we hard gewerkt aan het gereedmaken van het systeem voor aansluiting op de systemen van MN. In 2023 zetten we hiervoor de laatste stappen, waardoor het mogelijk wordt om in 2024 de klanten van MN over te zetten naar het PGGM pensioenadministratiesysteem. Alexandra Phillippi, chief operations officer bij PGGM: ‘Samen met MN werken we hard aan deze belangrijke stap op weg naar verdere samenwerking in de nabije toekomst. Alle seinen staan op groen, maar we blijven zeer alert op eventuele afwijkingen, want we snappen het belang van onze klanten bij een succesvolle overgang.’



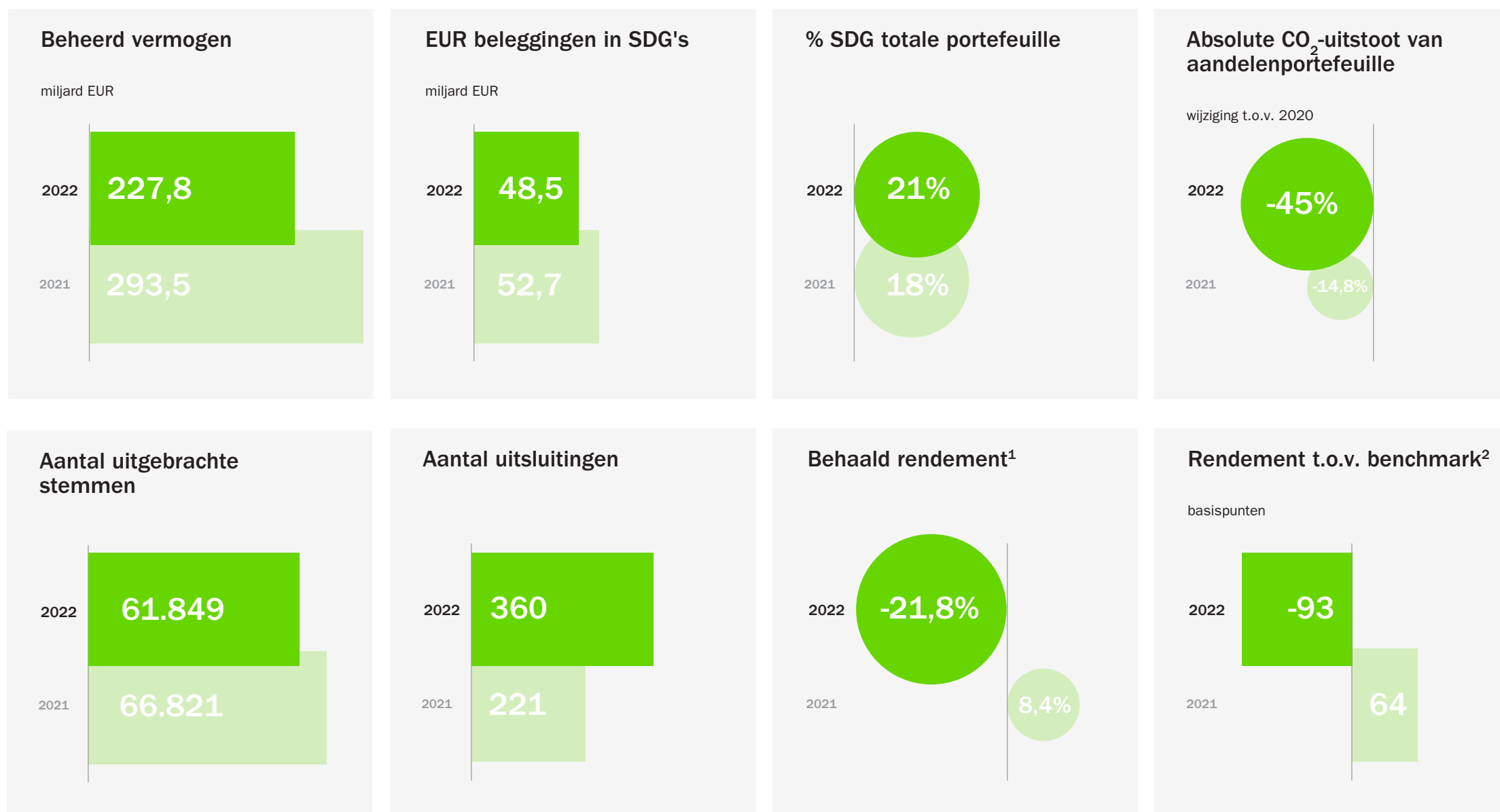
### Besparen door standaardisatie en vereenvoudiging

De overgang naar de nieuwe pensioenregeling biedt mogelijkheden om het pensioenlandschap te vereenvoudigen. De overgang naar een premieregeling biedt daarbij mogelijk kansen om te komen tot lagere kosten. In ons meerjarenplan is daarom rekening gehouden met een verwachte dalende trend in werkgelegenheid bij de afdeling Pensioenbeheer. Dit wordt ook gevoed door verbetervoorstellen die het werk verder moeten vereenvoudigen zoals automatisering, digitalisering en zelfs robotisering. In ons meerjarenplan noemen wij het initiatief voor dit alles programma Delta. Omdat Delta een kostenbesparing met zich meebrengt in de vorm van een reorganisatie, was in 2020 al een reorganisatievoorziening gevormd van € 5,1 miljoen. Deze voorziening bedroeg eind 2022 nog € 1,3 miljoen.

# Beleggen



Bij PGGM doen we er alles aan om een goed, betaalbaar en duurzaam pensioen voor de deelnemers van onze klanten veilig te stellen. Namens onze klanten beleggen we voor de lange termijn, waarbij we streven naar duurzame waardecreatie voor mens en milieu. Duurzame waardecreatie is alleen mogelijk door beoordeling van de beleggingen langs de criteria rendement, risico én impact. Namens onze klanten willen wij met de beleggingen bijdragen aan het realiseren van een positieve impact en het beperken van een negatieve impact.



<sup>1</sup>Behaald rendement = internationale spanningen en economische instabiliteit zorgden wereldwijd voor een stijgende rente en een slecht beursjaar in 2022. Zie nadere toelichting op blz. 31.

<sup>2</sup>Rendement t.o.v. benchmark = over 2022 lag het rendement op de portefeuille 93 basispunten (0,93%) lager dan de benchmark.

## Vertrouwen in pensioenproduct

### Beleggingen hebben tot doel bij te dragen aan een goed pensioen

Als institutionele belegger voor pensioenfondsen leveren we een bijdrage aan het verzorgen van een goed pensioen voor de deelnemers van onze klanten en een leefbare wereld. Daarbij streven we naar een goed rendement tegen aanvaardbare risico's, zodat onze klanten aan de pensioenverplichtingen van hun deelnemers kunnen voldoen, zowel nu als in de toekomst.

### Een slecht beursjaar

De oorlog in Oekraïne is een enorme tragedie voor de Oekraïense bevolking. Er lijkt voorlopig ook geen einde aan te komen, ondanks internationale druk op Rusland met verregaande sancties. In de tussentijd zijn de energieprijzen gestegen en is de inflatie toegenomen. De internationale spanningen en economische instabiliteit zorgden voor een slecht beursjaar in 2022.

## Turbulente markten

**'In 2022 ontstond een 'perfect storm' van inflatiefactoren. De prijsgroei was aan het begin van het jaar al hoog doordat Covid-19 voor problemen aan de aanbodkant van de economie zorgde, terwijl de vraagkant juist razendsnel herstelde van de pandemie. Vervolgens kwam daar eind februari de Oekraïneoorlog bij. Dit had niet alleen ernstige humanitaire gevolgen, maar zorgde ook voor een forse stijging van energie- en voedselprijzen. Rusland is voor veel landen een belangrijke energieleverancier, terwijl Oekraïne wereldwijd een grote voedselexporteur is. De inflatie nam door deze cocktail van factoren verder toe en steeg op veel plekken naar recordhoogtes.**

### Stijgende rente

Om de hoge inflatie te bestrijden en te voorkomen dat de prijsgroei al te veel zou doorsijpelen in verwachtingen en lonen, verkrapten centrale banken hun monetair beleid. In de Verenigde Staten en de eurozone werden de beleidsrentes in een rap tempo verhoogd. In combinatie met de hoge inflatie verslechterden hierdoor de economische vooruitzichten.

### Minder rendement, maar hogere dekkingsgraad

Dit alles vertaalde zich in een slecht jaar voor financiële markten. Rentes liepen fors op, waardoor zowel obligaties als aandelen in waarde daalden. Het belegd vermogen van pensioenfondsen kwam hierdoor onder druk te staan. Niet alleen de beleggingsportefeuille slonk, maar er waren ook grote verliezen op de renteafdekking. Ondertussen zorgde de stijgende rente echter voor een scherpe daling in de contante waarde van de pensioenverplichtingen. Ondanks de daling van het belegd vermogen, stegen daarom per saldo de dekkingsgraden.'



**Reinder Haitsma**  
senior econoom

## Stand van het vermogen en behaald rendement

Het bij ons ondergebrachte vermogen van de pensioenfondsen daalde in 2022 met € 65,7 miljard ten opzichte van 2021 en is uitgekomen op € 227,8 miljard (2021: € 293,5 miljard). Het rendement op de investeringen is in 2022 uitgekomen op -21,8% (2021: 8,4%). Ten opzichte van de benchmark lieten de beleggingen een underperformance zien van 93 basispunten (€ -2,1 miljard).

## Toelichting behaald rendement

De mandaten die de verplichtingen afdekken, vertegenwoordigd door staatsobligaties en overlayportefeuilles, leden in 2022 de grootste verliezen. De rente op staatsobligaties steeg sneller dan de swaprente en het spread-effect zorgde voor underperformance.

Beursgenoteerde aandelen leden een verlies van 11,2% en de beursgenoteerde vastgoedportefeuille verloor 20,4%, het grootste verlies sinds de financiële crisis. Redenen waren de torenhoge inflatie, de oorlog in Oekraïne, de uitsluiting van Rusland en de lockdowns in China. Opkomende markten hadden ook te maken met stijgende rentetarieven en verliezen in schuldmandaten van opkomende markten, hoewel minder extreem dan in de eurozone.

Binnen de private markten realiseerde infrastructuur een rendement van 5,2% over 2022, wat aanzienlijk onder de benchmark (gebaseerd op inflatie plus 5%) van 14,7% ligt. Verzekeringsgerelateerde beleggingen realiseerden een absoluut rendement van 7,7% maar presteerde 4,4% lager dan de benchmark. De belangrijkste reden was orkaan Ian, die veel schade in Florida veroorzaakte wat leidde tot verliezen voor deze portefeuille. Privaat vastgoed realiseerde een positief rendement van 9,6%. De benchmark werd hier met 3,4% verslagen door een hogere allocatie in de Verenigde Staten en aan logistiek en woningen. Onze kredietrisicodelende portefeuille profiteerde van stabiele couponrendementen en lager dan verwachte wanbetalingen en de portefeuille realiseerde een rendement van 12,5%.

## Duurzaam beleggen

### Beleggingsbeleid 2025

Met de door ons beheerde beleggingsportefeuilles willen we bijdragen aan een duurzamere wereld. De verwachtingen van onze stakeholders over de beleggingen veranderen en de wetgever stelt steeds verdergaande eisen aan de verantwoording over duurzaamheid. We moeten daarom nog transparanter zijn over de impact van de beleggingen op mens, milieu en maatschappij. Het Beleggingsbeleid 2025 is ons strategische kompas voor veranderingen in ons beleggingsbeleid de komende jaren en bepaalt hoe we nu en straks omgaan met duurzaam beleggen en hoe we onze vermogensbeheerketen toekomstbestendig houden.

### Rendement, risico en impact

Om een goed rendement te kunnen behalen op lange termijn in een leefbare wereld, willen we bijdragen aan het creëren van positieve impact en de negatieve impact van onze beleggingen beperken. Wij investeren voortdurend in onze eigen capaciteit om alle beleggingen langs de 3D-meetlat te leggen: rendement, risico én impact. De balans tussen deze drie uitkomsten is van belang en implementeren we in ons hele beleggingsproces.

## Een langetermijninvestering met positieve impact

'Ondernemers staan voor grote uitdagingen wat betreft hun energievoorziening. Niet alleen netcongestie, fluctuerende energieprijzen, maar ook veranderde wet- en regelgeving spelen hierbij een rol. Het Nederlandse energietechnologiebedrijf Fudura ontwikkelt oplossingen om aan deze uitdagingen het hoofd te bieden. Het bedrijf past daarmee perfect in onze strategie om voor onze klanten lange termijninvesteringen te doen die niet alleen financieel rendabel zijn, maar ook positieve impact hebben op onze samenleving.

### Investeren in de energietransitie

Fudura is in 2022 onderdeel geworden van onze investeringsportefeuille waarin daarnaast ook enkele andere investeringen zitten die een sleutelrol vervullen in het realiseren van de energietransitie en deze zullen helpen versnellen. Met de uitbreiding van het kapitaal gaat Fudura nieuwe duurzame producten ontwikkelen op het gebied van mobiliteit (laadinfrastructuur voor elektrisch vervoer), opwek (zonne-energie) en opslag (batterijen). Zo kunnen bedrijven blijven groeien en tegelijk verduurzamen.

### Een duurzame belegging voor een goed pensioen

We kijken ernaar uit om samen met Fudura de Nederlandse energietransitie verder te versnellen. Met deze investering laten we zien dat we als pensioenbelegger met Nederlands kapitaal mooie en duurzame beleggingen kunnen doen die uiteindelijk ten goede komen aan een goed pensioen voor miljoenen mensen in ons land.'



**Sjoerd van Krimpen**  
investeringsdirecteur Infrastructuur

### PGGM stapt namens PFZW in cofinanciering duurzame projecten met EBRD

In 2022 zijn we namens onze klant PFZW een partnership aangegaan met de Europese Bank voor Wederopbouw en Ontwikkeling (EBRD). De komende drie jaar financieren PFZW en EBRD gezamenlijk leningen voor duurzame projecten in het werkgebied van de bank. Dit zal steeds om grote projecten gaan, vaak klimaat gerelateerd. We zullen deze beoordelen op risico, rendement én de maatschappelijke impact die hiermee wordt gerealiseerd.

## Een 'green star' voor de door ons geselecteerde vastgoedbeleggingen

'Onze Private Real Estate vastgoedportefeuille laat zien dat financieel rendement en duurzaamheid hand in hand kunnen gaan. Deze portefeuille heeft nu jarenlang de wereldwijde financiële benchmark verslagen, en hetzelfde beeld is zichtbaar op het gebied van ESG (Milieu, Maatschappij en Governance): ook dit jaar scoren onze private vastgoedbeleggingen, bestaande uit zowel fondsen als joint ventures (50/50), zeer hoog in de Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB).

### Duurzaamheid op orde

In de meest recente GRESB-meting krijgt 97% - meer dan 22 miljard euro aan assets under management - van de door ons geselecteerde vastgoedbeleggingen de status van 'Green Star'. Een green star houdt in dat beleid en management van een vastgoedfonds wat betreft duurzaamheid ruim op orde zijn, uitgevoerd worden en de resultaten ervan gemeten worden in termen van energiegebruik, CO<sub>2</sub>-uitstoot, watergebruik en afvalmanagement. 35% van de deelnemende beleggingen behaalde zelfs de hoogst mogelijke (5-sterren) score.

### Grotere stappen op ESG-gebied

GRESB maakt ook inzichtelijk hoe de vastgoedwereld als geheel stappen heeft gezet op ESG-gebied. Een vergelijking met de wereldwijde benchmark laat zien dat onze Private Real Estate vastgoedportefeuille structureel sterker verbetert dan de algehele markt en haar outperformance dus verstevigt. Dit is het resultaat van de actieve rol die ons privaat vastgoedteam inneemt op het gebied van duurzaamheid en de vele gesprekken op het gebied van duurzaamheid en ESG die jaarlijks gevoerd worden met de door ons geselecteerde vastgoedmanagers.

### Gezamenlijke transitie naar meer duurzaamheid

Gesprekken met deze managers grijpen we ook aan om een volgende stap te zetten richting de doelen die wij als PGGM gesteld hebben. Een voorbeeld daarvan is het opwekken van meer hernieuwbare energie bij onze panden. Door joint ventures aan te gaan met vastgoedmanagers, creëren wij een sterke governance positie voor onszelf, waardoor we in staat zijn om te sturen op gebruik en zelf opwekken van meer hernieuwbare energie op en bij de panden die wij bezitten. De filosofie hierbij is niet alleen 'groene' panden te kopen maar juist de gezamenlijke transitie te maken naar meer duurzaamheid. Met deze boodschap gaan wij sinds de start van GRESB in 2010 wereldwijd de gesprekken aan met onze vastgoedmanagers.'



**Stan Bertram**  
beleggingsmanager

### Negatieve impact verkleinen

Door CO<sub>2</sub>-reductie in de door ons beheerde beleggingsportefeuilles te realiseren, verminderen we de negatieve impact die beleggingsportefeuilles hebben op de wereld. Met de verantwoorde basis stellen we zeker dat de hele portefeuille voldoet aan onze minimum duurzaamheidseisen. Daarom stellen we eisen aan de ondernemingen waarin we beleggen. Deze eisen kunnen zowel betrekking hebben op het gedrag van ondernemingen als op de producten die zij maken.



Een manier waarop we kunnen bijdragen aan CO<sub>2</sub>-reductie is actief aandeelhouderschap. We geloven dat verandering bij veel bedrijven mogelijk is. Daarom zoeken we actief de dialoog met deze bedrijven en moedigen we hen aan om te verbeteren. In 2022 daalde de absolute CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze aandelenportefeuille met 45%. Tegelijkertijd nam de CO<sub>2</sub>-intensiteit (uitgedrukt in tonnen CO<sub>2</sub> per € miljoen omzet) van de aandelenportefeuille toe met 7%. Dit kwam doordat de weging van de energiesector toenam in de portefeuille, vooral als gevolg van koersstijgingen.

### Ethische dilemma's

Er is een toenemend aantal dilemma's waarop we worden aangesproken. Een voorbeeld hiervan is dat we van november 2021 tot april 2022 een aantal keer zijn bezocht door klimaatactivisten van Christian Climate Action en Extinction Rebellion. Zij eisten van onze klant PFZW de verkoop van beleggingen in olie en gas.

## Nieuw beleid voor olie- en gasbedrijven

**'Als het gaat om klimaat, was 2022 een keerpunt voor ons. In het kader van Beleggingsbeleid 2025 hebben we samen met PFZW het nieuwe SMART Engagement beleid voor olie- en gasbedrijven ontwikkeld. Door actief eigenaarschap te combineren met duidelijke doelen - en consequenties wanneer deze doelen niet gehaald worden - geloven we de meeste impact te kunnen maken en bij te dragen aan de energietransitie. Het beleid omvat een strenge aanpak van olie- en gasbedrijven, waarin we klimaatachterblijvers systematisch zullen afstoten. Alleen bedrijven die een geloofwaardig strategisch plan hebben om in lijn met het Akkoord van Parijs en het 1,5 graden-scenario te opereren, blijven in onze portefeuille.**

### Afscheid van bedrijven

Inmiddels hebben we op basis van deze aanpak afscheid genomen van alle (114) olie- en gasbedrijven zonder CO<sub>2</sub>-reductie doelstelling. Aanvullend sluiten we bedrijven uit die olie en gas winnen in het Noordpoolgebied en hebben we de uitsluitingscriteria voor bedrijven die actief zijn in de productie van steenkool en teerzand verder aangescherpt.

### Actief aandeelhouderschap

Gedurende deze periode was ons verantwoord beleggen-team ook intensief in gesprek met leiders in de sector. Om de effectiviteit te vergroten, werken we samen met grote institutionele beleggers, maar ook met gelijkgestemde Nederlandse beleggers. Daarnaast leiden we samen met MN de Dutch Climate Coalition, die onlangs een verklaring heeft opgesteld over de olie- en gassector. De inhoud hiervan vormt de kern van onze inzet in 2023.'



**Andres van der Linden**  
senior adviseur Responsible investment

### Positieve impact vergroten

In 2017 hebben we samen met andere pensioenfondsen en beheerders de SDI Taxonomie ontwikkeld. In deze taxonomie staat welke SDG's belegbaar zijn en welke producten en diensten bijdragen aan iedere specifieke SDG. We hebben de SDI Taxonomie voor iedereen beschikbaar gesteld.

Investerings die volgens de taxonomie bijdragen aan één of meerdere SDG's, classificeren we in de taxonomie als sustainable development investment (SDI). Uiteindelijk willen we de impact van investeringen in de wereld kunnen begrijpen en verklaren. Eerst via het SDI-volume (in euro's), maar vervolgens ook via de werkelijke output, resultaten en impact van bedrijven. Aan het einde van 2022 werd 21% (€ 46,5 miljard) van de totale beleggingsportefeuille van PFZW geclassificeerd als SDI.

Het is ons doel om steeds meer kapitaal toe te wijzen aan bedrijven die via hun producten en diensten een positieve bijdrage leveren aan de SDG's. De stijging van het bedrag aan SDI's in euro's is een combinatie van nieuwe SDI-beleggingen, herwaardering van bestaande SDI's en desinvesteringen van bestaande SDI's op grond van risico-rendementskenmerken.

### De nieuwe warmtewet

Naast de Wtp was de nieuwe warmtewet een belangrijk onderwerp in 2022. Minister Jetten (Klimaat & Energie) kondigde in oktober 2022 een herziening van de warmtewet aan waarin de marktordening van de warmtemarkt wordt aangepast. Dit zou betekenen dat gemeenten alleen met warmtebedrijven kunnen werken die voor een meerderheid in publieke handen zijn. Dit is relevant omdat het op deze manier moeilijker wordt om als pensioeninvesteerder bij te dragen aan de Nederlandse energietransitie en specifiek vanwege het 80%-aandeelhoudersbelang van onze klanten in het warmtebedrijf Ennatuurlijk. Samen met Ennatuurlijk zijn we namens onze klanten in gesprek met politiek en beleidsmakers om mee te denken over een passend kader.

### Duurzaamheids-due diligence

Vanuit Brussel komt het initiatief om verplichte due diligence-vereisten voor bedrijven in wetgeving vast te leggen. De pensioensector is al sinds 2018 bezig met de implementatie van duurzaamheids-due diligence op basis van OESO-richtlijnen door middel van het Convenant Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen Pensioenfondsen (IMVB-Convenant). Vanuit PGGM is er daarom steun voor een Europees wetgevend kader dat ook van toepassing is op de financiële sector, als dit generiek werkt en in lijn wordt gebracht met de OESO-standaarden.

## Toekomstbestendige vermogensbeheerketen

### Focus op PFZW

PFZW maakt de stap naar eigen portefeuilles door afscheid te nemen van de fondsen voor gemene rekening. Als gevolg hiervan zijn we niet meer in staat om deze fondsen tegen aantrekkelijke voorwaarden aan andere klanten aan te bieden. In 2021 besloten we deze dienstverlening dan ook te beëindigen en in goed overleg met de klanten over te dragen. Voor de transitie- en ontmantelingskosten van de fondsen voor gemene rekening is in 2022 een kostenvoorziening gevormd van € 3,3 miljoen. Deze voorziening bedroeg eind 2022 nog € 2,9 miljoen.

In het vierde kwartaal van 2022 hebben de eerste transities binnen publieke markten plaatsgevonden. We verwachten deze transities in het tweede kwartaal van 2023 af te ronden. Ook over de transities binnen de private markten hebben we gedurende 2022 gesprekken gevoerd met de verschillende betrokkenen.

### Nieuwe Europese transparantie-eisen voor duurzaamheid

Vanaf 31 december 2022 zijn er nieuwe Europese transparantie-eisen voor duurzaamheid van kracht. De nieuwe Europese transparantieregels onder de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) vragen om een classificatie van de financiële producten die we vanuit vermogensbeheer aanbieden aan onze klanten:

- artikel 8-producten: producten met duurzaamheidskenmerken;
- artikel 6-producten: producten waarvoor duurzaamheidskenmerken niet of in beperkte mate gelden;
- artikel 9-producten: producten met een impactdoelstelling. Deze voeren wij momenteel niet.

### Artikel 8-producten

De pensioenregelingen van PFZW en BPF Schilders zijn aangemerkt als artikel 8-product. Dat betekent dat deze producten duurzaamheidskenmerken promoten. Hierbij moet worden gedacht aan het uitsluitingenbeleid, de screening op bedrijven die de OESO-richtlijnen voor verantwoord ondernemen schenden, het reduceren van de CO<sub>2</sub>-intensiteit en het beleggen in bedrijven die bijdragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de verenigde naties. Het uitsluitingenbeleid en de OESO-screening gelden voor de gehele portefeuille om zo zeker te stellen dat alle beleggingen voldoen aan de gestelde minimum duurzaamheidskenmerken. Daarnaast zijn er kenmerken die gelden voor specifieke delen van de portefeuille. Zo zag de CO<sub>2</sub>-reductie strategie in 2022 voornamelijk op de aandelenportefeuille.

Dit zal in 2023 verder worden uitgebreid. PGGM vermogensbeheer heeft voor de artikel 8-producten de verplichte precontractuele informatie opgeleverd. Daarnaast is ook de verplichte website-informatie bijgewerkt ([www.pggm.nl/compliance](http://www.pggm.nl/compliance)). In 2023 zullen we zowel voor PGGM vermogensbeheer als ook voor de pensioenregeling van PFZW langs de nieuwe verplichte templates rapporteren.

### IT roadmap

Om onze vermogensbeheerketen toekomstbestendig te houden, gebruiken we een IT roadmap waarin we sturen op veranderprojecten. Een voorbeeld van een veranderproject is de implementatie van de nieuwe IRPA-tooling (Integrated Risk & Performance Analysis). Deze tool geeft ons uitgebreidere mogelijkheden voor risicoanalyse op de beleggingsportefeuille. Hierdoor hebben we onder andere zicht op klimaatrisico's, ESG-risico's en de performance-attributies van de portefeuille. Hiermee implementeren we een toekomstvast systeem waarmee we een integraal beeld krijgen van de risico's en performance van de investeringen. Met onze implementatiepartner Blackrock streven we ernaar de implementatie in 2023 af te ronden.

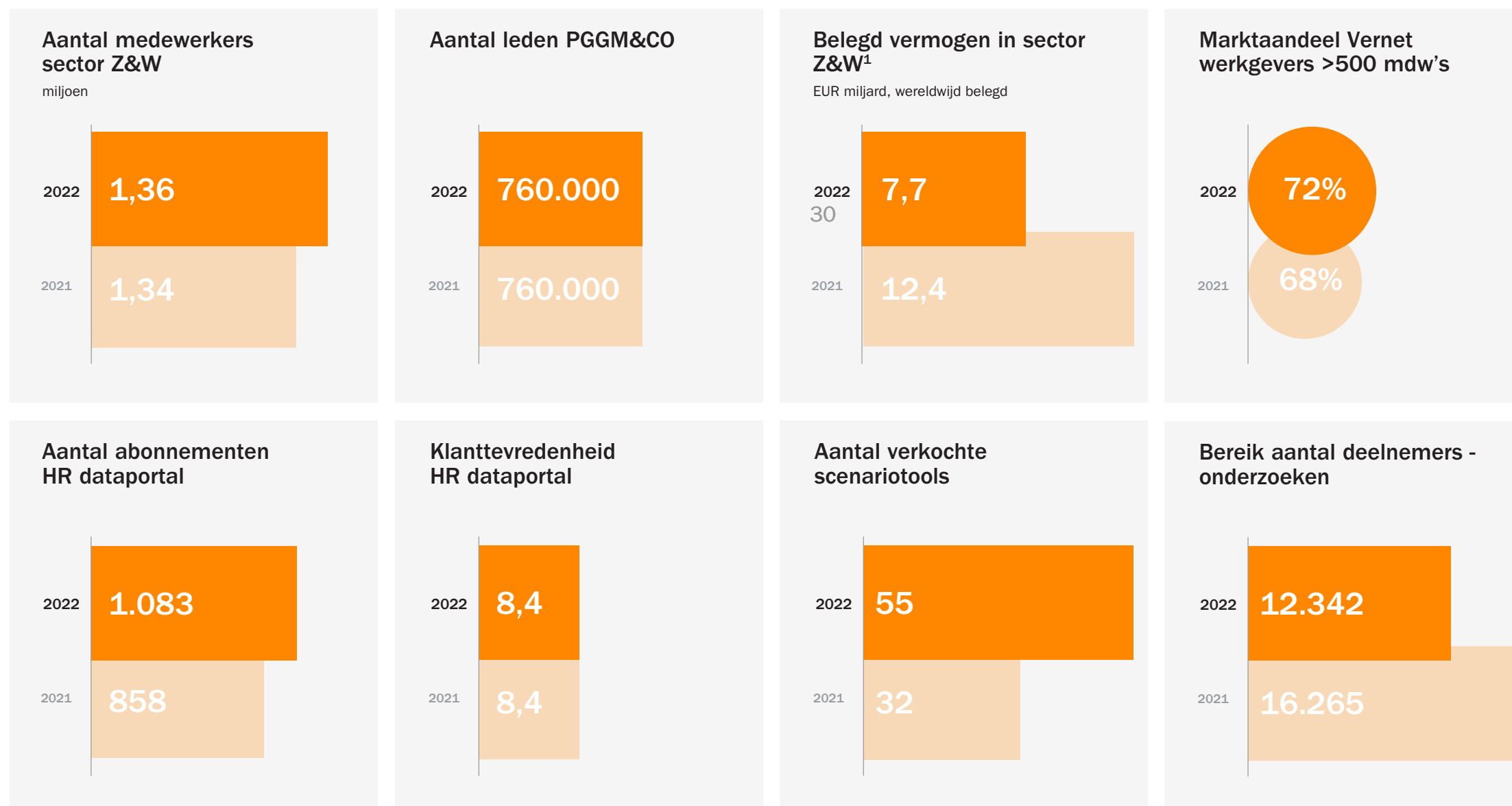
### Vorbereiding op de nieuwe pensioenregeling binnen de afdeling Vermogensbeheer

Het grootste veranderproject waar we mee te maken hebben, is het implementeren van de nieuwe pensioenregeling in onze beleggingssystemen en -processen. In 2022 zijn we druk bezig geweest met de voorbereidingen hierop. Het grootste vraagstuk is het maken van de verdeling van het totale vermogen naar persoonlijke pensioenvermogens, zodat het proces van invaren vlekkeloos kan plaatsvinden. Naast diverse beleidsvoorstellen werken we ook een transitieplan uit, zodat we in 2023 kunnen starten met implementeren. Daarbij realiseren wij ons dat de deelnemers van onze klanten in het nieuwe stelsel veel directer inzicht zullen krijgen in het beleggingsresultaat.

## Sector zorg en welzijn



De komende jaren zal de vraag naar zorg toenemen, terwijl de beschikbaarheid van zorg juist afneemt. Dit zorgt voor een toenemende kloof in de zorg. Om deze te verkleinen en daarmee de sector zorg en welzijn te versterken, ontwikkelen we samen met PFZW en onze dochteronderneming Vernet nieuwe producten en diensten voor de sector zorg en welzijn. Dit doen we langs de thema's toekomstvaste sector, goed werkgeverschap en werkplezier.



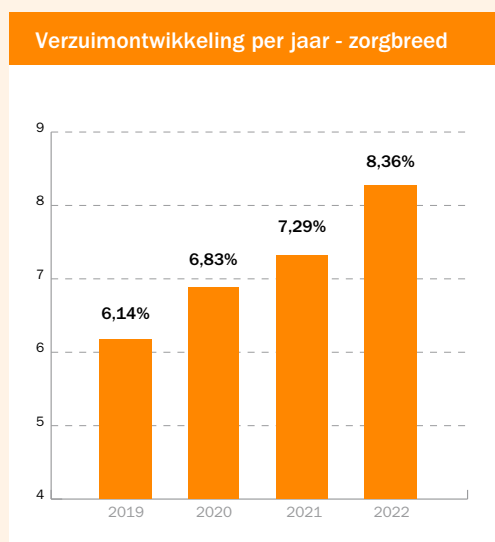
<sup>1</sup> Belegd vermogen in Z&W = het belegd vermogen in de sector zorg en welzijn is afgenomen van 12,4 miljard in 2021 naar 7,7 miljard in 2022. Dit komt door waardedaling en doordat we meer zijn gaan beleggen in klimaatoplossingen.

### Onze ambitie

De sector zorg en welzijn staat momenteel onder druk. De vraag naar zorg groeit sterk door vergrijzing van de samenleving. Het aantal werknemers in de sector neemt de aankomende jaren minder hard toe vanwege een krimpende arbeidsmarkt en als gevolg van een hoge uitstroom (door ziekteverzuim) en een lage instroom. Als er niets gebeurt, zal het tekort in de sector oplopen tot 140.000 fte in 2031. Onze ambitie samen met PFZW is daarom de vitaliteit binnen de sector te verhogen. Dit doen we door onze kennis, diensten en beleggingen in te zetten om zo impact te maken op het verhogen van de vitaliteit van werknemers, werkgevers en de sector zorg en welzijn als geheel.

### In actie tegen verzuim

Het ziekteverzuim in de zorgsector was in 2022 hoger dan ooit tevoren. Dit blijkt uit nieuwe cijfers van onze dochteronderneming, verzuimdatabedrijf Vernet. Het verzuimpercentage over 2022 kwam uit op 8,36. Dat betekent een stijging van 15 procent ten opzichte van het jaar 2021 waarin het verzuimpercentage 7,29 was.



Vernet ziet dat deze stijging vooral werd veroorzaakt door de stijging in kort verzuim. In het afgelopen jaar hebben we te maken gehad met de nodige griep-, corona- en RS-golven waardoor meer mensen ziek werden. Door verzuim en niet ingevulde vacatures wordt de druk op de collega's groter, wat weer leidt tot een hoger verzuim. Een belangrijk aspect om verzuim te voorkomen, is aandacht voor werknemers en leidinggevenden. Dat loopt als een rode draad door de gesprekken die we hebben met de best presterende organisaties in de zorgsector.

De nu gepubliceerde verzuimcijfers zijn exclusief werknemers die in thuisquarantaine zaten of wachtten op een Covid-19-testuitslag. Het gaat om ziekenhuizen, instellingen voor geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en verzorging, verpleging en thuiszorg. In totaal werken er circa 960 duizend mensen in deze vier sectoren.

Onderzoek en data blijven de basis voor ons handelen. Of het nu gaat om kennis(ontwikkeling), communicatie, of het aanbieden van diensten en producten. Voor PFZW verrichten we vanuit PGGM&CO regelmatig onderzoek naar vitaliteitsvraagstukken in de sector. Zo hebben we medio 2022 een onderzoek uitgevoerd naar de vraag waarom werknemers de sector zorg en welzijn verlaten.

Op het gebied van onderzoek werken we sinds 2021 samen met IZZ. Ieder kwartaal doen we een onderzoek, waarover we samen naar buiten toe communiceren. In 2023 voeren we een wetenschappelijk onderzoek uit ter vervanging van de IZZ monitor, die in 2022 voor het laatst door IZZ is uitgevoerd en afgerond.

Ook zullen we onderzoek meer benutten voor het verkennen en toetsen van passende en impactvolle interventies of proposities.

Met PFZW, PGGM&CO en Vernet nemen we daarnaast gezamenlijk deel aan de onderzoekscoalitie - een samenwerking met IZZ en FWG Progressional People - met een adviserende bijdrage van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving. We brengen onze kennis over de sector samen en pakken belangrijke vraagstukken op. Zo werken we samen aan een toekomstbestendige en gezonde sector zorg en welzijn, waarin professionals met vakmanschap en plezier de beste zorg leveren. In 2022 heeft de onderzoekscoalitie het pamflet 'Klein houden zorg- en welzijnsprofessionals vergroot verzuim en uitstroom' uitgebracht en begin 2023 het pamflet 'Grijp de kansen om jonge professionals in zorg en welzijn te behouden'.

#### **Vitale deelnemers**

De vergrijzing, krimpende arbeidsmarkt, hoge uitstroom en lage instroom drukken niet alleen op de toegankelijkheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid van de zorg, maar ook op de vitaliteit van deelnemers in de sector. Vitale deelnemers zijn cruciaal voor een gezonde sector zorg en welzijn. Daarom zetten we ons - samen met PFZW, werkgevers, sociale partners en andere relevante partijen - in voor de mentale, fysieke en financiële fitheid van de deelnemers binnen de sector.



'Geldzorgen onder medewerkers spelen in iedere sector en hebben mentaal en fysiek hun weerslag op hen. De impact hiervan is groot: thuis en op het werk. Het leidt tot stress bij medewerkers, verminderd prestatievermogen en tot verzuim.

### Op tijd hulp zoeken en vragen

Het thema financiële fitheid is afgelopen jaar nog relevanter geworden. Door de hogere energieprijzen en inflatie zien we dat nog meer medewerkers in de problemen komen. Acht van de tien zorg- en welzijnsmedewerkers maken zich dan ook zorgen over hun financiële situatie. Werkgevers willen en kunnen vaak een helpende hand bieden in deze. Het is daarom belangrijk dat medewerkers die financiële problemen hebben of verwachten, tijdig hulp zoeken en vragen. Juist ook bij hun leidinggevende, omdat die hen daar verder bij kan helpen.

### Producten en diensten als helpende hand

In ontwikkeling met leden van PGGM&CO, werkgevers en sociale partners bieden we producten en diensten om medewerkers een helpende hand te bieden en uitval te voorkomen. Zo geven we inzicht en overzicht, onder andere met de Vitaliteitsmonitor. In samenwerking met experts verzorgen we daarnaast trainingen en opleidingen voor directies, leidinggevendenden en HR-professionals. Denk bijvoorbeeld aan een workshop 'In gesprek over geld', om leidinggevendenden te helpen signalen te herkennen en zorgen bespreekbaar te maken op het gebied van financieel fit. Het webinar 'Grip op je knip' is bedoeld om werknemers inzicht te geven in hun financiële situatie. Ook bieden we hulp via geldcoaches en geven we informatie en individuele oplossingen voor werknemers op ons platform [pggmenco.nl](https://pggmenco.nl).

### Werkgroep Financieel Fit

Samen met onze leden, ons bestuur, de ledenraad en sociale partners werken we aan het versterken van ons aanbod. Dat doen we bijvoorbeeld met behulp van de Werkgroep Financieel Fit, bestaande uit afgevaardigden van het bestuur van de coöperatie en onze ledenraad. We bespreken hierin de behoeften uit de markt, de nieuwe ideeën die er zijn, onze werkwijze en nieuwe producten en diensten. Dankzij de positief kritische blik van deze werkgroep kunnen we op een succesvolle manier werken aan de financiële fitheid van mensen in de sector zorg en welzijn en blijft wordt onze achterban geïnformeerd over de recente ontwikkelingen.

### Financieel bewustzijn en financiële fitheid versterken

Komend jaar willen we nog meer impact maken en nog meer werknemers en werkgevers helpen financieel fit te worden. Dat doen we ook in samenwerking met PFZW. Met een bredere bewustwordingscampagne waarin we elkaar met (communicatie)activiteiten op het gebied van financieel bewustzijn en financiële fitheid versterken.'



**Henriette Davelaar**  
directeur bestuurlijke verbinding PGGM&CO

### Vitale werkgevers

We willen niet alleen de vitaliteit van medewerkers verhogen, maar ook van de werkgevers binnen de sector zorg en welzijn. Vitale werkgevers zijn financieel gezond en dragen bij aan vitale deelnemers. Daarmee blijft continuïteit binnen de sector geborgd.

### Gebruik van datadiensten door werkgevers

Ook in 2022 werkten we verder aan het HR-dataportaal van PFZW en is het gebruik van datadiensten door zorginstellingen toegenomen. Het partnership met het ministerie van Volksgezondheid werd verlengd en uitgebreid met functierubriekdata die wordt geleverd aan Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn en Arbeidsmarkt in Beeld. Het 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. De samenwerking met het ministerie is onderdeel van het Preventieplan binnen zorg en welzijn dat is gericht op het terugdringen van verzuim, verloop en bevordering van terugkeer na uitval van medewerkers door ziekte. Samen met zorgprofessionals en het regionale landschap willen wij invulling geven aan de ambitieuze doelstelling om in 2027 een kwart minder verzuim en verloop te realiseren voor de gehele arbeidsmarkt zorg en welzijn.

Het HR-dataportaal mocht in 2022 haar duizendste gebruiker verwelkomen. In totaal namen 979 werkgevers de module Inzicht & Benchmark en 122 gebruikers de Analyse (+) module af. Het HR-dataportaal kent een klanttevredenheid van een 8,4. Afgelopen jaar zijn er in de regio 10 Lerende Netwerken gestart en zo'n 55 Scenariotools verkocht. De Lerende Netwerken scoren een klanttevredenheid van een 7,5. Ook weten sociale partners PFZW Datadiensten steeds beter te vinden en werden er zo'n 21 maatwerk vraagstukken behandeld.

### Strategisch partnership met Stichting Het Potentieel pakken

Stichting Het Potentieel Pakken (HPP) zet zich in op het verhogen van de deeltijdfactor bij werknemers in de sector Zorg en Welzijn. Enkele jaren geleden vormde een onderzoek vanuit PGGM&CO naar deeltijd werken in de sector een van de belangrijkste databronnen voor HPP. We hebben een strategisch partnership met HPP gesloten om onder andere gezamenlijk workshops te geven die inzicht geven in de (financiële) kansen als gevolg van meer werken én wat het betekent voor de capaciteit in de organisatie.

### Doorontwikkeling van producten

Met betrekking tot de doorontwikkeling van producten en diensten hebben we de Analyse (+) module (overzicht van verzuimdata) aangevuld met een eerste voorspelmodule 'kans op uitval', in samenwerking met Vernet. Daarnaast zijn de Lerende Netwerken meer geprofessionaliseerd tot een volwassen dienst en werd de eerste hand gelegd aan de Vernet-integratie en de vernieuwde scenariotool voor strategische personeelsplanning. 2023 staat in het teken van verdere doorontwikkeling en groei van de bestaande dienstverlening. De voorspelmodule in het HR-dataportaal wordt uitgebreid met een uitstroommodule en 'behoud van instroom' en toegevoegd als nieuwe feature. Daarnaast richten we ons vanuit PFZW-datadiensten het komende jaar op de uitrol van de vernieuwde Lerende Netwerken, waarbij we ons naast data-inzichten gaan richten op het meten en monitoren van interventies. Vanuit een integrale klantreis helpen we werkgevers om de volgende stap te zetten en nog betere beleidskeuzes te maken en te onderbouwen. Naast de Lerende Netwerken staat het lanceren van een vernieuwde tool voor Strategische Personeelsplanning en de verdere integratie van het Vernet-aanbod in het HR-dataportaal op de planning.

### Vitale sector

Onze derde pijler, naast vitale deelnemers en werkgevers, is een vitale sector zorg en welzijn. We willen een bijdrage leveren aan een vitale sector die betaalbare, beschikbare en toegankelijke zorg en welzijn levert. Dit doen we onder meer door inzet van onze financiële expertise en het aangaan van partnerschappen met zorg en welzijn gerelateerde instellingen. Onze ambitie is om hier in 2023 een breder vervolg aan te geven.

### Inzet van financiële expertise in de sector zorg en welzijn

Samen met PFZW willen we een grotere bijdrage leveren aan de sector zorg en welzijn. In de wereld en in Nederland in het bijzonder. Daarom zetten we onze financiële expertise in en zoeken we samen met PFZW naar beleggingen die de sector ondersteunen op het gebied van financieringsvraagstukken en tegelijkertijd zorgen voor een goed rendement tegen een verantwoord risico.

### Investeren in de zorg

Voor PFZW beleggen we in bedrijven of projecten die op allerlei plekken in de wereld bijdragen aan goede gezondheid en welzijn. Dat doen we ook dicht bij huis. In 2022 investeerden we bijvoorbeeld een bedrag van 40 miljoen euro in het Gilde Healthcare beleggingsfonds.

### Beleggingen die werk verlichten en zorg verbeteren

Het fonds investeert in bedrijven in Noordwest-Europa die actief zijn in de zorgsector. Zo wordt er belegd in een softwarebedrijf dat rapportages mogelijk maakt die medisch specialisten en bestuurders van ziekenhuizen gebruiken om slimmer en efficiënter te werken. Veel Nederlandse ziekenhuizen gebruiken dit systeem inmiddels. Een ander voorbeeld is een investering in een bedrijf dat hooggekwalificeerd medisch personeel levert aan kleinere verzorgingstehuizen en instellingen. Daardoor krijgen patiënten ook in de kleinschalige zorg toegang tot de juiste specialisten en behandelaars. En dat tegen lagere kosten dan wanneer een instelling deze specialisten zelf in dienst moet nemen. Het zijn voorbeelden van beleggingen die het werk in de zorg kunnen verlichten en de zorg beter kunnen maken.

### Goed voor pensioen, goed voor de zorg

Door te beleggen in de zorg dichtbij huis vangen we drie vliegen in één klap: we halen goede rendementen voor de deelnemers, we dragen bij aan beter en efficiënter werk in de zorg én we ondersteunen innovatie in de zorgsector.

## Ondersteuning ziekenhuizen in Oekraïne

De nood in de Oekraïense ziekenhuizen is heel groot, met name achter de zogeheten 'warzone'. Samen met PFZW en de Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ) ondersteunen we de actie om ziekenhuizen in Oekraïne te voorzien van medicijnen en medische hulpmiddelen. Via de speciaal hiervoor opgerichte stichting Healthcare4Ukraine zamelen we geld in om de maandelijks transporten mogelijk te maken.

### Healthcare4Ukraine: medicijnen en hulpmiddelen tot achter de 'warzone'

'Vanuit Nederland heeft Healthcare4Ukraine direct contact met het Lviv Regional Clinical Hospital in Lviv. Net als steeds meer andere ziekenhuizen in Oekraïne heeft dit ziekenhuis dringend medicijnen en medische hulpmiddelen nodig. Het ziekenhuis in Lviv zorgt voor doorlevering naar de andere ziekenhuizen in Oekraïne, tot achter de grens van de 'warzone'.

#### Een complex en spannend project

Het leveren en vervoeren van medicijnen binnen en buiten Europa is gebonden aan regelgeving en vergunningen. Ziekenhuizen mogen dus niet zomaar medicijnen geven. Om aan alle wet- en regelgeving te voldoen, is de IDA Foundation betrokken, die als social enterprise medicatie verstrekt aan ontwikkelingslanden. Zij leveren de gevraagde medicatie met bijbehorende vergunningen tegen ontwikkelingshulptarief. De kosten zijn daardoor lager dan de prijs op de Nederlandse markt. Voor medicatie die de IDA-foundation niet kan leveren, werken we samen met Brocacef. Ook wordt nauw samengewerkt met professionele partijen voor opslag en vervoer. Medische hulpmiddelen worden ingezameld bij een centraal opslagpunt. Van daaruit worden de hulpmiddelen en de bij IDA ingekochte medicijnen vervoerd naar het ziekenhuis in Lviv. Zij regelen verdere distributie van hulpmiddelen en medicijnen aan ziekenhuizen in Oekraïne.

#### Wat is er nodig?

Healthcare4Ukraine heeft een continue stroom van financiële middelen nodig om aan de behoefte van de ziekenhuizen te kunnen blijven voldoen. Voor de projectorganisatie is er behoefte aan verdere professionele en duurzame ondersteuning voor de lange termijn. De organisatie wordt volledig door vrijwillige professionals georganiseerd waardoor 100% van de opbrengst wordt besteed aan hulpgoederen.

#### Wat doen wij?

Samen met SAZ hebben we speciaal voor deze actie een stichting opgericht: [Healthcare4Ukraine](#) en een speciaal rekeningnummer geopend. Via de stichting Healthcare4Ukraine en dit rekeningnummer werven wij actief fondsen en ondersteunen we inzamelingsacties.

#### Wat hebben we samen bereikt?

In 2022 hebben we 13 transporten naar Oekraïne kunnen realiseren; 11 vrachtwagens met medicijnen en medische hulpmiddelen en 2 transporten met ambulances en medische apparatuur. Hiermee hebben we meer dan 80 ziekenhuizen en andere medische instellingen in Oekraïne kunnen bereiken.'



Jill Kragten  
PMO Healthcare4Ukraine Project

## Onze partners

De missie van PGGM luidt: een vaste waarde in zorg en welzijn. Wij richten ons daarom op de verbinding met de sector zorg en welzijn door middel van gerichte partnerschappen zodat we gezamenlijk van nog grotere maatschappelijke waarde kunnen zijn in lijn met onze focus SDG-nummer 3: 'Goede gezondheid en welzijn'.

Een aantal van onze partners zijn:



Alzheimer Nederland werkt aan een toekomst zonder dementie en aan een betere kwaliteit van leven voor mensen met dementie en hun dierbaren. Collega's van PGGM zetten zich middels het maatschappelijke impact platform Bundel in voor verschillende activiteiten van Alzheimer Nederland, waaronder de herinneringenrit en het collecteren.



Het landelijk project ABOARD (A personalized medicine approach for Alzheimer's disease) is een samenwerking van meer dan dertig partners, waaronder PGGM, om de ziekte van Alzheimer te stoppen. ABOARD richt zich op de fase vóór dementie. Wij nemen deel door het delen van onze kennis en kunde en zetten ons voornamelijk in voor de communicatie over het project ABOARD en de resultaten naar zorgprofessionals.



Saestum is de lokale sportvereniging in Zeist, en heeft een maatschappelijke rol in de lokale community. Ze zijn tevens onderdeel van de Coalitie tegen Eenzaamheid en bieden hun faciliteiten aan voor programma's om eenzaamheid onder jongeren en ouderen tegen te gaan. PGGM steunt deze lokale sportvereniging.



## Onze samenwerking met ZWiC

'ZWiC biedt financiële steun aan (nabestaanden van) zorgmedewerkers die als gevolg van hun werk op de IC zijn opgenomen of zijn overleden. De financiële gevolgen van een IC-opname of overlijden kunnen hoog oplopen door bijvoorbeeld kosten voor fysiotherapie, aanpassingen in huis of het mislopen van onregelmatigheidstoelagen. Met een eenmalige financiële bijdrage wil de Stichting voorkomen dat (nabestaanden van) zorgmedewerkers naast de zorgen en het verdriet rond een IC-opname of overlijden ook nog eens met financiële zorgen te maken krijgen.

### Onze inzet

Als PGGM ondersteunen we de Stichting door de inzet van drie van onze medewerkers. We verzorgen de administratie van de Stichting, dragen zorgen voor complete dossiers van de aanvragers en ik mag de rol van bestuurslid bij ZWiC vervullen. Elk bestuurslid heeft een andere achtergrond en expertise, maar de gemeenschappelijke deler is het hart voor de zorg. We werken echt als een hecht team samen.

### Twee werelden verbinden

Ook voordat ik bij PGGM kwam werken, werkte ik in de sector zorg en welzijn en ik denk dat we bij PGGM veel kunnen leren van deze sector. Het belang van diversiteit en samenwerking is daar meer een vanzelfsprekendheid. Het gezamenlijke doel in de sector is helder: de patiënt. Zorgprofessionals willen vooral iets voor de ander betekenen. Andersom denk ik dat een financiële instelling als PGGM haar expertise en financiële middelen kan inzetten om de zorg verder te professionaliseren. Ik ben trots op het feit dat ik vanuit mijn functie bij PGGM de rol van bestuurslid bij ZWiC mag vervullen en ik hoop dat ik de twee werelden zo met elkaar kan verbinden.'



**Nicky Wormhoudt**  
beleggingsstrateeg en bestuurslid ZWiC



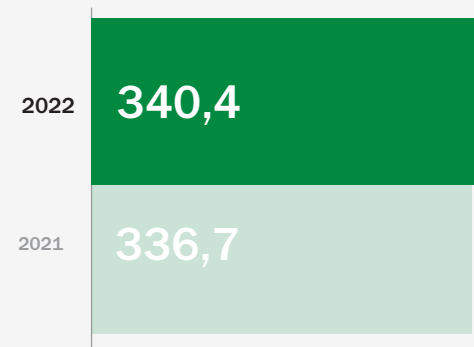
## Toekomstbestendige bedrijfsvoering



Bij PGGM zetten we in op innovaties 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.

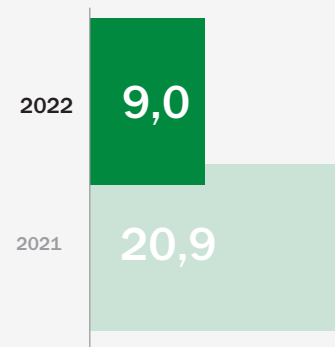
### Jaaromzet

EUR miljoen

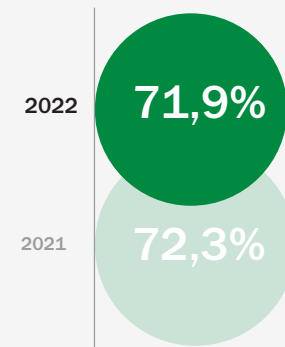


### Netto resultaat

EUR miljoen



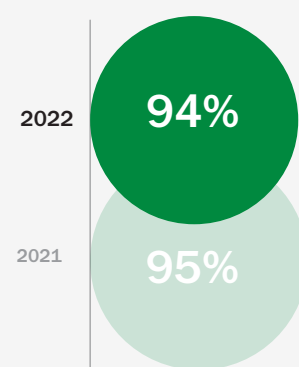
### Solvabiliteit



### Aantal klanten

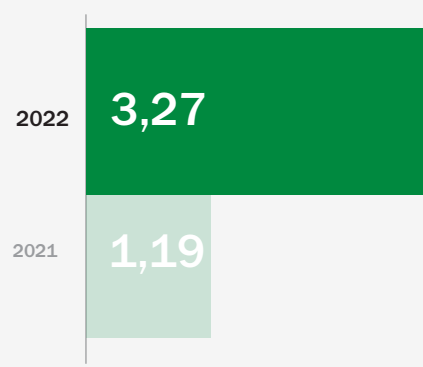


### Realisatie operationele klantafspraken



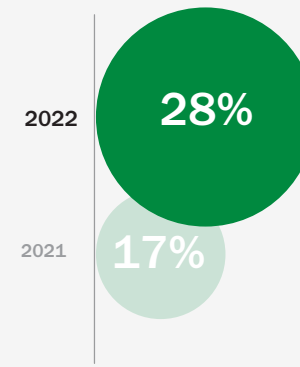
### CO<sub>2</sub> uitstoot per FTE

ton CO<sub>2</sub>



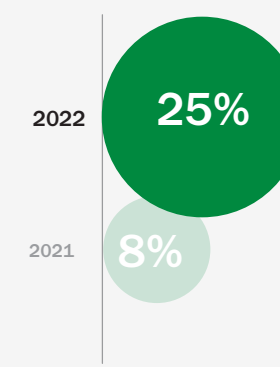
### Energiebesparing

t.o.v. basisjaar 2016



### Deelname aan maatschappelijke impact Bundel

Deelnemende medewerkers/totaal medewerkers



## Financiële prestatie

We hebben over het jaar 2022 een positief financieel resultaat behaald van € 9,0 miljoen zoals te zien is in de onderstaande tabel.

Verkort overzicht winst en verliesrekening			
Alle bedragen x miljoen euro	2022	2021	Vershil
Som der bedrijfsopbrengsten	340,4	336,7	3,7
Som der bedrijfslasten	-327,3	-313,2	-14,1
Financiële baten en lasten	-0,3	4,2	-4,5
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>12,8</b>	<b>27,7</b>	<b>-14,9</b>
Belastingen	-3,5	-6,9	3,4
Resultaat deelnemingen	-0,3	0,1	-0,4
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>9,0</b>	<b>20,9</b>	<b>-11,9</b>

### Toelichting behaald financieel resultaat 2022

In 2022 hebben we voor een bedrag van € 340,4 miljoen aan bedrijfsopbrengsten gerealiseerd voor onze dienstverlening aan institutionele klanten (verrichten van pensioenuitvoering en/of beleggen), voor onze datadiensten aan de sector zorg en welzijn en vanuit onze samenwerking met MN voor het delen van het pensioenadministratiesysteem van PGGM. Daartegenover hebben we in 2022 bedrijfslasten gemaakt van € 327,3 miljoen en financiële lasten van € 0,3 miljoen. Onze bedrijfslasten bestaan hoofdzakelijk uit personeelskosten, kosten uitbesteed werk/externe inhuur en overige kosten (met name kosten voor automatisering en huisvesting). Na aftrek van vennootschapsbelasting van € 3,5 miljoen en een negatief financieel resultaat op ons belang in Design Authority B.V. van € 0,3 miljoen komen we uit op een positief resultaat na belastingen van € 9,0 miljoen.

### Vergelijking financieel resultaat 2022 ten opzichte van 2021

Ons behaald financieel resultaat in 2022 (€ 9,0 miljoen) is € 11,9 miljoen lager dan het financieel resultaat in 2021 (€ 20,9 miljoen). De daling in het resultaat is grotendeels het gevolg van hogere bedrijfslasten in 2022 en een eenmalige financiële bate in 2021.

De bedrijfslasten zijn in 2022 gestegen met € 14,1 miljoen ten opzichte van 2021. Dit is het gevolg van opgeschaalde capaciteit (zowel interne medewerkers als externe medewerkers) benodigd voor de transitie van onze IT-systemen en processen naar de nieuwe pensioenregeling en voor betere bescherming tegen cybercriminaliteit. Daarnaast zijn de bedrijfslasten ook hoger geworden door reguliere ontwikkelingen als inflatie en de structurele loonsverhogingen als gevolg van de nieuwe cao.

De financiële baten en lasten dalen met € 4,5 miljoen ten opzichte van 2021. Dit verschil zit met name in verkoop van Rabo PGGM PPI in 2021. De verkoopopbrengsten zijn vorig jaar verantwoord onder de financiële baten en lasten waardoor in dat jaar een positief resultaat zichtbaar is van € 4,2 miljoen.

### Bestemming van het resultaat

Vanuit ons winstbestemmingsbeleid ligt het voorstel om het onverdeeld resultaat na belastingen van € 9,0 miljoen toe te voegen aan het eigen vermogen. Dit resultaat stelt ons in staat om in de aankomende jaren verdere benodigde investeringen te doen in onder andere het pensioenadministratiesysteem.

Het eigen vermogen komt eind 2022 uit op € 259,8 miljoen (2021: € 250,8 miljoen) en voldoet aan het doelvermogen zoals bepaald in ons beleid eigen vermogen. Onze solvabiliteit is 71,9% per 31 december 2022 (2021: 72,3%). De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en balanstotaal. De lichte daling van de solvabiliteit wordt veroorzaakt doordat het eigen vermogen relatief minder is gestegen dan het balanstotaal.

### Liquide middelen en geldmarktfondsen

We hebben gelden uitstaan bij zowel banken als bij geldmarktfondsen. De waarde van deze middelen bedraagt € 245,2 miljoen per 31 december 2022 (2021: € 230,5 miljoen). De toename van geldmiddelen komt grotendeels door een verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten. Van de geldmiddelen is € 110,2 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 2022 was onze liquiditeitspositie voldoende en was er geen aanvullende financieringsbehoefte.

## Duurzame bedrijfsvoering

### Onze net zero-bedrijfsvoering

Als PGGM hebben we in de zomer van 2022 de ambitie uitgesproken om voor 2050 volledig net zero in onze bedrijfsvoering te zijn, waarbij we in 2030 al een aanzienlijke reductie hebben gerealiseerd. Dit betekent dat we op dat moment netto geen CO<sub>2</sub>\* meer uitstoten. Hiermee onderschrijven we het Parijs akkoord. Ten aanzien van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van PGGM volgen we de internationale greenhouse gas protocol (GHG-protocol) standaard met een verdeling in drie scopes. Scope 1 omvat alle directe uitstoot van het bedrijf. Voor ons gaat dit om het aardgas voor de verwarming en andere klimaatsystemen in het kantoor. De uitstoot uit scope 1 willen we al in 2030 net zero hebben. Scope 2 omvat de indirecte uitstoot van ingekochte energie voor ons gebouw, wat voor ons de inkoop van elektriciteit is. Deze uitstoot is sinds 2013 net zero. Scope 3 omvat alle indirecte uitstoot uit de keten, wat onder andere de uitstoot van het zakelijk reizen, woon-werk verkeer en producten en diensten die wij inkopen omvat. Deze emissies willen we in 2030 met 55% gereduceerd hebben. Voor 2050 moet deze volledig net zero zijn. Dit gaat hand in hand met de bestaande plannen om onze huisvesting te verduurzamen en de huidige doelstelling op mobiliteit.

In 2022 zijn we gestart met het opstellen van klimaatplannen en het nog vollediger in beeld brengen van uitstoot in scope 3. In 2023 zetten we de vervolgstappen voor het ontwikkelen van routekaarten om onderbouwd naar net zero te gaan. Hiervoor zijn vier werkgroepen opgericht, rondom het gebouw, mobiliteit, IT en business & overige. De CFRO heeft een actieve rol in diverse duurzaamheidsstuurgroepen, waaronder de Net Zero stuurgroep en de Diversity Board. De overige EC-leden worden middels een kwartaaldashboard en relevante notities op de hoogte gehouden van ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid.

\*Met CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt ook de uitstoot van overige broeikasgassen bedoeld, zoals vastgesteld in het Kyoto-protocol.

## Net zero

'Vanuit ons IT Pensioenbeheer werken we met meer dan 100 verschillende systemen en applicaties van ongeveer net zoveel leveranciers om uitvoering te geven aan onze excellente klantbediening. Dit wordt uitgevoerd voor de klanten PFZW, BPF Schilders en StiPP en is complex en omvangrijk.

### Richting een volledige net zero-inrichting

In 2022 hebben we zorgvuldig al deze systemen en applicaties en de bijbehorende leveranciers in kaart gebracht. Het werken met zoveel verschillende leveranciers maakt het een uitdaging om de juiste stappen te bepalen om naar een net zero IT-landschap te komen. In december hebben we met de grootste IT-leveranciers van gedachten gewisseld hoe we in de toekomst kunnen komen tot een echt gezamenlijke net zero IT-keteninrichting. Met als uiteindelijk doel, om als totale IT-keten van ontwikkeling, productie en gebruik tot afvoer en vernietiging te komen tot een volledige net zero-inrichting. Dit is nog een grote stap, maar wel de richting waar wij als PGGM heen willen bewegen om ons steentje bij te dragen aan een schonere wereld.

### Bijdrage van onze leveranciers

In 2023 zullen wij met alle (grootste) leveranciers bespreken hoe onze net zero-ambitie zich verhoudt tot de doelstellingen en ambities van onze leveranciers. Waar sluiten deze al goed aan? Waar versterken deze elkaar mogelijk zelfs? En waar hebben we nog extra afspraken over te maken? Bij het aangaan van nieuwe contracten of bij contractverlengingen zullen we nadrukkelijk meenemen hoe en welke bijdrage deze leveranciers leveren aan het bereiken van onze net zero ambitie.'



**Louis Bendsdorp**  
senior bedrijfsadviseur

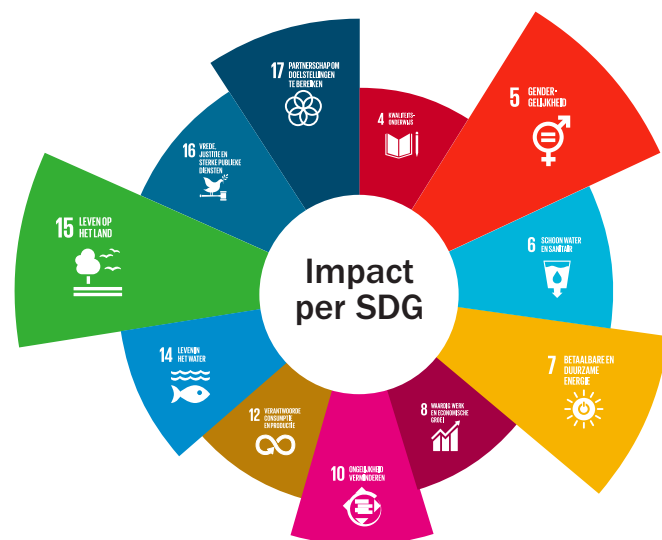
## Mobiliteit

Als lid van de coalitie Anders Reizen hebben we beloofd onze CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit te halveren in 2030. We nemen de uitstoot per fte in 2016 als referentiepunt voor het meten en rapporteren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. De mobiliteitsuitstoot omvat uitstoot door het gebruik van de auto (zowel km-vergoeding als lease), het vliegen en het openbaar vervoer. We werken er voortdurend aan om de CO<sub>2</sub>-uitstoot op dit gebied te verminderen. In 2020 maakten we een versnelling door alleen nog voor elektrische leaseauto's te kiezen. Zo is ons leasewagenpark vanaf 2025 volledig fossielvrij. Eind 2022 was 72% van het leasewagenpark elektrisch.

In 2022 ging officieel het hybride werken in, waardoor we nog maar gedeeltelijk op kantoor werken. Met het waar-je-werkt-budget, een flexibele en groene woon-werkregeling, stimuleren we collega's duurzame keuzes te maken wanneer ze reizen naar kantoor. Het openbaar vervoer wordt volledig vergoed. Voor het lopen of fietsen naar kantoor krijgen collega's 19 cent per kilometer. Autokilometers onder de 10 kilometer worden niet vergoed, en het maximum aantal vergoede kilometers is 20 kilometer per enkele reis woon-werkverkeer.

# Verantwoorde basis PGGM

De PGGM duurzaamheidsagenda kent twee pijlers; herkenbaar positief impact maken op de drie focus SDG's en zorgdragen voor een verantwoorde basis. In de verantwoorde basis streven we naar het verkleinen van onze negatieve impact en waar mogelijk het vergroten van onze positieve impact. In de verantwoorde basis is de scope per SDG opgesteld op basis van relevantie voor de bedrijfsvoering van PGGM. Omdat een aantal SDG's niet van toepassing zijn voor PGGM, zijn deze dan ook niet opgenomen. Uitkomsten van de relevante GRI-indicatoren zijn hieronder geplott op de SDG's van de verantwoorde basis. Daarmee zetten we de komende jaren stappen richting het integreren van de duurzaamheidsverslaglegging in lijn met de aankomende CSRD-wetgeving.



**7 BETAALBAAR EN DUURZAAM ENERGIE**  
De overgang naar een betaalbaar, betrouwbaar en duurzaam energiesysteem versnellen middels het energieproductie en verbruik op de campus en het terrein van PGGM, evenals het bevorderen van de duurzame infrastructuur.

- **2,938,345 kWh** energieverbruik
- **152,433M<sup>3</sup>** gasverbruik
- **322,536 kWh** energieverbruik buiten de organisatie
- **28%** vermindering van energieverbruik ten opzichte van 2016

Lees meer op pagina 52

**14 LEVEN IN HET WATER**  
Het beschermen van zee en oceanen door rekening te houden met wat PGGM loost op het terrein/riool en de inkoop van vis in de keten.

- **369 M<sup>3</sup>** afgevoerd grondwater
- **97%** internationaal gecertificeerde ingekochte vis

De focus SDG's zijn opgenomen op pagina 14

**4 KWALITEITS-ONDERWIJS**  
Inclusieve en eerlijke toegang tot kwaliteits- onderwijs middels het aanbod en kwaliteit van de trainingen en cursussen binnen PGGM.

- In 2022 LEO geïntroduceerd met **667** aantal aangeboden opleidingen
- **1,6%** opleidingskosten t.o.v. personeelskosten

**8 WAARDIG WERK EN ECONOMISCHE GROEI**  
Eerlijk en veilig werk en eerlijk loon van collega's in de waardeketen; het eigen personeel van PGGM en de inkoopketen.

- **100%** werknemers vallen onder arbo-management systeem
- **8x** beroep op inzet BHV, 0 bedrijfsongevallen
- **0** meldingen via klokkenluidersregeling
- **98%** werknemers vallen onder cao-regeling
- **70,6%** van de nieuwe leveranciers gescreend met sociale criteria

Lees meer op pagina 55 en 62

**15 LEVEN OP HET LAND**  
Het beschermen en stimuleren van biodiversiteit op PGGM Campus en biodiversiteit in acht te nemen bij de inkoop van voeding en papier.

- Lokaal inkopen voeding (ingekocht in Utrecht):
  - **0%** lokaal ingekocht vlees
  - **0%** lokaal ingekocht groente
  - **7%** lokaal ingekocht fruit
- **Certificering** BREEAM-In-Use Very good
- **30%** reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot op papier per fte t.o.v. 2016
- Terrein bestaat voor minstens **60%** uit groen

Lees meer op pagina 52

**5 GENDER-GELIJKHEID**  
De gender diversiteit, het bieden van gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie binnen PGGM op alle lagen, evenals in de inkoopketen en externe managers.

- **62%/38%** verhouding man / vrouw PGGM breed
- **31%** vrouwen op managementposities (doelstelling = 35%)
- **29%** vrouwen in de top (bestuur, RvC en 30 directeuren) (doelstelling = 33% vrouw)
- **0** gevallen van discriminatie gemeld

Lees meer op pagina 59

**10 ONGELIJKHEID VERMINDEREN**  
Een inclusieve en veilige werkplek op het kantoor van PGGM en het verbeteren van kansen voor mensen met een arbeidsbeperking inclusief de eerlijkheid van het beloningbeleid.

- **€ 1.918** minimum aanvangssalaris bij PGGM versus wettelijke minimum van € 1.756
- **51%** van het senior management ingehuurd uit de lokale gemeenschap (Utrecht)
- **58%** van de medewerkers komt uit de lokale gemeenschap (Utrecht)
- **89%** van de medewerkers heeft een vast contract
- **7,5** jaarlijkse compensatieratio (de verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder en het mediaan basissalaris van alle medewerkers exclusief de hoogst betaalde bestuurder)

**16 VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN**  
Het zorgen voor een veilige werkomgeving en transparantie over de bedrijfsprocessen, klachten en discriminatie.

- **0** bevestigde gevallen van corruptie en genomen maatregelen
- **0** juridische acties wegens concurrentievervalsing gedrag, antitrust en monopoliepraktijken
- **0** onderbouwde klachten rond schending van de privacy en verlies van data van klanten
- **98%** van de medewerkers valt onder een cao-regeling

Lees meer op pagina 79

**6 SCHOON WATER EN SANITAIR**  
Goede waterkwaliteit, - beschikbaarheid en beperken watergebruik door het efficiënt gebruik en bergen van water op het terrein van PGGM.

- **4,103 M<sup>3</sup>** drink water verbruik
- **369 M<sup>3</sup>** afgevoerd grondwater
- **100%** van het regenwater wordt opgevangen in de wadi en op het terrein

**12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE**  
Het zorgen voor een duurzame productie, consumptie en afvoer in de PGGM bedrijfsvoering.

- **394,018 kg** papier t.b.v pensioencommunicatie
- **74,580 kg** gegenereerd afval
- **70,6%** van de nieuwe leveranciers gescreend op milieucriteria
- **Certificering** BREEAM-In-Use Very good

Lees meer op pagina 52 en 55

**17 PARTNERSCHAP EN DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN**  
Partnerschappen die als doel hebben om gezamenlijk duurzame ontwikkelingen te bereiken vanuit de PGGM duurzaamheidsagenda.

- **7** maatschappelijke partnerschappen
- **25%** medewerkers PGGM leveren bijdrage aan maatschappelijk impact platform Bundel

Lees meer op pagina 53

SDG 2, 9 en 11 zijn niet opgenomen in de verantwoorde basis. Deze zijn niet van toepassing voor de bedrijfsvoering van PGGM.

Onze uitstoot door vliegereizen proberen we te verminderen door zo efficiënt mogelijk te vliegen, minder businessclass te vliegen en naar een aantal Europese bestemmingen standaard de trein te nemen. Tegelijkertijd investeren we voor onze klanten wereldwijd. Het is hierbij essentieel om kennis en netwerk op te bouwen waarvoor vliegen naar de betreffende bestemmingen onze investeringsbeslissingen ondersteunt. We zetten in op alternatieven voor vliegereizen en stimuleren duurzame keuzes door inzichten in CO<sub>2</sub>-uitstoot op teamniveau te bieden. Daarnaast investeren we ook in oplossingen om het vliegen zelf te verduurzamen. Sinds 2013 zijn we deelnemer in het KLM Sustainable Aviation Fuel (SAF) programma. Eén liter SAF stoot 75% minder CO<sub>2</sub> uit dan fossiele kerosine. Het wordt gemaakt uit verantwoorde biomassa, bijvoorbeeld van frituurolie uit de voedselindustrie. De SAF wordt op een aantal vluchten gemengd met fossiele kerosine.

### Gebouw

In lijn met onze net zero-ambitie maken we op een doelmatige manier de nodige stappen om eerder dan wettelijk vereist ons kantoor aardgasvrij te krijgen. Naast de eigen opgewekte elektriciteit gebruiken we bovendien duurzame elektriciteit van Nederlandse bodem. Het verminderen van energieverbruik in 2022 doen we door de basisruimtetemperatuur op kantoor met twee graden te verlagen, optimaal gebruik te maken van onze WKO-installatie en op rustige dagen bouwdelen te sluiten. Daarnaast is ons terrein officieel een Heuvelrug Voorbeeldtuin. Het terrein voldoet hieraan omdat het voor minstens 60% uit groen bestaat, er gifvrij getuinierd wordt, het park beschutting biedt voor vogels en insecten en inheemse planten heeft die passen in de omgeving.

### BREEAM-in-Use Very good

In 2022 zijn we opnieuw succesvol gecertificeerd voor BREEAM-In-Use Very good. BREEAM-NL In-Use is een instrument waarmee de duurzaamheidprestatie van een bestaand gebouw kan worden gemonitord. Naast de bevestiging dat we vanuit duurzaamheidsperspectief onze eigen bedrijfsvoering goed op orde hebben, geeft het ook inzicht in de verbeterpunten die er zijn om verder te verduurzamen. Zo geven we concreet invulling aan onze verantwoordelijkheid voor een leefbare wereld (SDG 13 klimaatactie). Als gebouweigenaar kunnen wij met het certificaat vervolgens een aanzienlijk fiscaal voordeel behalen over investeringen die wij doen om daadwerkelijk verder te verduurzamen. Ook maakt het hebben van een BREEAM-certificering het voldoen aan zaken als de informatieplicht en energie audits een stuk eenvoudiger en kan het ons zelfs ontslaan van bepaalde wettelijke verplichtingen.

### CO<sub>2</sub>-uitstoot

We meten en rapporteren jaarlijks de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze bedrijfsvoering. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van de beleggingen van onze klanten wordt hierin niet meegenomen. Voor de bedrijfsvoering meten wij onze directe en indirecte emissies. De scope 1- en scope 2-emissies worden volledig gemeten. Op dit moment meten we scope 3 gedeeltelijk op basis van beschikbaarheid en materialiteit. Deze emissies zijn in 2022 verder uitgebreid en in 2023 gaan wij hiermee verder. De uitstoot per fte in 2016 is ons referentiepunt voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2022

De afgelopen twee jaar was door de Covid-19-crisis de CO<sub>2</sub>-uitstoot van PGGM significant lager. In 2022 nam de CO<sub>2</sub>-uitstoot gedurende het jaar weer toe en leek daarin meer op de pre-coronajaren. Onze CO<sub>2</sub>-uitstoot per fte is 3,27 ton CO<sub>2</sub> in 2022, ten opzichte van 5,0 ton in 2016. In absolute cijfers is dit 4870,2 ton CO<sub>2</sub> in 2022 ten opzichte van 6.660,0 ton in 2016.



We werden in 2022 niet meer beperkt door lockdowns en gingen over naar het hybride werken. Daardoor maakten we meer woon-werkkilometers. Ook het vliegverkeer werd grotendeels weer opgestart, met uitzondering van Azië. Dit resulteert in een toename in de CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit ten opzichte van 2021. Een van de relatief grootste veranderingen ten opzichte van ons basisjaar 2016 is de reductie op openbaar vervoer. Dit komt door de vergroening van het treinverkeer en de vermindering in reisbewegingen door het hybride werken. Er is het afgelopen jaar veel tijd gestopt in het beter inregelen van het energieverbruik in het pand en de verwarming staat standaard lager. Dit resulteerde in een lager gasverbruik.

### **Ontwikkelingen CO<sub>2</sub>-uitstoot**

We brengen onze CO<sub>2</sub>-uitstoot steeds vollediger in kaart door nieuwe emissiebronnen toe te voegen die meer dan 1% van de totale voetafdruk uitmaken. In 2022 is een aantal verschillende nieuwe bronnen toegevoegd aan de scope 3-berekening. We hebben de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de afvalstromen en een gedeelte van het IT-landschap in kaart gebracht. Hieronder valt het energieverbruik voor onze werkplek, de IT-hardware die wordt uitgegeven aan onze medewerkers en onze datacenters.

Hier werken we voortdurend aan in het kader van onze net zero-ambitie. Voor de nieuw toegevoegde bronnen hebben we vaak geen historische data en wordt het jaar van toevoegen als referentiepunt gebruikt. Daarnaast is de beslissing genomen om voor de elektrische leaseauto's gebruik te maken van de emissiefactor 'marktstroom' in plaats van 'groene stroom'. Dit doen we omdat we niet kunnen aantonen dat de auto's opgeladen worden met groene stroom. Dit heeft een toename in de CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit tot gevolg.

### **CO<sub>2</sub>-compensatie**

Naast dat we werken aan CO<sub>2</sub>-reductie, compenseren we de restuitstoot die overblijft en daarmee zijn we CO<sub>2</sub>-neutraal. De resterende CO<sub>2</sub>-uitstoot compenseren we met het Bamako Clean Cookstoves project in Mali. Dit Gold Standard project stelt efficiënte houtovens ter beschikking die 30 tot 40% minder hout gebruiken. In Mali kookt 90% van de bevolking op open vuur of houtskool. Naast ontbossing heeft dit ook ernstige gezondheidsrisico's. Het is belangrijk op te merken dat compensatie geen reductie is, maar een tijdelijke oplossing. Met compensatie erkennen we dat we ons bewust zijn van de klimaatimpact die we veroorzaken.

### **Maatschappelijke betrokkenheid**

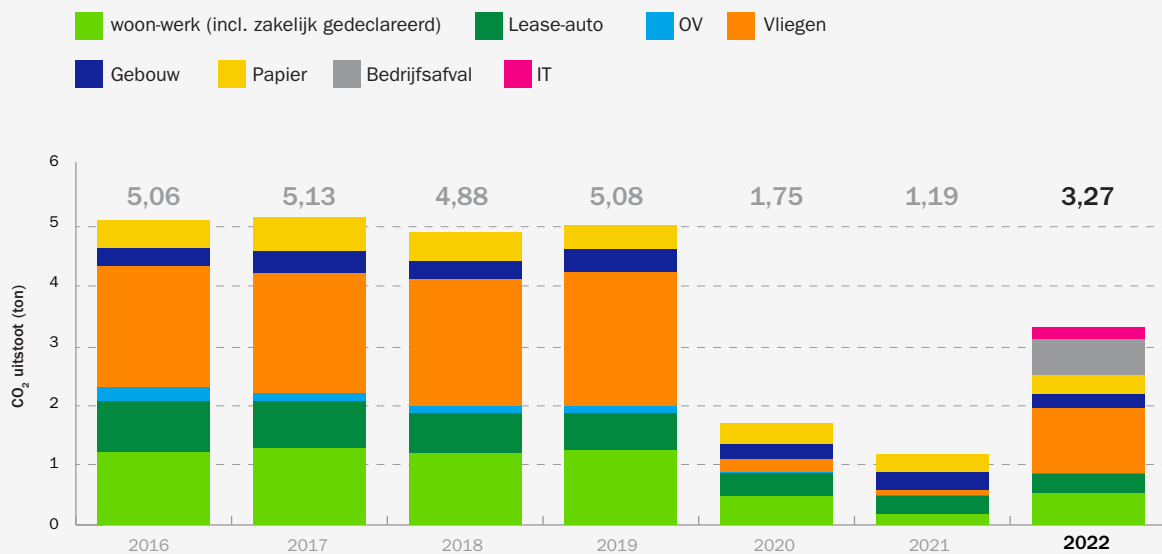
Ook in 2022 bundelden we de krachten met diverse partijen. Hiermee proberen we concrete en betekenisvolle impact te maken voor de sector en richten we ons op een vorm van wederkerigheid. Dit komt voornamelijk tot uiting in de maatschappelijke inzet van onze collega's voor de sector, via het platform Bundel. Via het maatschappelijke platform Bundel, ontwikkeld in samenwerking met PFZW en PGGM&CO, kunnen onze collega's zich 16 uur per jaar inzetten voor de sector zorg en welzijn. Gezamenlijk hebben in 2022 ongeveer 370 collega's meegedaan en samen meer dan 549 keer deelgenomen aan een activiteit. Hiermee hebben we samen 1550 uur ingezet ten goede van een vitale sector, een leefbare wereld en financiële fitheid.

## CO<sub>2</sub> voetafdruk PGGM 2022



Bronnen	CO <sub>2</sub> -uitstoot (ton) 2022 per fte	Verandering t.o.v. 2016
<b>Scope 1</b>	0,23	
Aardgas	0,23	-24,7%
Koudemiddelen	0,0	Nvt
<b>Scope 2</b>	0	0%
Elektriciteit	0	
<b>Scope 3</b>		
Woon-werkverkeer (exclusief lease-auto's)	0,51	-56,7%
Zakelijk KM - (privé auto)	0,01	-35,6%
Leasewagenpark	0,32	-63%
Openbaar vervoer	0,01	-95,6%
Papier	0,32	-30%
Vliegereizen	1,19	-41,9%
Sustainable aviation fuel	-0,11	
Drinkwater	0,001	-22,8%
Afval	0,59	Nvt
IT	0,20	Nvt
<b>Totaal</b>	<b>3,27</b>	

## CO<sub>2</sub> emissies per FTE



## Collega's komen massaal in actie voor Stichting Jarige Job

'In Nederland zijn er ieder jaar weer kinderen die hun verjaardag niet kunnen vieren, omdat er thuis geen geld voor is. Stichting Jarige Job helpt deze kinderen door het geven van een verjaardagsbox. Hierin zit alles wat nodig is voor een échte verjaardag, thuis en op school! Een prachtig initiatief waar wij als PGGM graag ons steentje aan wilden bijdragen.

### Speciale actie

Daarom organiseerde Bundel in de maand december een speciale actie om speelgoed in te zamelen voor Stichting Jarige Job. Nadat onze EC-leden begin december de eerste cadeautjes hadden neergelegd, merkten we dat de actie begon te leven onder collega's.

Al na één week stond de teller op maar liefst 100 cadeautjes. Richting de kerstdagen was de teller al door het dak gegaan en tikte deze de 625 cadeautjes aan. Daarmee was onze oorspronkelijke verwachting van 500 cadeautjes ruimschoots overtroffen! Maar daar bleef het niet bij. Ook tijdens de eerste week van het nieuwe jaar werd onze speciale display druk bezocht door collega's met de leukste cadeautjes.

### Eindresultaat

In januari 2023 heeft de definitieve eindtelling plaatsgevonden. Ons bijgestelde doel was om met elkaar 750 cadeautjes in te zamelen. Na telling blijken er maar liefst 832 cadeautjes te zijn neergelegd door PGGM'ers! Stichting Jarige Job is met een vrachtwagen langs ons kantoor gereden om alle ingezamelde cadeautjes in ontvangst te nemen en zo een heleboel extra kinderen blij te maken in 2023.'



**Saskia Geerts**  
adviseur Duurzaamheid

### Duurzame inkoop

We vragen alle leveranciers onze Richtlijn Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI-richtlijn) te accepteren als onderdeel van de inkoopvoorwaarden. Ook kunnen we om een persoonlijke verklaring vragen.

De MVI-richtlijn verwijst naar fundamentele mensen- en arbeidsrechten, zoals vastgelegd in de Richtlijnen en Verdragen van de Internationale Arbeidsorganisatie en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties.

PGGM is geen productiebedrijf, dus inkoop gaat hier over inkoop voor de bedrijfsvoering. Van de beïnvloedbare aankopen is 70,6% van de leveranciers het eens met de MVI-richtlijn. Er is momenteel geen proces om een effectbeoordeling van milieucriteria bij leveranciers uit te voeren.

Duurzaamheidscriteria worden meegenomen in de MVI-richtlijn.

### Efficiënte samenwerking in zakelijke cultuur

De veranderingen in de pensioenwereld en de opkomst van de digitale economie leiden ook tot aanpassingen binnen PGGM. Veel van onze teams werken Agile. Met de implementatie van de Scaled Agile-aanpak zijn we in 2022 gestart. Hiermee kunnen veel teams 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 veranderingen 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 namelijk een van de fundamenteën waarmee we ook de komende jaren onze dienstverlening borgen. Dit vergt 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. Hier hebben we het afgelopen jaar aanzienlijke stappen in gezet.

### Transitie naar de cloud

We hebben bij PGGM al geruime tijd een hybride infrastructuur voor onze bedrijfsapplicaties: gedeeltelijk op Microsoft Azure cloud, voor een groot gedeelte op locatie. In 2022 zijn we begonnen met de transitie naar de cloud-infrastructuur en cloud native-inrichting van onze IT-architectuur en tooling. Een enorme klus die alle IT-afdelingen raakt, maar die het wel mogelijk maakt complexiteit te reduceren, securitymaatregelen uniform, en gedefinieerd en beheerst door middel van code te implementeren. Ook kunnen we hierdoor complexe oplossingen als kubernetes, machine-learning, cognitive services sneller integreren in onze applicaties.

### Moderne data architectuur (DDI)

Een van de eerste ontwikkelingen op Azure was een DDI voor heel PGGM voor datakwaliteit en -governance, rapportage en analyse. Hiermee hebben we alle bedrijfsgegevens op één plek gecreëerd waardoor we sterker datagedreven kunnen besluiten en sturen. In 2022 zijn we de overgang naar deze omgeving gestart.

Vanuit onze afdeling Pensioenbeheer focussen we op datakwaliteit, zodat we de pensioent transitie correct kunnen uitvoeren. Vanuit de afdeling Vermogensbeheer richten we ons meer op rapportagemogelijkheden. Inmiddels gebruiken alle units deze DDI in brede zin en met de integratie van onze Pythonomgeving ontstaan ook steeds meer analytische applicaties. De technologie onder de machine-learning en natural-language-processing innovatie-initiatieven gaan we binnenkort ook ondersteunen in productie.

### Succesvolle continuering ISO-certificaten

De IT-afdelingen, Facilitair Management en Inkoop & Contract Management hebben in de afgelopen maanden aangetoond dat zij voldoen aan de eisen van ISO9001 Kwaliteitsmanagement, ISO20000 IT Service Management en ISO27001 Informatiebeveiliging.

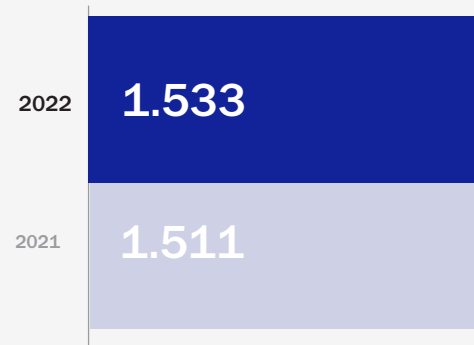
De ISO-certificaten geven onze klanten vertrouwen dat wij aan internationale managementstandaarden voldoen. Daarnaast geeft de audit ons een goed inzicht in de status van het managementsysteem. De auditor heeft een beperkt aantal verbeteringen gesignaleerd waarmee we aan de slag gaan.

## Inspirerend en inclusief werkklimaat

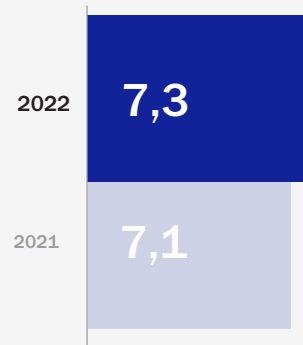


Onze mensen zijn onze belangrijkste kracht. Daarom zien we het bij PGGM als onze taak om ervoor te zorgen dat ze plezier hebben in hun werk, zich kunnen ontwikkelen en zich betrokken en gewaardeerd voelen. Vanuit maatschappelijk belang en om talent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen, werken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

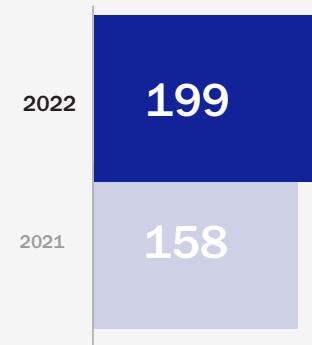
### Aantal interne medewerkers



### Medewerker score bevoegenheid



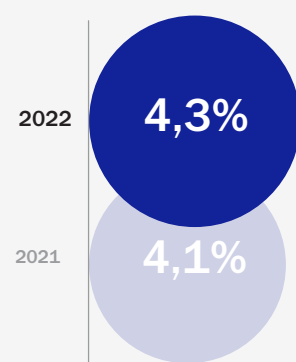
### Aantal nieuwe medewerkers



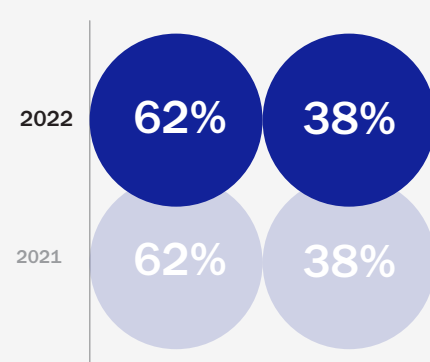
### Aantal vertrokken medewerkers



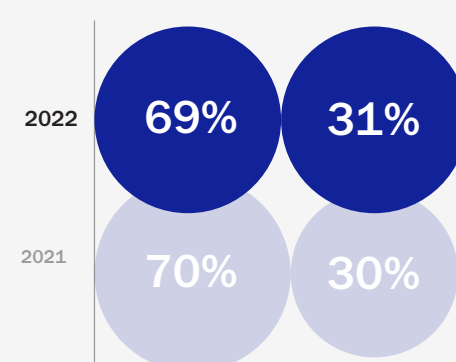
### Ziekteverzuim



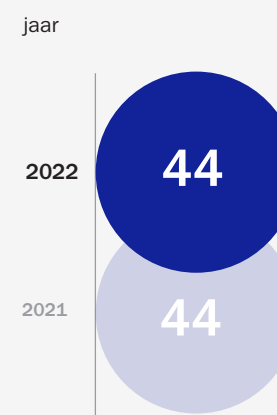
### % verdeling man/vrouw



### % man/vrouw management



### Gemiddelde leeftijd



### Diversiteit en inclusie

Binnen PGGM staan we open voor diverse ideeën, gedachten en input. 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. Wij beseffen dat diverse teams beter presteren. Diversiteit en inclusie brengen we daarom onder de noemer Diversiteit van Denken onder de aandacht binnen PGGM.

### Inclusiedialogen

Eind 2021 hebben we organisatiebreed een unconscious bias-programma opgezet met als doel meer bewustwording te creëren. In 2022 hebben we dit verder uitgerold en zijn verschillende teams binnen PGGM de zogenaamde 'inclusiedialoog' met elkaar aangegaan. Een inclusiedialoog is een teamsessie waarbij er dieper wordt ingegaan op bijvoorbeeld psychologische veiligheid, samenwerkingsverbanden en hoe andere denkwijzen en invalshoeken elkaar kunnen versterken. Deze inclusiedialogen zorgen voor meer bekendheid over diversiteit en inclusie en we streven ernaar om dit in 2023 verder te brengen.

### Diversity Board

Om ervoor te zorgen dat we diverse teams (blijven) hebben, voeren we een bewust wervings- en selectieproces. Hierbij hebben we aandacht voor de samenstelling van de teams en zorgen we ervoor dat iedere medewerker goed kan presteren. Daarnaast vragen we gedurende het jaar, via verschillende communicatiekanalen, voortdurend aandacht voor het onderwerp. Iedere (toekomstige) medewerker moet zichzelf kunnen zijn en zich durven uit te spreken. Onze Diversity Board monitort periodiek de voortgang op diversiteitsdoelstellingen. Iedere business unit is vertegenwoordigd in deze board en op deze manier zorgen we ervoor dat we interessante inzichten met elkaar blijven delen. De Diversity Board initieert daarnaast ook PGGM-brede activiteiten in het kader van diversiteit en inclusie.

'Met het programma Make it Possible (MIP) hebben we de ambitie om jaarlijks 20 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te hebben. Deze afspraak ligt vast in onze cao. We werken hierin samen met het UWV en een aantal gespecialiseerde re-integratiebureaus.

### 17 MIP-kandidaten in 2022

MIP-kandidaten matchen we proactief binnen PGGM op passende opdrachten en werkzaamheden. Een nieuwe beweging is zichtbaar: meerdere afdelingen kwamen in 2022 met een actieve uitvraag voor een MIP-collega. Uitgangspunt blijft dat we matchen op basis van werkervaring en kwaliteiten van de MIP-kandidaat, de functie maken we passend bij het aantal uur dat de kandidaat arbeidsfit is. In 2022 werkten 17 MIP-collega's bij PGGM. Het hybride werken heeft voordelen voor de doelgroep. Daarmee sluiten we nog beter aan bij de arbeidsinzetbaarheid.

### Trainingslocatie

Midden 2022 zijn we daarnaast officieel trainingslocatie geworden voor leerlingen van het SO Bartiméus Zeist, het Speciaal Basis Onderwijs voor leerlingen die slechtziend of blind zijn. Als onderdeel van de mobiliteitslessen vindt de training plaats met als doel de leerlingen te leren om zelfstandig in de openbare ruimte hun weg te vinden.

### De mogelijkheden staan centraal

Vanuit PGGM hebben we Diversiteit van Denken hoog in het vaandel. We proberen het steeds meer lading te geven. Het Make It Possible Programma hebben we al jaren vanuit een maatschappelijke betrokkenheid. Maar bovenal omdat we belangstelling hebben voor de mens, aandacht hebben voor het talent en de waarde van de mens blijven zien. Dit jaar hebben twee MIP collega's een vaste aanstelling gekregen, en dat doen we omdat ze toegevoegde waarde leveren. Centraal staan de mogelijkheden en niet de beperking.'



**Nicole Nijveldt**  
projectleider Make it Possible

### Evenwichtige man-vrouw verhouding

Voor 2022 hebben we streefcijfers vastgesteld naar aanleiding van de Wet evenwichtige man-vrouw verhouding. Het executive committee (EC) bestaat uit vijf zetels waarvan twee vrouw. Er zijn in 2022 geen nieuwe benoemingen en/of herbenoemingen geweest. De raad van commissarissen (RvC) bestaat uit zes zetels waarvan twee vrouw; in 2022 is één vacature vacant gekomen voor de RvC en deze is ingevuld door een vrouw. Hiermee hebben we onze streefcijfers EC en RvC van minimaal 33,33% man en minimaal 33,33% vrouw voor 2022 behaald. Voor het EC geldt dat 40% vrouw is.

Het streefcijfer voor de subtop (alle 30 directeuren van PGGM) is eveneens vastgesteld op 33,33%. Momenteel behoren 22 mannen tot de subtop en 8 vrouwen. Dit betekent dat 27% van de directeuren vrouw is. Het streefcijfer voor 2022 is daarmee niet behaald, hoewel we gedurende het jaar ons uiterste best hebben gedaan om dit streefcijfer te bereiken en de bewustwording rondom diversiteit en inclusie te vergroten.



In 2022 hebben er verscheidene interne benoemingen plaatsgevonden en de mogelijkheid hiertoe wordt in 2023 scherp in de gaten gehouden. Voor 2023 zullen we wederom ambitieuze en passende streefcijfers vaststellen volgens de Wet evenwichtige man-vrouw verhouding. Het optimaliseren van ons wervings- en selectieproces en het continu onder de aandacht blijven brengen van het onderwerp zijn maatregelen om te komen tot ons streefcijfer.

### Medewerkersonderzoek 2022

Dit jaar heeft meer dan 82% van alle medewerkers het medewerkersonderzoek ingevuld. Dit geeft ons waardevolle informatie om inzicht te krijgen in de mening van onze medewerkers over het eigen werk en PGGM als werkgever. Uit de resultaten blijkt dat ze vooral trots zijn op de samenwerking binnen het eigen team en op het hybride werken. Tegelijkertijd zien ze graag verbetering op de onderwerpen organisatiecultuur, samenwerking met andere teams en resultaatgerichtheid. We gaan hier in 2023 mee aan de slag, zowel in de teams als in het EC.

### Hybride werken in de praktijk

Inmiddels doen we sinds maart 2022 ervaring op met hybride werken en kunnen we concluderen dat de invoering ervan bij PGGM succesvol is verlopen.

## Verbinden en innoveren

'Ruim drie jaar geleden moesten we ineens thuiswerken. Gelukkig pakt het hybride werken in de praktijk goed uit voor het merendeel van onze collega's. Uit onderzoek onder 773 van onze collega's blijkt 78% tevreden met onder andere IT-tooling en werkomgeving. Daartegenover staat dat onze focus bij de (primaire) taken is komen te liggen en (secundaire) werkaspecten zoals leren & ontwikkelen en innoveren naar de achtergrond verdwenen. En dat is nog steeds zo. Ook zien we dat de verbondenheid met collega's en PGGM terugloopt. Twee ontwikkelingen die op termijn niet goed zijn voor PGGM en die we moeten oppakken door er een eigen visie en doelstellingen op te ontwikkelen.

### Wat is er nodig?

We kijken daarbij naar individuele behoeftes, maar vooral ook naar wat goed is voor het team, en daarmee uiteindelijk voor PGGM als organisatie. Wat hebben de teams nodig om te kunnen samenwerken, innoveren en creëren? De wens is er; veel teams gingen zelf al op zoek naar oplossingen en verbeteringen. De rol van leidinggevendenden is hier gehoor aan te geven, te verbinden en ontwikkeling en innovatie te stimuleren. Fysiek kijken we naar de indeling van ons kantoor. Dit is geen verzameling van werkplekken meer, maar een ontmoetingsplaats en een ruimte om samen te creëren en innoveren. Naast de stiltezones en belcellen zijn er daarom ook brainstormplekken door het hele pand, waaronder in het Grand café.

### Samen aan de slag

Evenementen als de jaarlijkse barbecue, sportactiviteiten en gastsprekers zorgen voor verbinding en inspiratie. Aan de grote aanwezigheid en het enthousiasme van onze collega's merken we dat we op de goede weg zijn. In 2023 geven we samen met diverse stakeholders uit de organisaties verdere invulling aan het thema Verbinding, want verbinding maak je samen.'



**Manon Pernot**  
directeur Mens & organisatie



**Linda Gort**  
projectleider

## Learning en Development

Binnen PGGM hebben we de afdeling Learning en Development opgericht, die gericht is op het adviseren en ondersteunen van medewerkers en management bij het volgen van trainingen, zowel op het gebied van kennis als vaardigheden en competenties. Hiermee willen we de duurzame inzetbaarheid verbeteren. Daarnaast is er het Mobiliteitscentrum, de centrale plek binnen PGGM voor iedereen die aan de slag wil met mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en 'Fit for the Future' zijn.

## Medezeggenschap

Bij PGGM vinden we het belangrijk alle collega's te betrekken bij hun werk, de plaats waar ze werken en het beleid van PGGM. We hanteren daarom een model voor moderne, proactieve medezeggenschap. Onze ondernemingsraad (OR) heeft elf kernleden en er is ruimte voor buitengewone leden om in een van de monitoringscommissies mee te denken en mee te beslissen. Daarnaast maakt de OR gebruik van relevante specifieke kennis van collega's. Op deze wijze kunnen al onze medewerkers, managers en het EC bij alle instemmings- en adviesaanvragen betrokken zijn.

## Adviesaanvragen

Het hybride werken heeft ook voor de OR een plek gekregen. Vanaf september 2022 werden er meer vergaderingen op kantoor gepland, waarbij in elk geval de Overlegvergadering (OR samen met bestuurder) live op kantoor in Zeist plaatsvonden. In 2022 heeft de OR een aantal adviesaanvragen ter behandeling gekregen, waaronder de toekomstige vermogensbeheerketen, de organisatorische wijzigingen in de unit IT en het inrichten van het leerplatform voor medewerkers.

De OR is daarnaast ook betrokken geweest bij de (her)benoeringen van RvC-leden, waarbij de OR zijn standpunt over de voorgenomen (her)benoeringen deelt met de RvC en de RvB. Het ging om het terugtreden van Micky Adriaansens, in verband met haar benoeming tot minister, en de daarmee in verband staande benoeming van het nieuwe RvC-lid Françoise Dings, de herbenoeming van Marjanne Sint per 1 april 2022 en de herbenoeming van Henk Broeders per 1 november 2022.

## Plannen voor 2023

Voor 2023 staan voor de OR drie belangrijke onderwerpen op de agenda, waarvoor drie subgroepen zijn gevormd die elk één onderwerp uitwerken en vertegenwoordigen. Allereerst zijn dit de verkiezingen van een nieuwe OR in het najaar van 2023. Met de eerste inventarisatie is inmiddels gestart en dit onderwerp wordt behandeld door de ad hoc commissie Verkiezingen. Een tweede punt is het maken van impact op de organisatie. Hier wordt vooral gekeken naar mogelijkheden voor de OR om zich zichtbaarder te maken. Het laatste punt is de 'nice place to work' waarin het hybride werken en een veilige werkplek de voornaamste onderwerpen zijn.

## Ons beloningsbeleid

Om onze ambities waar te maken is het van belang dat we de juiste mensen aan boord hebben. Mensen die graag een bijdrage leveren aan onze strategie en zich herkennen in onze gezamenlijke waarden. Ons uitgangspunt is verantwoord belonen, omdat dit ons in staat stelt de juiste medewerkers aan te trekken, te behouden en te motiveren. Daarbij houden we rekening met wat er speelt op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd hebben we oog voor de belangen van onze klanten en hun maatschappelijke betekenis. We realiseren ons dat we werken met geld dat niet van ons is. Dat besef maakt ons dienstbaar. We willen de beste dienstverlening leveren tegen scherpe kosten; onze loonkosten vormen daar een belangrijk onderdeel van. Daar zijn we ons van bewust.

## Nieuwe cao

In de markt neemt het belang van leren, innoveren en experimenteren toe. De mogelijkheden voor ontwikkeling zijn belangrijk om talent aan te trekken. De focus ligt steeds meer op vooruitkijken. In 2022 hebben we een nieuwe cao afgesproken met een looptijd van twee jaar. De salarisschalen PGGM Algemeen en de salarisschalen PGGM Back & Mid Office tot en met salarisschaal 8 zijn aangepast naar de mediaan +5% van de referentiemarkt Financiële Dienstverlening. Dit heeft als consequentie gehad dat het schaalmaximum van een aantal salarisschalen omhoog is bijgesteld en van een aantal salarisschalen omlaag is bijgesteld. In overleg met de vakbonden zijn er passende overgangsmaatregelen vastgesteld.

Onze cao bevat verschillende regelingen om de gezondheid van medewerkers te bevorderen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vitaliteitsverlof voor iedere medewerker vanaf drie jaar dienstverband, maar ook aan de generatieregeling voor oudere medewerkers die structureel minder willen werken. Daarnaast is het mogelijk om extra vakantiedagen te kopen, kunnen medewerkers flexibel werken door het inzetten van flexuren en bieden we verschillende preventieve hulpmogelijkheden zoals een preventief arbospreekuur, een gesprek met de company counselor, een consult bij de arbeidsomstandigheden adviseur, massages en fysiotherapie.

## Toeslag Schaars en Kritiek

In 2022 hebben we voor het eerst gebruik gemaakt van de regeling Toeslag Schaars en Kritiek. Deze toeslag is een vervanging van de regeling Persoonlijke Markttoeslag. Deze regeling is bedoeld om invulling te geven aan een flexibele beloningsvorm in aanvulling op het reguliere beloningsbeleid. Onder 'schaarse functies' wordt verstaan: functies binnen een bepaalde afdeling die moeilijk extern zijn in te vullen, doordat er veel vraag is naar dergelijke functies op de arbeidsmarkt of omdat er slechts zeer beperkt arbeidskrachten of functionarissen zijn die beschikken over de benodigde expertise. Onder 'kritieke functies' wordt verstaan: functies binnen een bepaalde afdeling waarvan het cruciaal is dat we deze in voldoende mate kunnen aantrekken en behouden, omdat zij noodzakelijk zijn voor de uitvoering van onze kernprocessen.

## Variabele beloning, DVI en gratificaties

Binnen PGGM maken we beperkt gebruik van het instrument 'variabele beloning'. Alleen binnen de front office-functies van de vermogensbeheerketen kennen we het als een regulier beloningsinstrument, en dan in twee vormen: een eenjarige variabele beloning en een uitgestelde vorm van variabele beloning. De eenjarige variabele beloning is gemaximeerd op 20% van het jaarsalaris.

Naast de eenjarige variabele beloning van maximaal 20%, bestaat de mogelijkheid om aan een beperkte groep medewerkers binnen de vermogensbeheerketen een deferred variable income (DVI) toe te kennen. De DVI is een vorm van uitgestelde variabele beloning. Deze wordt uitgekeerd na een meerjarige uitstelperiode, na het jaar waarin de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) zijn behaald die van toepassing zijn op het behalen van de DVI. Ook mogen zich na de toekenning van de DVI geen bijzonderheden hebben voorgedaan, die de toekenning ter discussie kan stellen. Het totaal van de eenjarige variabele beloning en de DVI is op jaarbasis niet meer dan 100% van het vaste salaris. De KPI's voor de eenjarige variabele beloning en de DVI moeten een afgeleide zijn van de doelstellingen van de klanten, PGGM, het bedrijfs onderdeel en de unit. Ook moeten de KPI's voor ten minste 50% gebaseerd zijn op niet-financiële criteria. Alle afgelopen jaar toegekende variabele beloningen staan in onderstaande tabel.

## Uitgekeerde variabele beloning (x €1000)

Verdeling variabele beloning per soort	2022	2021
Uitgekeerde eenjarige variabele beloningbeleggingsketen *	5.474	4.892
Uitgekeerde deferred variable income	867	1.351
Uitgekeerde gratificatie	355	754
<b>Totaal uitgekeerde variabele beloning **</b>	<b>6.696</b>	<b>6.997</b>

Aantal gerechtigden	2022	2021
Verdeling aantal medewerkers per uitgekeerde variabele beloning		
Eenjarige variabele beloning beleggingsketen	282	245
Deferred variable income	26	38
Gratificatie	118	233
<b>Totaal aantal gerechtigden</b>	<b>426</b>	<b>516</b>

\* Betreft uitgekeerde eenjarige variabele beloning die betrekking heeft op voorgaand boekjaar. Uitgekeerde eenjarige variabele beloning in 2022 heeft derhalve betrekking op prestatiejaar 2021 en uitgekeerde eenjarige variabele beloning 2021 heeft betrekking op prestatiejaar 2020.

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

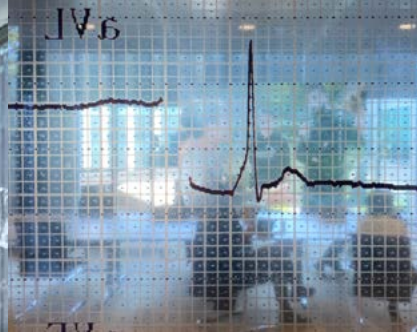
### Boter bij de vis

Erkenning en waardering vinden we belangrijk. Dat willen we geven op het moment dat een uitzonderlijke prestatie is verricht. In ons beloningsbeleid kunnen we daarom uitzonderlijke prestaties belonen op een manier die motiveert en past bij de specifieke medewerker. Dit betreft een eenmalige beloning. Dit sluit bij voorkeur aan bij de behoefte van de specifieke medewerkers en is daarmee niet standaard een financiële beloning. De beloning kan bestaan uit een gratificatie of een niet-geldelijke beloning, afhankelijk van wat de werkgever het meest passend vindt.

Deze beloning hebben we ook in 2022 uitgekeerd als 'boter bij de vis'. Dit betekent dat de medewerker of het team wordt beloond op het moment dat deze een uitzonderlijke prestatie heeft/hebben geleverd en niet pas op een veel later moment (bijvoorbeeld aan het einde van het jaar). De beloning is dus direct gekoppeld aan de prestatie die daarvoor geleverd is. Bij een uitkering in euro's bedraagt de gratificatie maximaal een bruto maandsalaris per gratificatie. Bij het toekennen van meerdere gratificaties in één kalenderjaar moet ervoor worden gewaakt dat het totaal aan variabele beloning niet meer mag zijn dan 20% van het vaste jaarinkomen.

### Interne beloningsverhoudingen

We informeren de OR jaarlijks over de interne beloningsverhoudingen. Dit is een overzicht van het gemiddelde salaris per loonschaal ten opzichte van het gemiddelde salaris van het EC. In lijn met de Corporate Governance Code (DCGC) geven wij hier ook de beloningsverhouding binnen de organisatie weer. De verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder (€ 539.330) en het mediaan basissalaris op basis van het fulltime salaris van alle medewerkers (€ 72.065) was 7,5 over 2022. In 2021 was deze verhouding 7,4. Deze stijging wordt met name veroorzaakt doordat er in 2022 meer medewerkers zijn ingestroomd met een bruto jaarsalaris dat onder de mediaan ligt, dan medewerkers met een brutosalaris boven de mediaan.



## Hoe besturen wij onze organisatie?



### PGGM Coöperatie

PGGM Coöperatie U.A. (PGGM Coöperatie) is in 2007 opgericht door de sociale partners in de sector zorg en welzijn. Werknemers en gepensioneerden uit de sector zijn de leden van de coöperatie. PGGM Coöperatie is de enige aandeelhouder van PGGM N.V. PGGM Coöperatie kent twee bestuursorganen: de ledenraad en het coöperatiebestuur. PGGM&CO is de ledenorganisatie van PGGM Coöperatie.

#### Ledenraad

De ledenraad is het hoogste orgaan van PGGM Coöperatie, bestaat uit 45 vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en gepensioneerden uit de sector en heeft daarnaast een onafhankelijk voorzitter. De ledenraad vertegenwoordigt de ruim 765.000 leden van PGGM Coöperatie.

#### Coöperatiebestuur

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

#### PGGM&CO

De ledenorganisatie PGGM&CO heeft ruim 765.000 leden die werken of hebben gewerkt in zorg en welzijn. PGGM&CO helpt iedereen die in zorg en welzijn werkt(e) om fysiek, mentaal en financieel fit te blijven. Als gids biedt PGGM&CO hen vanuit continu onderzoek inzicht en overzicht - met informatie, ervaringen, diensten, producten en voordelen - om fitte keuzes te maken. En helpt zij werkgevers om hierin te ondersteunen, waar mogelijk samen met sociale partners. Zodat medewerkers in balans en met plezier blijven werken in een gezonde sector zorg en welzijn.

### PGGM N.V.

PGGM N.V. (PGGM) is de uitvoeringsorganisatie. Alle aandelen in PGGM N.V. worden gehouden door PGGM Coöperatie. Vanuit PGGM zetten we ons in voor onze klanten, de pensioenfondsen, werkgevers en de deelnemers van onze klanten. Pensioenuitvoering is onze kernactiviteit. PGGM is gevestigd in Nederland en is werkzaam voor Nederlandse klanten. Actief beleggen doet PGGM wereldwijd. Hiervoor hanteert PGGM de richtlijnen voor Verantwoord Beleggen.

#### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (RvC) bestaat uit zes leden en heeft twee commissies: de audit-, risk- en compliance-commissie (ARC) en de mens en organisatie commissie (M&O-commissie). De RvC houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur (RvB) van PGGM en op de algemene zaken van de vennootschap. Daarnaast houdt de RvC toezicht op het waarborgen van de deskundigheid en verantwoordelijkheden van het executive committee (EC). De RvC heeft specifiek aandacht voor de dynamiek en de verhouding tussen de RvB en het EC. Bij vergaderingen van de RvC zijn naast RvB-leden indien uitgenodigd ook leden van het EC aanwezig. Naast gesprekken met leden van de RvB voert de M&O-commissie jaarlijks ook gesprekken met de leden van het EC. 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.

### Executive committee

Het EC is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van PGGM. Het EC bestaat uit vijf leden, waaronder de twee RvB-leden: 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.

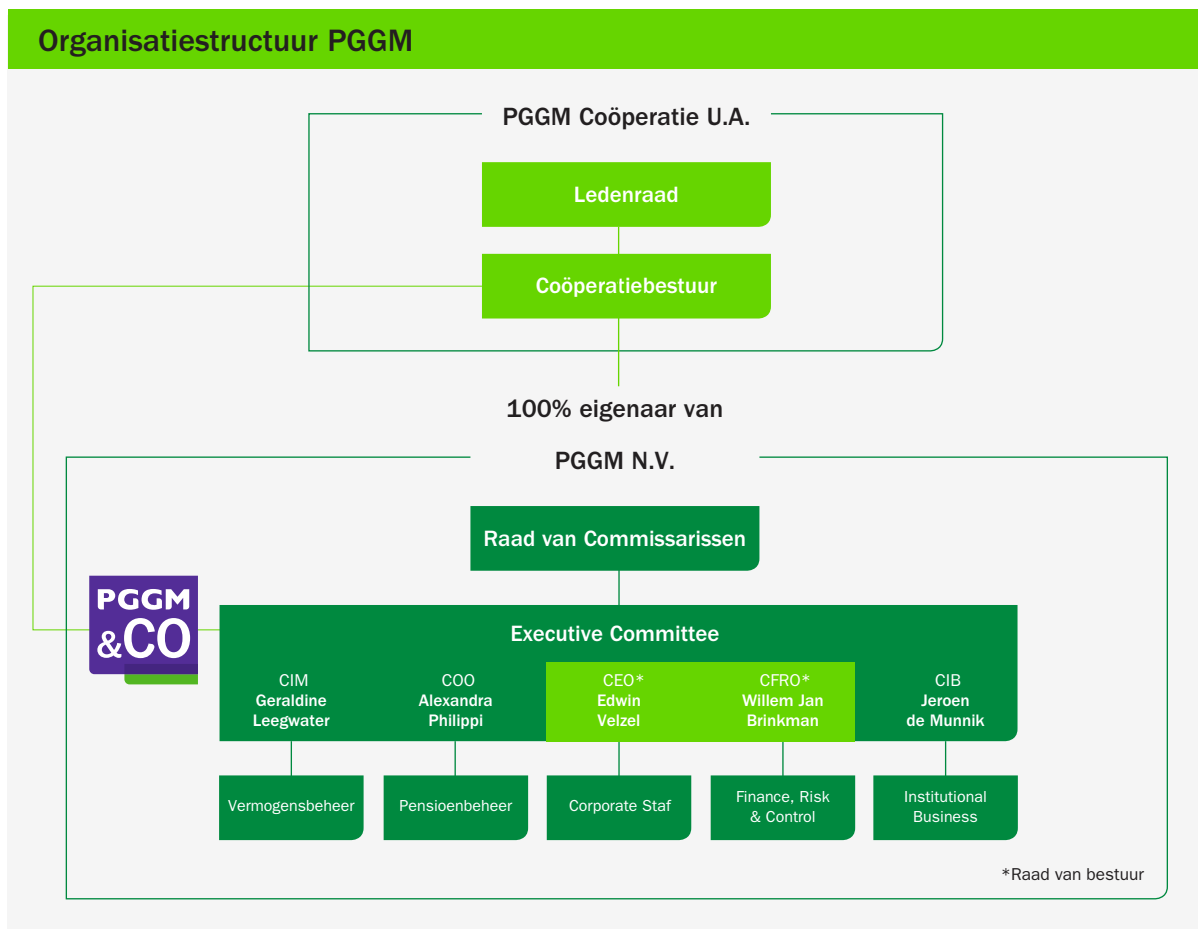
De RvB bestuurt PGGM. Zowel de aandeelhouder als de RvC kan de RvB hierop aanspreken.

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.

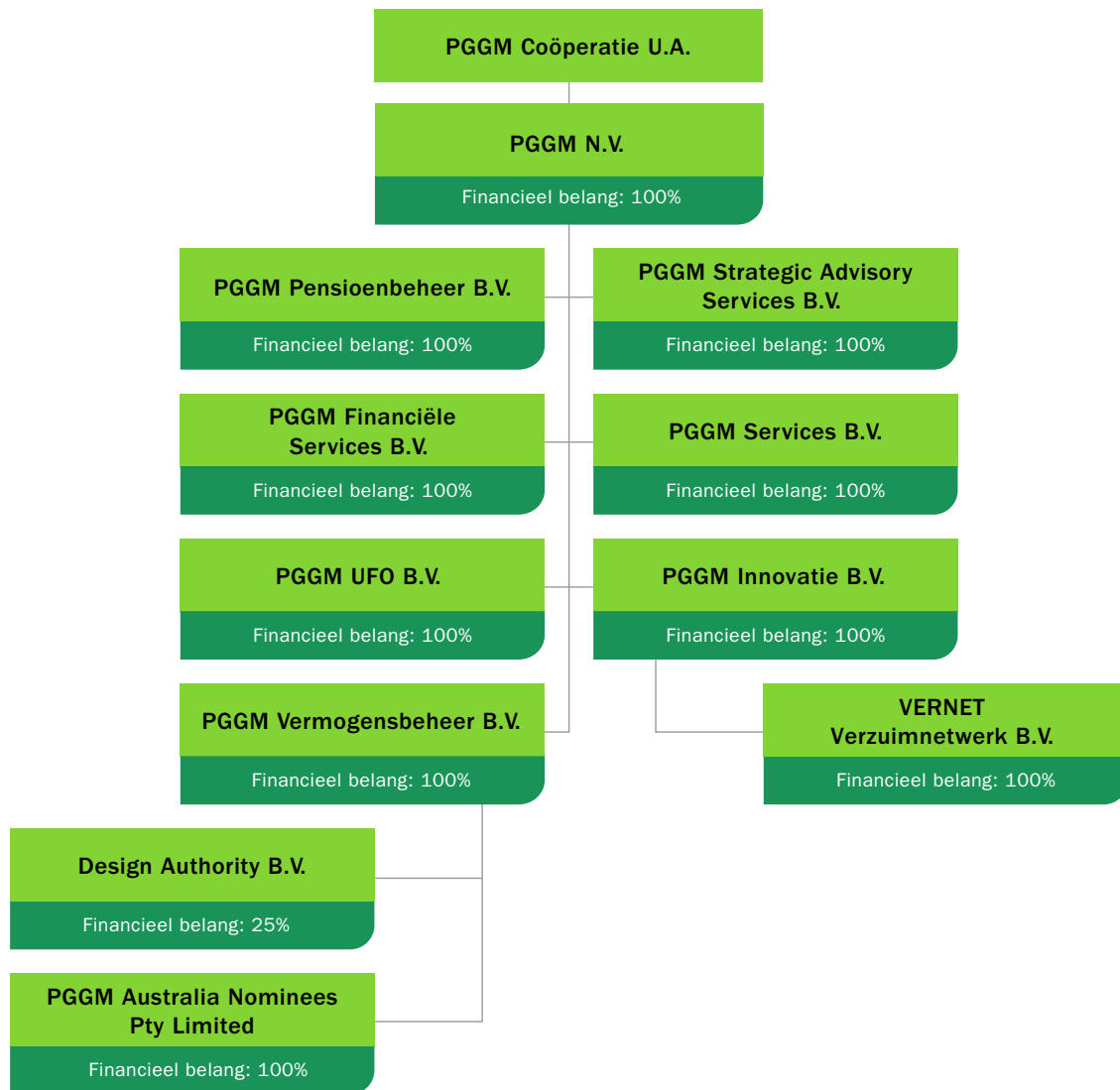
### Groepsstructuur

De uitvoeringsorganisatie PGGM is een structuurvennootschap en de houdster van negen (in)directe dochtervennootschappen en één minderheidsbelang per 31 december 2022.

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







### Fiscale eenheid binnen groepsstructuur

PGGM vormt met PGGM Coöperatie en Nederlandse dochtervennootschappen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Door de fiscale eenheid wordt de vennootschapsbelasting geheven op het niveau van de moedermaatschappij PGGM Coöperatie. PGGM en alle andere in fiscale eenheid gevoegde dochtervennootschappen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor vennootschapsbelasting schulden die zijn ontstaan in de periode waarin zij een fiscale eenheid vormen.

PGGM en haar Nederlandse dochtervennootschappen vormen met PGGM Coöperatie en Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Uit dien hoofde is zij aansprakelijk voor de omzetbelastingsschulden van de tot de fiscale eenheid behorende entiteiten.

### Groepsregime

In 2022 wordt het groepsregime van artikel 2:403 BW toegepast voor zeven PGGM-dochtervennootschappen: PGGM Pensioenbeheer B.V., PGGM Strategic Advisory Services B.V., PGGM Financiële Services B.V., PGGM Services B.V., PGGM Innovatie B.V., VERNET verzuimnetwerk B.V. en PGGM UFO B.V. Deze entiteiten hoeven slechts een summier ingerichte jaarrekening op te stellen, welke niet openbaar hoeft te worden gemaakt. Ook is er voor hen onder meer een vrijstelling van de plicht een bestuursverslag op te stellen en een accountantscontrole te laten uitvoeren. Conform de wettelijke vereisten voor toepassing van het groepsregime heeft PGGM voor deze dochtervennootschappen een zogenoemde 403-verklaring afgelegd en gedeponeed, waarin PGGM zich hoofdelijk aansprakelijk heeft verklaard voor de uit rechtshandelingen van de dochter voortvloeiende schulden.

# 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 het belang 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-ricoraamwerk

We hebben het PGGM-ricoraamwerk 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, evaluaties en bijstellingen doorvoeren volgens de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act.

### Three lines model

We hanteren het three lines model waarin de business, de eerste lijn, primair de verantwoordelijkheid heeft voor risico-identificatie en risicobeheersing. Binnen Vermogensbeheer is in 2022 een separate eerstelijns riskfunctie opgezet om dit proces te ondersteunen. Bij Pensioenbeheer is de separate eerstelijns riskfunctie al in 2021 opgezet en in 2022 verder vormgegeven.

### Focus op samenwerking eerste en tweede lijn

De tweede lijn heeft een onafhankelijke rol. Zij stelt kaders op, monitort de toepassing en naleving van de risicomanagementprocessen en doet een challenge op de eerste lijn. In 2022 is onder andere focus gelegd op de wijze waarop de eerste en tweede lijn samenwerken.

### Internal audit als derde lijn

Internal Audit geeft, als derde lijn, assurance over de beheersing van bedrijfsprocessen voor alle activiteiten en alle onderdelen van PGGM. Internal Audit evalueert periodiek het hele risicobeheersingsraamwerk (eerste- en tweedelijnsrisicobeheersing) en rapporteert over de uitkomsten aan de RvB en de ARC. Hieruit voortkomende bevindingen en aanbevelingen nemen eerste- en tweedelijnsrisicomanagement op in de plannen voor het volgende jaar.

## Three lines model

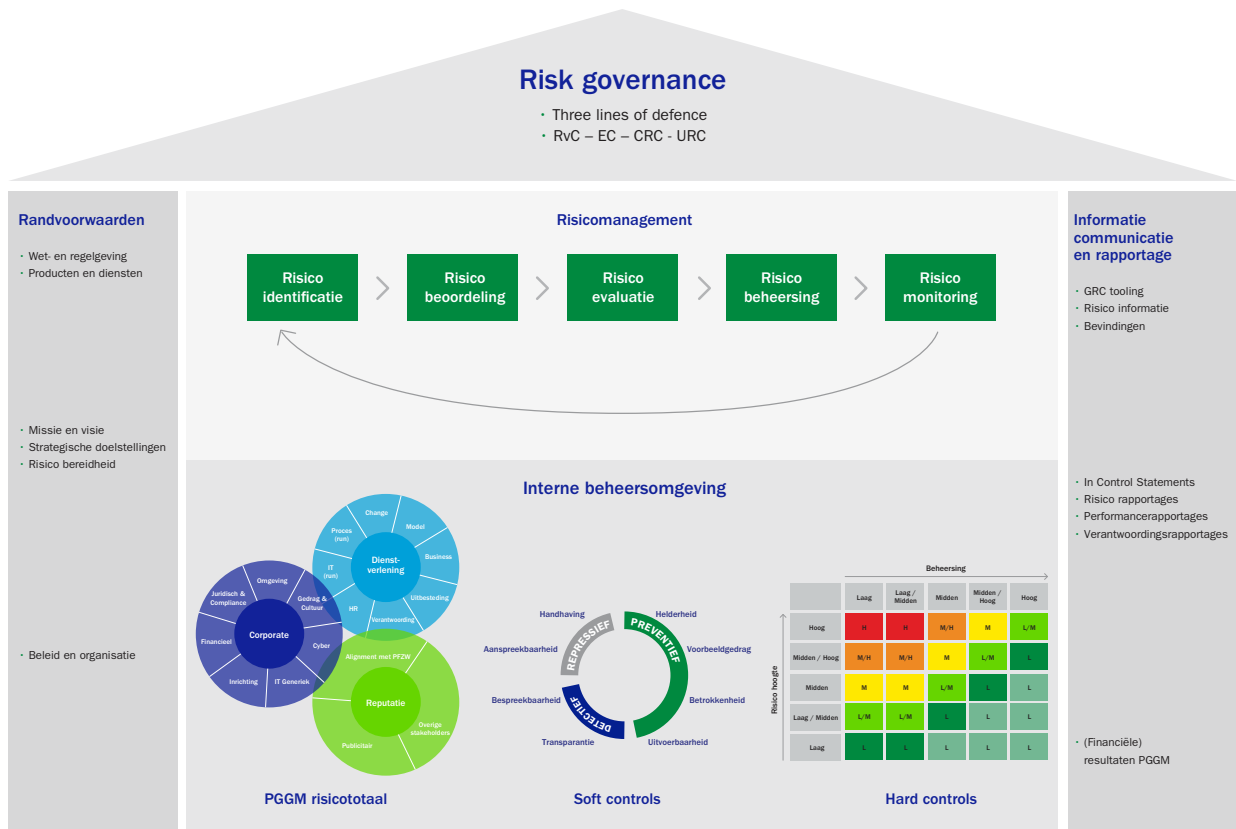


### Risico-identificatie, - beoordeling, -evaluatie, -beheersing en -monitoring

Periodiek in de risicocommissies, en ad-hoc als daartoe aanleiding is, daagt Enterprise Risk Management (ERM) de organisatie uit om vast te stellen of alle relevante risico's in beeld zijn. Per risicosoort worden beheersmaatregelen en risico-indicatoren vastgesteld die bijdragen aan het beheersen van de risico's binnen de daarvoor gestelde bereidheid. De expliciete monitoring op naleving van interne beheersing en op hard en soft controls is in 2022 verder uitgebouwd. Minimaal één keer per kwartaal bespreekt ERM het actuele risicobeeld met de unit directies waaruit een risico-oordeel per risico volgt. Hierover wordt gerapporteerd in de kwartaal risicorapportage. Waar nodig om binnen de risicobereid te komen of te blijven worden acties gedefinieerd voor aanvullende beheersing van de risico's en deze acties worden gemonitord. Ook evalueren we minimaal eens per jaar, of vaker als nodig, zaken als bedrijfscontinuïteit, business-impactanalyses, uitwijkmogelijkheden en crisismanagementhandboeken.

# Het PGGM Risicoraamwerk

De directies van de business units en het EC geven elk kwartaal een In Control Statement (ICS) af op basis van de kwartaal risicorapportage. De rapportages van de verschillende bedrijfsonderdelen worden samengevoegd in een PGGM-brede risicorapportage.



Deze wordt als geïntegreerde rapportage met de financiële verantwoording ter bespreking aangeboden aan het EC, de audit-, compliance en riskcommissie (ARC) en de RvC. Daarnaast ontvangen klanten een klantrisico-rapportage 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 het proces van onze financiële verslaggeving

Jaarlijks geven we Standaardrapportages 3402 en 3000A af aan onze klanten over de beheersing in onze processen. Deze gaan over de dienstverlening voor vermogensbeheer en voor pensioenbeheer. Behoudens een beperking in het assurancerapport van de onafhankelijke accountant bij de Standaard 3000A van vermogensbeheer heeft PGGM over 2022 'schone' accountantsverklaringen bij voornoemde rapportages ontvangen. De beperking heeft betrekking op het verzorgen van rapportages aan een van onze klanten. In het vierde kwartaal van 2022 heeft PGGM de omissies in de rapportages hersteld en maatregelen genomen om herhaling in de toekomst te voorkomen. Er is geen materiële impact op de financiële verslaggeving van betreffende klant. Voor IT en cybersecurityprocessen beschikken we over ISO-certificeringen voor IT-servicemanagement, informatiebeveiliging, bedrijfscontinuïteit en -kwaliteit. In aanvulling op de beheersing zoals beschreven in de Standaard rapportages 3402 en 3000A (voorheen ISAE), hebben we nog diverse raamwerken van interne beheersing waarin wij de IT General controls, IT application controls en business controls beschrijven die van toepassing zijn op de andere processen en applicaties. Deze raamwerken worden ook jaarlijks geactualiseerd.

### Kwantificeren risico's en vereist kapitaal

Binnen PGGM heeft de entiteit PGGM Vermogensbeheer B.V. (PGGM Vermogensbeheer) de verplichting om vanuit de vermogensbeheervergunning aan de ICLAAP-vereisten van DNB te voldoen. In een jaarlijks ICLAAP-proces stellen we per risico vast of deze 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 Vermogensbeheer. DNB beoordeelt jaarlijks de toereikendheid van het kapitaal. Voor 2022 is de conclusie van DNB dat de door PGGM Vermogensbeheer berekende kapitaalopslag en liquiditeitspositie voldoende zijn.

Om, los van de vereisten voor PGGM Vermogensbeheer, de financiële impact voortvloeiend uit één of meerdere risico's voor PGGM als geheel op te kunnen vangen, treffen we verschillende extra maatregelen. Ten eerste maakten we afspraken met onze klanten over aansprakelijkheid. Daarnaast zijn we verzekerd voor verschillende vormen van schade. Naast het verzekeren van de fysieke eigendommen kan schade voortkomen uit bijvoorbeeld aansprakelijkheid of 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 het Beleid Eigen Vermogen. Waar van toepassing is onze aansprakelijkheid ten opzichte van onze klanten beperkt. Zie pagina 76 voor de rol van het eigen vermogen in de borging van continuïteit.

We werken met base-case en worst-case scenario's. De base-case scenario's geven inzicht in welke mate van beheersing aanwezig is en waar eventuele verbetermaatregelen nodig zijn. Ten aanzien van de worst-case scenario's streven we er naar een voldoende buffer te hebben om de impact zo lang mogelijk te kunnen opvangen, zonder dat de bedrijfscontinuïteit in gevaar komt. Ten aanzien van operationele bedrijfscontinuïteit zijn passende maatregelen getroffen. De toereikendheid hiervan is onder andere in de jaarlijkse update van de worst-case scenario's getoetst.

### Risicobereidheid

Om te bepalen of en in welke mate we een specifiek risico wel of niet willen lopen, stellen het EC en de RvC jaarlijks onze risicobereidheid vast in het 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-risicoraamwerk 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 risicobereidheid voor 2022 weer voor de risico's van PGGM.

Voor de risico's die op het moment van vaststellen boven de risicobereidheid lagen, stelde het EC een plan vast dat deze risico's binnen een redelijke periode - doorgaans een jaar - moest terugbrengen tot de risicobereidheid.

# Risk Appetite Statement 2022

Dienstverlening		Corporate		Reputatie	
Risico's die samenhangen met het door PGGM verlenen van diensten en adviezen aan haar klanten		Risico's die samenhangen met het beleid en PGGM als organisatie		Risico's die samenhangen met hoe de omgeving en de directe stakeholders denken over PGGM	
Alignment met PFZW	Business	Cyber	Financieel	Reputatie overige stakeholders	Reputatie publicitair
Risicobereidheid: LAAG	Risicobereidheid: MIDDEN	Risicobereidheid: LAAG	Risicobereidheid: MIDDEN	Risicobereidheid: MIDDEN	Risicobereidheid: MIDDEN
Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Risicobereidheid: wijziging van Laag naar Midden. De komende jaren kenmerken zich door een veelheid aan ontwikkelingen. In deze context kunnen bedrijfsdoelstellingen onder druk komen en is een verhoogd business risico realistisch en gepast.	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Risicobereidheid: wijziging van Laag naar Midden. PGGM gaat de komende jaren voor eigen rekening en risico investeren in de ontwikkeling van aanvullende en nieuwe diensten en in de optimalisatie van de bedrijfsvoering. Deze investeringen vereisen een hogere risicobereidheid ten aanzien van de eigen financiële huishouding.	Risicobereidheid: wijziging van Laag naar Midden. Gegeven de impact van interne ontwikkelingen en de effecten van het nieuwe pensioenstelsel voor deelnemers is een hoger risicoprofiel passend. Ook maatschappelijke ontwikkelingen spelen hierbij een rol.	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021
Change	HR	Gedrag & Cultuur	Governance		
Risicobereidheid: MIDDEN	Risicobereidheid: MIDDEN	Risicobereidheid: LAAG	Risicobereidheid: LAAG		
Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021		
IT run	Model	Juridisch, Compliance & Fiscaal	Omgeving		
Risicobereidheid: LAAG	Risicobereidheid: LAAG	Risicobereidheid: LAAG	Risicobereidheid: MIDDEN		
Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021		
Proces (run)	Uitbesteding	IT Generiek en Infra			
Risicobereidheid: LAAG	Risicobereidheid: LAAG	Risicobereidheid: LAAG			
Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021			
	Verantwoording				
	Risicobereidheid: LAAG				
	Geen wijzigingen in de risicobereidheid ten opzichte van 2021				

## Ontwikkeling van het risicobeeld in 2022

Ultimo 2022 bevindt het risicobeeld voor vijf risicosoorten zich één trede boven de gestelde risicobereidheid. Ondanks de gedefinieerde acties om binnen risicobereidheid te komen zien we dat risico's dynamisch zijn en steeds meer vragen van onze organisatie. Voor sommige risico's geldt dat de na te streven situatie moeilijker bereikbaar is. Voorbeelden daarvan zijn het cyberrisico en het aantoonbaar naleven van wet- en regelgeving. De beheersing hiervan vergt elk jaar meer inspanning, waarbij zowel de eisen als de risico's voor beide gebieden elk jaar toenemen. Verder zien we door interne en externe ontwikkelingen een toenemende druk op het reputatierisico, wat zich vertaalt in een lichte stijging van dat risico.

Onderstaande afbeelding geeft weer dat de risico's Business, Model, Financieel en Reputatie overige stakeholders in 2021 buiten bereidheid waren en in 2022 binnen bereidheid zijn gekomen. Het HR risico is in 2022 buiten bereidheid gekomen, en Cyber, IT generiek en Infra, Juridisch & compliance (inclusief privacy en fiscaal), Alignment PFZW zijn ook eind 2022 buiten bereidheid. De risicobereidheid ten aanzien van de risico's Business, Financieel en Reputatie overige stakeholders is in 2022 aangepast. De risico's uit de risicotaal die niet in de afbeelding zijn opgenomen, hebben geen andere risicobereidheid dan wel ander risicobeeld ten opzichte van het jaar daarvoor.

### Afwijkingen van risicobeeld en risicobereidheid 2021-2022



## De voornaamste risico's en onzekerheden in 2022

In aanvulling op de geschetste ontwikkeling van het overall risicobeeld, lichten we een aantal specifieke risico's en onzekerheden toe die in 2022 een belangrijke stempel drukte op het risicobeeld.

### Oorlog in Oekraïne

De impact van de oorlog in Oekraïne op PGGM is in kaart gebracht. Aanvullende maatregelen zijn onderkend en acties geïnitieerd. Zo is de impact van ernstige energieschaarste als gevolg van dit conflict geanalyseerd en zijn scenario's uitgewerkt om de effecten hiervan op de bedrijfsvoering te beperken. Ten aanzien van Compliance zijn maatregelen genomen om tijdig te kunnen voldoen aan aanscherpingen in sanctiewetgeving. Naast de verhoging van de dreiging op generieke risicosoorten zoals bijvoorbeeld cyber door verhoogde kans op cyberoorlog en ransomware aanvallen, zijn per bedrijfsonderdeel de specifieke risico's en gevolgen van de Oekraïne-oorlog in beeld gebracht en beoordeeld. Waar nodig zijn aanvullende maatregelen genomen.



## Covid-19

De beheersing van de uit Covid-19 voortvloeiende risico's voor de bedrijfsvoering en het personeel, zetten we in 2022 voort op basis van de ervaringen uit eerdere jaren.

De impact van Covid-19 op de bedrijfsvoering was in 2022 minder groot dan in 2021. De combinatie van een mildere variant van het virus en de inmiddels soepele omgang met thuiswerken en hybride werken zijn hiervoor belangrijke oorzaken. Thuiswerken kwam in 2022 aanzienlijk meer voor dan vóór de Covid-pandemie. De effecten op productiviteit bleken nihil. Door het toegenomen thuiswerken zien we wel een afname van de binding en betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf.

## Menselijk kapitaal

Het menselijk kapitaal is voor onze bedrijfsvoering essentieel. Ook in 2022 waren er risico's op gebied van onze workforce. Een belangrijk nieuw element hierbij is de krapte op de arbeidsmarkt en de mate waarin we ons weten te positioneren als aantrekkelijke werkgever. Hoewel we onverkort in staat blijven 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. Uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2022 laten zien dat het welzijn van medewerkers PGGM-breed verbeterd is.

## Nieuwe pensioenregeling

In 2021 startten we een programma om PGGM voor te bereiden op het nieuwe pensioenstelsel. Dit traject duurt onverminderd voort in 2022. Vanuit dit programma wordt nauw overleg gevoerd met onze klanten waarbij we ze begeleiden in hun route en keuzes naar het nieuwe pensioenstelsel. Op deze wijze verlopen de ontwikkelingen in goede afstemming. Onze grootste klant PFZW heeft rond het nieuwe pensioenstelsel het solidaire contract en invaren als werkhypothese gedefinieerd.

Ook bij andere klanten krijgen de scenario's vorm. Op grond hiervan scherpen we, in afstemming met PFZW, onze strategie aan. Het corporate risicobeeld is hierop aangepast. Vanuit Riskmanagement zijn we in 2022 nog nauwer betrokken bij de opzet en uitvoering van dit programma en ondersteunen we het programmamanagement bij de opzet en uitvoering van haar risicobeheersing.

## Van dreigende kortingen naar indexatie

Voor het eerst sinds lange tijd was het in 2022 voor pensioenfondsen mogelijk om de pensioenen te indexeren. Nieuw hierbij was dat onze klanten de mogelijkheid hadden om een tussentijdse indexatie door te voeren. Dit had een impact op de operationele uitvoering, ten aanzien van IT en processen en de vereiste communicatie naar stakeholders. De voorbereidingen voor uit te voeren indexaties op de pensioenregelingen hebben geleid tot een vlekkeloos verlopen indexatie in de loop van het jaar en vervolgens opnieuw aan het eind van het jaar.

## 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. Mede daarom zijn initiatieven gestart voor nauwe samenwerking met MN. Hoewel de verandercapaciteit de komende jaren fors 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 evident. Binnen alle units besteedden we ook in 2022 veel aandacht aan het verbeteren van het datamanagement, zowel ten aanzien van eigen processen als voor onze klanten. In 2022 zijn de opzet, het bestaan en de werking van het datamanagement grotendeels aantoonbaar voor de kritische data.

Voor een solide pensioenuitvoering is de juistheid van de gegevens in de administratie een belangrijke voorwaarde. Met de inzet van nieuwe datatechnieken zijn in 2021 aanvullende analyses op de datakwaliteit uitgevoerd. Deze analyses hebben aangetoond dat er extra controles nodig zijn op bepaalde onderdelen. De opzet van deze controles is in 2022 ontwikkeld, evenals een zorgvuldige aanpak van de uitvoering. Als blijkt dat herstel nodig is, dan wordt het beleid van onze klanten gevolgd.

## Cyberdreiging

Het dreigingsniveau rond informatiebeveiliging en (cyber)security blijft wereldwijd toenemen. De effectiviteit van maatregelen voor onszelf en onze stakeholders heeft voortdurend prioriteit. In 2022 implementeerden we diverse aanvullende maatregelen om de beveiliging structureel te versterken. Ook zijn belangrijke stappen gezet in het verder versterken en testen van uitwijk- en herstelcapaciteiten.

## 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 Control Framework om ons tegen dergelijke risico's te beschermen. Ons Risk Framework is gebaseerd op de internationaal als standaard geaccepteerde COSO Enterprise Risk Management methodiek. 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 klokkenluidersregeling. 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.

## Continuïteitsrisico

Continuïteit is een basisvoorwaarde voor een pensioenuitvoeringsorganisatie zoals PGGM. Met de continuïteit van de pensioenuitvoeringsorganisatie is de continuïteit van de dienstverlening aan miljoenen deelnemers geborgd. We hebben in ons continuïteitsbeleid opgenomen dat we voldoende eigen middelen aanhouden om de bedrijfsvoering minstens een jaar te kunnen continueren bij het wegvallen van inkomsten. Het continuïteitsrisico wordt door ons als laag ingeschat voor ons bedrijf. Wij sturen aan op het aanhouden van voldoende eigen vermogen om te voldoen aan kapitaalsvereisten:

- vanuit wet- en regelgeving (en toezichthoudersvereisten);
- ter dekking van ons werkkapitaal;
- om de business transformatie / innovatie te financieren; en
- om onverwachte (financiële) risico's te kunnen opvangen.

Het eigen vermogen komt eind 2022 uit op € 259,9 miljoen (2021: € 250,8 miljoen). Onze solvabiliteit is 72,0% per 31 december 2022 (2021: 72,3%) en voldoet ruimschoots aan de kapitaalvereisten. Wij maken daarnaast geen gebruik van leningen. Wij hebben gelden uitstaan bij zowel banken als bij geldmarktfondsen. De waarde van deze middelen bedraagt € 245,2 miljoen per 31 december 2022 (2021: € 230,5 miljoen). In 2022 hebben wij het contract met Schilders en StiPP voor de dienst pensioenuitvoering met succes meerjarig verlengd. Onze omzet komt echter voor het grootste deel van onze klant PFZW. Wij kennen met PFZW voor de huidige contracten op de overeengekomen dienstverleningen een meerjarig looptijd. Om onze partnership met PFZW te versterken, hebben we in 2022 een gezamenlijke strategie verkend welke de komende jaren operationeel gemaakt zal worden. Voor 2023 verwachten wij een lichte groei van onze omzet naar circa € 349 miljoen (2022: € 340,3 miljoen). Ook in onze meerjarenprognose verwachten wij op positieve financiële marges uit te komen. Om het inzicht in onze financiële meerjarenprognose en rentabiliteit te verbeteren, zijn wij bezig met de implementatie van nieuwe tooling.

Toepassing van ons Risicoraamwerk zorgt ervoor dat het continuïteitsrisico op eenduidige wijze zo efficiënt en effectief mogelijk wordt beheerst. Hierna wordt een aantal risico's toegelicht die een significante potentiële impact op ons eigen vermogen tot gevolg zou kunnen hebben en hoe wij dit afdekken:

- Wij kunnen in onze dienstverlening bij toerekenbare fouten potentiële schadeclaims krijgen van onze klanten. Wij zijn verzekerd voor toerekenbare fouten met een gemaximeerd bedrag per jaar, waarbij onze dienst Beleggen een ander maximum kent dan onze dienst Pensioenuitvoering. Daarnaast is met de meeste 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.

Indien het totaal van de claims hoger is dan het bedrag dat wordt uitgekeerd door de verzekeraar zal de uitkering pro-rata worden toegekend.

- Wij sturen in onze klantfee-afspraken op een positieve marge. De afgelopen jaren is deze positieve marge op groepsniveau ook behaald. Het risico op klantfee-afspraken die tot een structureel verlieslatende bedrijfsvoering leiden, wordt gemitigeerd door actieve contractonderhandelingen.

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

### Verwachtingen voor het risicobeeld in 2023 en daarna

De effecten van de Oekraïne-crisis kunnen komend jaar in ernst en omvang toenemen. Hiervoor zijn maatregelen en scenario's uitgewerkt. Waar nodig schalen we ons crisismanagement op.

De invoering van de nieuwe pensioenregeling in combinatie met de ingezette weg om de pensioenadministratie verder te rationaliseren en meer schaalgroottes te verkrijgen, blijft in 2023 de bedrijfsvoering, de veranderagenda en daarmee het risicobeeld beïnvloeden. Bij Vermogensbeheer zijn naast meer lange termijngerichte programma's, zoals Beleggingsbeleid 2025, ook voor 2023 trajecten gepland die de unit klaar moeten maken voor de nieuwe contractvormen in pensioenen.

Daarnaast moet blijvend aantoonbaar worden voldaan aan alle vereisten vanuit wet- en regelgeving en zullen de snelle ontwikkelingen met betrekking tot cyberrisico's ook in 2023 de agenda voor een belangrijk deel bepalen. In 2023 zal onverminderd worden geïnvesteerd om het risicobeeld binnen de vastgestelde risicobereidheid te krijgen.

## Compliance en integriteit

Integriteit is onze licence to operate. Klanten, de maatschappij, en andere stakeholders verwachten van ons dat wij een cultuur bevorderen waarin integer handelen belangrijk is waaronder het in overeenstemming handelen met toepasselijke geldende wet- en regelgeving en (interne) gedragsnormen. We voeren hieromtrent een actief beleid.

Als wereldwijde vermogensbeheerder voor Nederlandse pensioenfondsen oefenen wij werkzaamheden uit, waarvoor vergunningen nodig zijn en die onder het (inter)nationale financieel (markt)toezicht vallen. Het toezicht wordt uitgeoefend door nationale toezichthouders zoals DNB, AFM en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Omdat een groot gedeelte van de op ons van toepassing zijnde wet- en regelgeving op Europees niveau wordt uitgevaardigd, hebben wij ook te maken met internationale beleidsbepalers en toezichthouders, zoals de European Securities Markets Authority (ESMA) en de European Institutional and Occupational Pensions Authority (EIOPA).

In lijn met onze kernwaarden bevorderen wij een integere bedrijfscultuur die naleving van wet- en regelgeving door medewerkers waarborgt. Wij ambiëren een hoog volwassenheidsniveau als het gaat om integriteit in onze organisatie.

Een belangrijke doelstelling van Compliance is het beheersen van het compliance- en integriteitsrisico bij PGGM. We maken hierbij gebruik van een Compliance- en Integriteitsrisico en Monitoringraamwerk (CIRM) afgeleid van de Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA). Voor het bepalen van het compliance- en integriteitsrisico gaan we uit van een best market practice-definitie: 'Aantasting van het PGGM-businessmodel, haar reputatie en/of financiële soliditeit dan wel maatregelen van autoriteiten/toezichthouders als gevolg van het niet of onvoldoende naleven van de toepasselijke wet- en regelgeving dan wel het niet of onvoldoende voldoen aan de (gerechtvaardigde) verwachtingen van haar stakeholders zoals klanten, werknemers, toezichthouders, aandeelhouders en de maatschappij als geheel.'

Deze doelstelling wordt onder meer vormgegeven door het (mede) opstellen van beleid (kaderstelling), 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 ten aanzien van integer gedrag, waaronder naleving van regels (training en communicatie).

We zijn ons ervan bewust dat cultuur en gedragsaspecten een belangrijke rol spelen in de beheersing van risico's. We richten ons daarom bij onze adviserings-, beleids- en monitoringtaken naast hard controls (aantoonbare maatregelen in processen en systemen) ook op zogenoemde soft controls (gedrag beïnvloedende factoren).

### Uitgevoerde activiteiten

Compliance ziet toe op het naleven van interne regelingen die zien op integer gedrag. De PGGM Gedragscode en aanverwante regelingen, de PGGM Klokkenluidersregeling, het PGGM Screeningbeleid en het PGGM Incidentenbeleid zijn voorbeelden van concrete regelingen en standaarden die PGGM heeft ingevoerd met als doel het in stand houden en bevorderen van een integere en beheerste bedrijfsvoering. Compliance toetst onder andere aan de hand van genoemde regelingen op diverse aspecten van integriteit.

Over 2022 zijn geen relevante incidenten gemeld aan Compliance of anderzijds bekend geworden betreffende (aan) integriteit gerelateerde onderwerpen. Over 2022 zijn ook geen nieuwe incidenten gemeld aan Compliance of anderzijds bekend geworden betreffende het aantoonbaar naleven van toezicht wet- en regelgeving. Uitzondering hierop is een aantal punten uit het eerdere project Wwft/Sw dat nog open stond in 2022. Deze punten zijn nog aangevuld met bevindingen vanuit de onderzoeken door DNB en AFM. Daarnaast blijft de hoeveelheid nieuwe of wijzigende wet- en regelgeving onverminderd hoog, met het (operationele) risico van niet tijdige en incomplete implementatie.

Compliance verzorgt daarnaast de coördinatie van de contacten met de toezichthouders. Naast de jaarlijks terugkerende uitvragen vanuit DNB en AFM, heeft DNB in 2022 verschillende thematische en specifieke onderzoeken uitgevoerd, zoals een verdiepend onderzoek naar de naleving van de Sanctiewet. Wij hebben deze verdiepende onderzoeken afgesloten zonder zwaarwegende bevindingen. Er zijn echter wel een paar tekortkomingen geconstateerd die zijn opgepakt in het eerdergenoemde project Wwft/Sw.

### **Klokkenluideregeling**

PGGM beschikt sinds geruime tijd over de PGGM Klokkenluideregeling. Deze regeling bevat een procedure voor (anonieme) meldingen van (potentiële) misstanden en de afhandeling daarvan. Voorts bevat de regeling waarborgen voor de bescherming van de medewerker die melding maakt van deze (potentiële) misstanden. De Regeling is van toepassing op PGGM N.V. en al haar dochtervennootschappen.

In 2022 heeft een update plaatsgevonden van de regeling. Met deze update is de regeling in lijn gebracht met de meest recente ontwikkelingen op gebied van regelgeving en maatschappelijke ontwikkelingen.

### **Vertrouwenspersonen**

Bij PGGM hebben we twee interne vertrouwenspersonen en één externe onafhankelijke vertrouwenspersoon.

### **Corporate Governance Code**

De DCGC 2016 is alleen van toepassing op Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Als niet beursgenoteerde vennootschap onderschrijven we echter de principes en best practice bepalingen van deze Corporate Governance Code en passen we, als invulling van good governance, vrijwillig zoveel mogelijk de bepalingen van de code toe.

In een 'comply or explain'-document, gepubliceerd op onze website, geven we aan in hoeverre we de in Code opgenomen principes en best practicebepalingen naleven en, in de gevallen waarin we afwijken, in hoeverre en waarom.

### **Privacy**

In een tijdperk waarin (persoons)gegevens steeds gemakkelijker gedeeld en opgeslagen worden, is adequate bescherming van groot belang. In deze context vervullen we als PGGM twee rollen in de zin van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG):

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

De institutionele klanten zijn ingevolge de AVG verwerkingsverantwoordelijke voor:

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

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

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

### **Functionaris 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 Autoriteit Persoonsgegevens. De Functionaris Gegevensbescherming (FG) is aangesteld door de RvB en is verantwoordelijk voor het nakomen van diens wettelijke verplichtingen uit hoofde van de AVG. De belangrijkste taken van de FG zijn het vanuit onafhankelijke positie toezien op naleving van de AVG en het geven van advies.

Bij PGGM vinden we het belangrijk dat er zorgvuldig wordt omgaan met persoonsgegevens, van zowel de deelnemers van haar klanten als haar eigen medewerkers. In 2022 hebben we dit onder andere gerealiseerd door:

- uitvoeren van een FG-monitoringplan, waarbij de werking van de AVG-verplichtingen getoetst worden;
- verbeteren van diverse processen;
- gevraagd en ongevraagd de organisatie van advies voorzien gebaseerd op interne en externe ontwikkelingen; en
- verhogen van het privacy bewustzijn door medewerkers continu te trainen.

Met behulp van het monitoringplan zal de FG blijvend in staat worden gesteld om zijn toezichthoudende taken uit te voeren. Daarnaast is het creëren van awareness en het geven van gevraagde en ongevraagde adviezen noodzakelijk om te blijven voldoen aan de AVG.

### **Toezicht**

De FG geeft invulling aan het toezicht op de naleving van de AVG door middel van een FG-monitoringplan. In dit plan worden diverse AVG-onderwerpen periodiek beoordeeld, wordt de werking van beleid en richtlijnen getoetst en waar nodig verbeterd.



### **Datalekken**

Wij faciliteren de melding van incidenten en datalekken. Hierbij analyseren en identificeren we risico's in bedrijfsprocessen met als doel om verbeteringen door te voeren door middel van beheersmaatregelen. We hebben een procedure om datalekken te documenteren en tijdig te rapporteren, hetzij voor onszelf of namens de institutionele klanten die we bedienen. Op deze manier voldoen wij aan de wettelijke verplichtingen voor het behandelen van datalekken volgens de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Daarnaast implementeren we maatregelen om het aantal datalekken te reduceren en herhaling van soortgelijke datalekken te voorkomen. Dit doen wij onder andere door awareness trainingen en het verbeteren van de kwaliteit van onze deelnemersadministratie. Dit heeft geresulteerd in een afname van het aantal datalekken in de afgelopen jaren.

### **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, tezamen 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.

Zeist, 19 april 2023

De raad van bestuur PGGM N.V.

Edwin Velzel

Willem Jan Brinkman

**In dit rapport geven we inzicht in de remuneratie van de leden van de RvB. We zetten het beleid voor de beloning van de RvB uiteen, en gaan daarbij in op onder meer de intentie van en de uitgangspunten bij het beleid, en de vaststelling daarvan. Het beleid vormt het kader voor het beloningspakket van ieder individueel lid van de RvB. De beloning per individueel lid, en de vaststelling daarvan, komt ook aan bod.**

### Intentie beloningsbeleid

Bij PGGM hanteren we een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat past bij de strategie, de risicobereidheid, haar doelstellingen en het coöperatieve karakter. In het beloningsbeleid staat het klantbelang centraal, wordt rekening gehouden met de langetermijnbelangen van PGGM en haar klanten, en met wet- en regelgeving rond belonen.

We zijn een coöperatie met een maatschappelijke agenda die streeft naar een gezonde financiële bedrijfsvoering. Dit doen we door zorg te dragen voor een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze opdrachtgevers en hun deelnemers. We leveren excellente dienstverlening, massa-maatwerk, best-in-class vermogensbeheer en een goed rendement waarbij oog voor de effecten op mens en milieu centraal staat. We zijn ons bewust van deze maatschappelijke verantwoordelijkheid en handelen hier ook naar in ons beloningsbeleid.

Met ons beloningsbeleid willen we de RvB waarderen op een - bij hun motivatie, rol en inzet - passende wijze. Hierbij houden we rekening met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan bij onze cultuur en strategie. Dit alles leidt tot 'Verantwoord Belonen'.

### Uitgangspunten beloningsbeleid

De volgende drie uitgangspunten vormen de kern van ons groepsbrede beloningsbeleid, en gelden ook voor het beloningsbeleid van de RvB:

1. Het beloningsbeleid stelt ons in staat onze strategie uit te voeren passend bij onze identiteit.
2. Het beloningsbeleid is verantwoord en sluit aan bij de arbeidsmarkt.
3. In het beloningsbeleid staat persoonlijke ontwikkeling en groei centraal met aandacht voor prestaties passend bij de context van het werk.

Daarnaast zijn de volgende randvoorwaarden voor de beloning van onze bestuurders van belang:

- Het beloningsbeleid voldoet aan wet- en regelgeving en de best practice bepalingen van de DCGC.
- Het beloningsbeleid is beheerst (mag niet aanzetten tot korte termijn gedrag of risicovol gedrag).

### Vaststellen beloningsbeleid RvB

Het beloningsbeleid van de RvB is duidelijk en begrijpelijk, gericht op lange termijn waardecreatie van PGGM en de met ons verbonden onderneming. Ook houdt het rekening met de interne beloningsverhoudingen binnen PGGM. Het beloningsbeleid zet leden van de RvB niet aan tot gedrag in hun eigen belang of tot het nemen van risico's die niet passen binnen de geformuleerde strategie en de vastgestelde risicobereidheid.

Het beloningsbeleid heeft als doel om gekwalificeerde leden voor het RvB aan te trekken, te behouden en te motiveren.

Een beloningsniveau dat in staat is gekwalificeerde leden van de RvB aan te trekken, te behouden en te motiveren komt stapsgewijs tot stand. Eerst wordt de inhoud van de functie bepaald, waarna de inhoud wordt gewogen met de Hay-methodiek. Dit leidt tot het vaststellen van de Hay-schaal. Daarna wordt bepaald welke arbeidsmarkt relevant is met betrekking tot kennis en ervaring voor de functie. Deze markt wordt daarmee de referentiemarkt voor het vaststellen van de hoogte van de beloning per schaal. De ervaring en competenties van de bestuurder bepalen uiteindelijk de passende beloning binnen de vastgestelde grenzen op basis van functie-inhoud en referentiemarkt.

### **Beloningsniveau RvB**

We hebben ervoor gekozen onze beloning voor de RvB te baseren op de markt van financiële dienstverlening in Nederland. De reden hiervoor is dat we onszelf zien als financiële dienstverlener. We willen voor de RvB-functies ook juist 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 ook. De referentiemarkt is gelijk aan de referentiemarkt die op onze medewerkers van toepassing is, met uitzondering van de medewerkers die werken in de vermogensbeheerketen.

Rekening houdend met de positionering van PGGM en ons coöperatieve karakter kiezen we er op bestuurlijk niveau bewust voor om de maximale beloning van de RvB af te leiden van het p25-niveau in deze markt (basissalaris). Daarbij nemen we ook de beloningsniveaus van directieleden van onze concullega's mee. Het marktniveau in de referentiemarkt, de keuze met betrekking tot de beloningspositie in die markt en de beloningsniveaus bij onze peers vormen een beleidsreferentie. Het gaat niet om een automatische koppeling.

Door te kiezen voor bovenstaande beloningsniveaus kennen onze bestuurders een gematigd en verantwoord beloningsniveau ten opzichte van de markt van de financiële dienstverlening in Nederland. Tegelijkertijd zijn we wel in staat voor alle functies gekwalificeerde bestuurders aan te trekken, te motiveren en te behouden.

### **Beloningsinstrumenten**

Het totale beloningspakket van de leden van de RvB bestaat uit vast salaris, pensioen en sociale lasten. De leden van de RvB hebben geen recht op variabele beloning. Er is geen sprake van beloning in de vorm van aandelen, opties of andere instrumenten.

### **Salaris en jaarlijkse salarisaanpassing**

Het salaris van de leden van de RvB is gebaseerd op het marktbeeld van de beloningen voor bestuurders van vergelijkbaar niveau, rekening houdend met de positionering van PGGM. Voor een overzicht van de vaste salarissen en overige vergoedingsbestanddelen wordt verwezen naar de jaarrekening.

We passen het salaris jaarlijks aan op het moment dat er overeenstemming is over de cao voor onze medewerkers die vallen onder de loonlijst PGGM algemeen. In 2022 is het salaris met 2,75% gestegen ten opzichte van 2021. Eens in de vier jaren toetsen we het niveau van het inkomen aan de referentiemarkt en vindt eventueel een correctie plaats. Dit is geen automatisme. In 2020 heeft deze toets voor het laatst plaatsgevonden, en zal dus in 2024 weer plaatsvinden.

In onze jaarrekening staat bij de personeelskosten (noot 14) een overzicht van de bezoldiging van onze raad van bestuur en onze de raad van commissarissen.

### **Proces vaststellen beloningsbeleid RvB**

De M&O-commissie van de RvC doet een duidelijk en begrijpelijk voorstel aan de RvC over het te voeren beloningsbeleid voor de RvB. Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweging genomen:

- de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie;
- vooraf uitgevoerde scenarioanalyses; en
- de beloningsverhoudingen binnen PGGM en de met ons verbonden onderneming.

Het beloningsbeleid voor de RvB wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders AvA vastgesteld, op voorstel van de RvC. De M&O commissie doet een voorstel aan de RvC voor dit beleid.

### **Proces vaststellen beloningspakket individuele leden RvB**

De beloning van de individuele leden van de RvB wordt vastgesteld door de RvC, binnen de grenzen van het beloningsbeleid RvB zoals vastgesteld door de AvA. De RvC stelt voor ieder lid van de RvB afzonderlijk ook diens verdere arbeidsvoorwaarden vast.

De M&O-commissie doet een voorstel aan de RvC inzake de beloningen van de individuele leden van de RvB. Het voorstel wordt in overeenstemming met het RvB-beloningsbeleid opgesteld. In dit voorstel komen in ieder geval aan de orde: de beloningsstructuur, de hoogte van de beloning, de prestatiecriteria en de toepassing daarvan, en, als daartoe aanleiding bestaat, het doen van voorstellen tot wijziging van of aanvulling op de bezoldiging van individuele leden van de RvB. Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van de individuele bestuurders neemt de M&O-commissie kennis van de visie van de individuele leden van de RvB met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning.

## Vergoedingskader van de raad van commissarissen

### Vaststellen vergoedingsniveau

We hebben ervoor gekozen de vergoeding voor de RvC te baseren op de markt van financiële dienstverlening in Nederland. De reden hiervoor is dat we onszelf zien als financiële dienstverlener. We willen voor de RvC-functies ook juist 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 ook. De referentiemarkt is ook op onze medewerkers van toepassing, met uitzondering van de medewerkers die werken in de vermogensbeheerketen.

Rekening houdend met de positionering van PGGM en ons coöperatieve karakter kiezen we er op bestuurlijk niveau bewust voor om de maximale vergoeding van de RvC af te leiden van het p25-niveau in deze markt (basissalaris). Daarbij nemen we ook de vergoedingsniveaus van directieleden van onze concullega's mee. Het marktniveau in de referentiemarkt, de keuze met betrekking tot de vergoedingspositie in die markt en de vergoedingsniveaus bij onze peers vormen een beleidsreferentie. Het gaat niet om een automatische koppeling.

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.

In onderstaande tabel zijn de vergoedingen weergegeven:

	1-1-2022	1-7-2022
Lidmaatschap RvC	EUR 30.584	EUR 31.425
Voorzitter RvC	EUR 37.500	EUR 38.531

### Instrumenten

De RvC-vergoeding wordt uitgekeerd in geld. De vergoeding wordt niet uitgekeerd in aandelen of andere instrumenten.

### Jaarlijkse aanpassing vergoeding

De vergoeding wordt jaarlijks aangepast overeenkomstig het percentage en het moment dat de cao is overeengekomen voor de collectieve loonstijging van onze medewerker die vallen onder de loonlijn PGGM algemeen. Eens in de vier jaar wordt daarnaast het niveau van de vergoeding getoetst aan de referentiegroep en vindt eventueel een correctie plaats.

# Verlag van onze raad van commissarissen



In dit verslag licht de RvC 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 terzijde stond. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken besproken 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 monitort, bevraagt en adviseert de RvB over een breed scala aan onder meer financiële, compliance, risico, IT, HR- en strategische thema's. In 2022 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 RvC kijkt terug op een jaar waarin de focus lag op een aantal centrale onderwerpen: Covid-19 en hybride werken, het pensioenakkoord, de samenwerking met MN en de gezamenlijke strategievorming van PFZW en PGGM. Allereerst blikt de RvC terug op enkele onderwerpen die in 2022 voor de medewerkers van PGGM en voor de deelnemers van de klanten van PGGM veel impact hebben gehad.

#### 2022: Oekraïne, energie en inflatie

Begin 2022 werd de wereld opgeschrikt door de inval van Rusland in Oekraïne. Het is schrijnend voor de bevolking van Oekraïne en dit conflict is helaas nog niet ten einde. De RvC is door de RvB geïnformeerd over de impact op de financiële markten, exposures in de portefeuille van PGGM naar Rusland en Oekraïne en de beleggingsbeslissingen die zijn genomen, een analyse van de niet-financiële risico's en de humanitaire kant van deze crisis.

Door de oorlog in Oekraïne en de afhankelijkheid van Europa van Russische fossiele energie, is ook duidelijk geworden dat de energietransitie sneller moet. Hiertoe moet allereerst het energieverbruik snel omlaag, onder meer door verduurzaming van woningen. Ook moet versneld worden overgestapt op duurzame energie. PGGM levert door beleggingskeuzes en een verduurzaming van de beleggingsportefeuille een bijdrage aan de energietransitie.

In de afgelopen maanden zijn de prijzen voor energie, brandstof en boodschappen flink gestegen. Het EC heeft, na raadpleging van de OR en de vakbonden, besloten tot een eenmalige uitkering aan alle medewerkers als compensatie voor de hogere kosten van levensonderhoud. De RvC waardeert deze geste van PGGM.

### **Covid-19 en hybride werken**

In januari 2022 vonden de eerste versoepelingen plaats van de in december 2021 afgekondigde harde lockdown. Na de opening van het basis- en voortgezet onderwijs na de kerstvakantie, werden op 26 januari 2022 meer versoepelingen doorgevoerd. De RvC werd door de RvB op de hoogte gehouden van de status van de actuele maatregelen die door PGGM werden genomen naar aanleiding van het overheidsbeleid ten aanzien van het Covid-virus. Na het vervallen van bijna alle maatregelen eind maart 2022 gaat corona een steeds kleinere rol spelen in het dagelijks leven. Op het concept 'werk' heeft het echter een blijvende invloed. Aanvankelijk werd er tijdens de lockdowns door medewerkers van PGGM bijna volledig vanuit huis gewerkt. Vanaf maart 2022 is hybride werken gestart bij PGGM. De RvC is hier regelmatig over geïnformeerd. Het op afstand met elkaar kunnen werken heeft voordelen, zoals de mogelijkheid om geconcentreerd te werken, te besparen op huisvestingskosten en het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot door minder reisbewegingen. De RvC heeft regelmatig met de RvB gesproken over het belang van elkaar fysiek blijven ontmoeten op kantoor voor de binding met PGGM en het welzijn en groei van met name jongere collega's.

Hoewel Covid het dagelijkse leven van veel mensen niet meer beïnvloedt, blijft de druk op de zorginstellingen hoog. Dit komt onder meer door het inhalen van non-Covid zorg van de afgelopen jaren. Ook kampen veel zorgprofessionals met langdurige Covid-klachten. De RvC spreekt zijn grote waardering uit voor de grote en langdurige inzet van het zorgpersoneel – de miljoenen deelnemers van PFZW, de grootste klant van PGGM.

### **Strategievorming PGGM samen met PFZW**

De komende tien jaar gaat er in de pensioensector meer veranderen dan in de afgelopen veertig jaar. Zowel veranderende wet- en regelgeving als de technologische mogelijkheden en de veranderende klantvraag vanuit deelnemers, werkgevers en sociale partners zorgen hiervoor. Met PFZW heeft PGGM zich in 2022 voorbereid op de toekomst in een gezamenlijk strategieproces. Eind 2022 presenteerden PGGM en PFZW samen een strategische visie. De RvC is verheugd over de totstandkoming en het resultaat van deze gezamenlijke strategische visie.

De RvC houdt toezicht op de strategie van PGGM en op de wijze waarop de RvB de strategie realiseert om te komen tot langetermijnwaardecreatie. De RvC bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering daarvan en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. Dit komt aan de orde in reguliere vergaderingen, maar ook daarbuiten, zoals tijdens verdiepingssessies, waarbij de RvC voor de RvB een klankbordrol vervult. De dienstverlening aan en de impact van de strategie op onze klanten zijn voor de RvC belangrijke aandachtspunten en worden iedere vergadering, maar ook daarbuiten diepgaand besproken.

### **Pensioenbeheer: nieuwe pensioenakkoord**

De RvC hecht grote waarde aan een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor onze opdrachtgevers en hun deelnemers en heeft in 2022 de ontwikkelingen rond het pensioenstelsel intensief gevolgd. De Tweede Kamer is op 22 december 2022 akkoord gegaan met de Wtp en kiest daarmee voor de komst van het nieuwe pensioenstelsel per 1 juli 2023. Als ook de Eerste Kamer begin 2023 de wet aanneemt, hebben sociale partners en pensioenfondsen tot 1 januari 2027 de tijd om hun pensioenregelingen aan te passen.

Binnen PGGM bereiden we ons voor en streven we ernaar om op 1 januari 2026 helemaal klaar te zijn voor de nieuwe pensioenregeling. De RvC volgt de voorbereiding van PGGM op de voet en wordt regelmatig geïnformeerd over het tijdspad, de mijlpalen en de wijze waarop de bedrijfsvoering van PGGM wordt aangepast om ook in de nieuwe pensioenregeling voor een excellente uitvoering te blijven zorgen.

Het programma staat vanzelfsprekend in verbinding met andere veranderprogramma's binnen PGGM. De RvC heeft geconstateerd dat PGGM zich adequaat voorbereidt op dit veranderende pensioenlandschap en zich klaarmaakt voor de toekomst. De RvC is zich ervan bewust dat de voorbereiding in de context staat van onzekerheid. In het nieuwe pensioenstelsel bestaat straks alleen nog de premiereregeling. Deze is er straks in twee varianten, namelijk de solidaire premiereregeling en de flexibele premiereregeling. De pensioenfondsen zullen uiteindelijk een van beide regelingen kiezen.

De nieuwe pensioencontracten zullen waarschijnlijk eenvoudiger zijn, en daardoor verwachten we een verdergaande automatisering van de pensioenuitvoering. Dit betekent dat we in het belang van de deelnemer kostenefficiënter kunnen, maar ook moeten gaan werken. Om de afdeling Pensioenbeheer klaar te maken voor het realiseren van een toekomstbestendige organisatie is een vijf jaar durend plan opgesteld. Programma Delta is de naam voor het programma dat uitvoering geeft aan de eerste fase van het meerjarenplan van pensioenbeheer. Het team van Programma Delta licht de totale afdeling Pensioenbeheer door en onderzoekt de mogelijkheden om werkzaamheden efficiënter uit te voeren. De verbetervoorstellen richten zich op slimmer werken, automatiseren, digitaliseren en robotiseren, waardoor we met minder mensen hetzelfde werk kunnen doen. De RvC onderschrijft de algemene richting van kostenbesparingen.

Naast schaalvergroting is er een beweging dat meer persoonlijk advies zal worden gegeven aan deelnemers. Het nieuwe pensioencontract biedt meer flexibiliteit en vraagt daarmee meer maatwerk. Hiervoor zal PGGM relevante tools ontwikkelen. Ten slotte is in het nieuwe contract de verwachting dat deelnemers meer keuzes zullen moeten maken waarbij meer ondersteuning van de fondsen verwacht wordt. Binnen PGGM wordt hier nadere invulling aan gegeven door versterkte inzet van reeds bestaande front-end tooling en een meer datagedreven aanpak. Dit vergt extra investeringen. De RvC heeft de investeringskalender voor IT pensioenbeheer regelmatig besproken en heeft de noodzaak tot extra investeringen onder meer meegenomen in de besluitvorming van het Meerjarenplan van PGGM.

### **Samenwerking met MN**

In het voorjaar van 2021 hebben PGGM en MN bekend gemaakt dat ze gaan onderzoeken in hoeverre samenwerking mogelijk is. Dit start met het samenwerken op het gebied van IT-systemen voor de pensioenadministratie om vervolgens de samenwerking verder uit te breiden. Eind 2021 is besloten tot het technisch en functioneel inrichten van ons pensioenadministratiesysteem voor gebruik door MN. Zodra de inrichting rond is in 2023, starten we de transitie van het nu door MN gebruikte pensioenadministratiesysteem naar het voor MN ingerichte pensioenadministratiesysteem van PGGM.

Deze transitie moet worden afgerond voor 1 januari 2024 waarna MN de mogelijkheid krijgt de bij haar aangesloten fondsen PMT en Koopvaardij live op het nieuwe pensioenadministratiesysteem te brengen.

### **Vermogensbeheer**

In een omgeving waarbij 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 opgave te voldoen. De RvC reflecteerde met de RvB over de visie van PGGM op beleggen. Een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen realiseren in de komende decennia vraagt om een nieuwe beleggingsaanpak.

Met duurzame waardecreatie wil de afdeling Vermogensbeheer zich gaan richten op een goed financieel rendement door langetermijnwaardecreatie met een positieve bijdrage aan de maatschappij en het milieu.

Met beleggingen die financieel rendement opleveren, bijdragen aan de grote transitie in de wereld en zichtbaar impact hebben op de thema's die belangrijk zijn voor de deelnemer.

Een van de belangrijke vraagstukken van deze tijd zijn de beleggingskeuzes van PGGM. Er zijn toenemend ethische dilemma's waar PGGM op aangesproken wordt. Een voorbeeld hiervan is dat PGGM van november 2021 tot april 2022 een aantal keer is bezocht door klimaatactivisten van Christian Climate Action en Extinction Rebellion. Zij eisten van PFZW de verkoop van beleggingen in olie en gas. De RvC onderschrijft het besluit van PFZW van februari 2022 om haar belangen in fossiele energie in lijn te brengen met het Klimaatakkoord van Parijs dat in 2015 werd afgesloten.

Medio 2021 heeft het bestuur van PFZW besloten om haar beleggingen in 'fondsen voor gemene rekening' (FGR-en) te beëindigen. De beleggingen van PFZW zijn nu nog voor een deel ondergebracht in FGR-en. Daarin zijn ook beleggingen van andere klanten van PGGM ondergebracht. In haar beleggingsstrategie heeft PGGM de keuze gemaakt om te focussen op PFZW als klant. Daarmee willen wij de organisatie van de afdeling Vermogensbeheer meer wendbaar en minder complex maken om beter in te kunnen spelen op kansen en bedreigingen in onze omgeving.

Volgend op de beslissing van PFZW en in het verlengde van de eigen strategie heeft PGGM besloten om afscheid te nemen van de FGR-structuur en van de fiduciaire dienstverlening aan niet-PFZW klanten. Met deze klanten besprak en bespreekt PGGM de optimale manier om de FGR'en te beëindigen en de fiduciaire dienstverlening over te dragen. Vervolgens geeft PGGM uitvoering aan deze transitie. De RvB heeft de RvC iedere vergadering geïnformeerd over de stand van zaken.

### Zorg en welzijn

De krappe arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector en de groeiende zorgkloof zijn maatschappelijk gezien 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. Vernet is een dochteronderneming van PGGM en marktleider in het verzamelen en duiden van verzuimgegevens in de sector zorg en welzijn. Werkgevers in de sector zorg en welzijn krijgen zo inzicht in de inzetbaarheid van werknemers waarmee ze de eigen personeelsplanning optimaal kunnen inrichten. Dit sluit naadloos aan op de ambitie van PGGM om samen met PFZW concreet bij te dragen aan een vitale sector zorg en welzijn. 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.

### De raad van commissarissen als werkgever

De RvC evalueert minimaal jaarlijks het functioneren van de leden van het bestuur, zo ook in 2022. De RvC volgt een gestructureerde aanpak voor het evalueren van het functioneren van de leden van de RvB. Hierbij wordt jaarlijks door middel van een 360-graden feedback methode inzicht verkregen in de ontwikkelpunten van het betreffende RvB-lid. Dit ter verdere objectivering van het beoordelingsproces. Ook houdt de raad toezicht op het beleid van de RvB met betrekking tot de selectiecriteria en de benoemingsprocedure voor leden van het EC. In 2022 vonden geen (her-)benoemingen plaats in de RvB of het EC. De werkgeversrol omvat ook het houden van toezicht op de bemensing van het topmanagement bij PGGM en op de opbouw van het interne beloningsgebouw. Toezien op een goed verloop van successieplanning is een van de belangrijkste taken van de raad van commissarissen.

Zo wordt jaarlijks het opvolgingsplan voor de RvB besproken. En hoewel de RvB verantwoordelijk is voor het beleid ten aanzien van successieplanning voor het topmanagement van PGGM, ziet de RvC hierop toe en wordt de successieplanning 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 en de remuneratie van de leden van de RvB en het beloningsbeleid van PGGM geadviseerd door de mens- en organisatiecommissie (M&O-commissie). In het onderdeel M&O-commissie in dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de (voorbereidende) werkzaamheden van de M&O-commissie.

## 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 hoort diversiteit in cultuur, leeftijd, opleiding, werkervaring en geslacht. Bij de besluitvorming over de benoeming en herbenoeming van commissarissen, maken wij gebruik van de profielschets van de RvC, het successieplan en de competentiematrix van de RvC. Op 10 januari 2022 is RvC-lid Micky Adriaansens beëdigd als minister en zij heeft daarom per 6 januari 2022 haar functie als lid van de RvC van PGGM N.V. neergelegd. De RvC is Micky Adriaansens zeer erkentelijk voor haar grote inzet en betrokkenheid bij de RvC en bij PGGM in brede zin de afgelopen jaren. Tijdens het bestaan van deze vacature was het percentage vrouwen in de RvC tijdelijk 20%. Per 1 april 2022 heeft de aandeelhouder Marjanne Sint herbenoemd voor een tweede termijn, tot en met 31 maart 2026. In het voorjaar heeft de algemene vergadering Françoise Dings, per 12 mei 2022 voor een periode van vier jaar (tot 11 mei 2026) benoemd. Zij volgt Micky Adriaansens op. Na deze benoeming is het percentage vrouwen in de RvC (weer) 33%. Op 31 oktober 2022 eindigde de eerste benoemingstermijn van Henk Broeders. Op 16 september 2022 heeft de aandeelhouder Henk Broeders herbenoemd voor een periode van 4 jaar tot en met 31 oktober 2026. Op 1 oktober 2023 eindigt de tweede en laatste benoemingstermijn van Eric de Macker en ontstaat een vacature in de RvC. Met de werving van een opvolger is begin 2023 gestart.

De samenstelling van de RvC staat beschreven in dit hoofdstuk, de cv's van de commissarissen en het rooster van aftreden staan het rooster van aftreden en de cv's van de commissarissen staan respectievelijk op pagina 159 en pagina 160 van dit verslag. Zie [www.pggm.nl](http://www.pggm.nl) voor de profielschets van de RvC.

### Nevenfuncties en tegenstrijdige belangen

De afdeling Compliance toetst de beoogde nevenfuncties van iedere commissaris op (de schijn van) belangenverstremgeling. 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) belangenverstremgeling, 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.

### Terugblik op ons eigen functioneren

De RvC reflecteerde begin 2022 op zijn eigen functioneren. Naar aanleiding daarvan stelde de RvC zich de vraag of – gelet op de ingrijpende veranderingen die zich binnen en in de omgeving van PGGM in de komende jaren (gaan) voordoen – de adviesrol van de RvC niet verder zou moeten worden verdiept.

De RvC gaf daarbij aan ook graag te vernemen wat hierbij de behoeftes van de RvB zijn.

In het najaar van 2022 werd dit gesprek tussen de RvC en RvB over een effectievere invulling van de adviesrol en daarmee een verhoging van de toegevoegde waarde van de RvC gevoerd met een externe facilitator. Gesproken is over de tevredenheid van de aanwezigen met de tussentijdse RvC-vergaderingen; deze vergaderingen worden gebruikt om in een stadium voor definitieve besluitvorming in een open dialoog tussen RvC en RvB van gedachten te wisselen over strategische en actuele thema's. Ook is verder gesproken over de verschillende instrumenten die ingezet kunnen worden door de RvC om invulling te geven aan zijn adviesrol.

Eind 2022 heeft de RvC overeenkomstig de Corporate Governance Code het functioneren van de RvC geëvalueerd onder leiding van een externe. 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. De uit de zelfevaluatie 2021 voortgekomen afspraak om tussen de 'reguliere' RvC-vergaderingen via Teams 'tussentijdse' bijeenkomsten te wijden aan strategische onderwerpen is naar ieders oordeel (RvC en RvB) van toegevoegde waarde, zeker gezien de fase waarin PGGM zich bevindt. De voorbereiding op de nieuwe pensioenregeling, alignment van het strategietraject met PFZW, de gesprekken over samenwerking met MN op het vlak van pensioenbeheer en de consequenties die deze ontwikkelingen hebben voor de PGGM-organisatie zijn uitvoerig aan de orde geweest, waarbij de RvC in de gelegenheid is geweest zijn adviesrol te vervullen. Wel constateert de RvC in zijn evaluatie dat het tijdsbeslag aanzienlijk is, niet alleen als gevolg van de fysieke en digitale (commissie)vergaderingen van de RvC zelf, maar juist ook als gevolg van de - door de RvC gezien als noodzakelijke - bijeenkomsten met de verschillende stakeholders rondom PGGM.

### Permanente educatie

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. De verdieping van onderwerpen heeft rondom de reguliere vergaderingen plaatsgevonden. In 2022 is op een aantal onderwerpen verdiept, waaronder het beleid eigen vermogen, cybercrime, het nieuwe pensioenakkoord - en de voorbereiding vanuit PGGM hierop - en pensiontech. Ook is samen met de RvB een sessie gehouden over 'besluitvorming onder extreme onzekerheid in een complexe omgeving'.

Enkele commissarissen hebben in 2022 een dagdeel een bezoek gebracht aan de Klant Contact Organisatie (KCO) van PGGM, om zo meer gevoel te krijgen bij de klantreis van de deelnemers. De medewerkers op de afdeling KCO beantwoorden vragen van deelnemers die via diverse kanalen binnenkomen.

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. Voorbeelden zijn het PFZW-beleggingsbeleid, ontwikkelingen in het pensioenstelsel en relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving.



## Aanwezigheid RvC-vergaderingen

De RvC heeft in 2022 vijf keer regulier (besluitvormend) 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 gevraagd wordt. De relatie met de RvB en het EC en tussen de RvB en het EC wordt als goed en transparant ervaren.

Er zijn daarnaast verdiepende vergaderingen van de RvC geweest, waarin onder meer is verdiept op onderwerpen als de (intentie tot) samenwerking met MN, de gevolgen van het besluit van PFZW om haar beleggingen in FGR-en te beëindigen, de Oekraïne-crisis en de strategie van PGGM richting 2030.

## Samenstelling RvC en commissies en aanwezigheidspercentages reguliere vergaderingen van de betreffende leden

	RvC – regulier (besluitvormend)	RvC – tussentijds (informatief/verdiepend)	Audit, Compliance en Risk Commissie (ARC)	Mens & Organisatie (M&O-) commissie
Aantal vergaderingen	5	4	6	4
Marjanne Sint	100% (voorzitter)	100%		100%
Henk Broeders	100% (vicevoorzitter)	100%	100%	
Doede Vierstra	100%	100%	100% (voorzitter)	
Aantal gerechtigden	100%	100%		100% (voorzitter)
Eric de Macker	100%	100%		
Jan van Rutte	100%	100%	100%	
Françoise Dings	67% (RvC-lid per 12 mei 2022*)	100% (lid per 12 mei 2022)		100% (RvC-lid per 12 mei 2022)

\*) Van de drie reguliere RvC-vergaderingen die in 2022 plaatsvonden na 12 mei 2022, heeft Françoise Dings er één gemist wegens een studiereis die reeds gepland was voorafgaand aan haar benoeming als lid van de RvC.

## Onderwerpen reguliere vergaderingen 2022

Vaste agendapunten in elke reguliere vergadering zijn de strategie van PGGM, ontwikkelingen in de omgeving, de bedrijfsvoering, de stand van zaken wat betreft onze klanten, het innovatie- en verandervermogen, de pensioenuitvoering en de vermogensbeheerdienstverlening.

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 2022 weer zes tussentijdse (informele) vergaderingen gehouden om actuele aangelegenheden diepgaand te bespreken.

De RvC heeft in 2022 met de RvB gesproken over de streefcijfers naar aanleiding van de Wet evenwichtige man-vrouw verhouding voor EC en RvC en constateert dat de streefcijfers van minimaal 33,33% man en minimaal 33,33% vrouw voor 2022 zijn behaald. De RvC bestaat uit zes zetels waarvan twee vrouw; in 2022 is één vacature vacant gekomen voor de RvC en deze is ingevuld door een vrouw. Voor het EC geldt dat 40% vrouw is. De RvC is verheugd te constateren dat PGGM de gedachte van Inclusief Werkgeverschap breed oppakt, onder meer door deze aspecten een plek te geven in de profielschets van het EC en door het actief creëren van bewustwording voor het gedachtengoed omtrent inclusie en diversiteit. Daarnaast is binnen PGGM een Diversity Board ingesteld om de voortgang in de afdelingen en PGGM breed te monitoren, maar ook om elkaar uit te dagen als het gaat om de voortgang op diversiteit en inclusie binnen de afdelingen.



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 2022 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 de diverse aspecten die spelen op de afdelingen Vermogensbeheer, Pensioenbeheer, Institutional Business en IT.

De RvC laat zich periodiek informeren over de ontwikkelingen op de beleggingsmarkt. 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.

In 2021 is het aangepaste Beleid Eigen Vermogen vormgegeven voor PGGM. De RvC heeft dit met de RvB besproken en heeft het beleid op advies van de ARC vastgesteld. Met het nieuwe beleid is invulling gegeven aan het doel om (financiële) ondernemingsrisico's, stabiele vergoeding, continuïteit en een investeringsbeleid gericht op continuïteit en kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering te waarborgen. In 2022 heeft PGGM voor het eerst volgens deze methodiek haar doelvermogen bepaald.

## Commissies uit de raad van commissarissen

De RvC heeft uit zijn midden twee voorbereidende commissies ingesteld: de audit-, compliance en riskcommissie (hierna: 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. De ARC bestaat uit Doede Vierstra (voorzitter), Henk Broeders en Jan van Rutte.

Tot de taak van de ARC behoort onder meer advisering en voorbereiding van de besluitvorming van de RvC en het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) 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 2022 zes keer vergaderd. De reguliere vergaderingen zijn bijgewoond door de CFRO, de directeur Internal Audit en de externe accountant. Bij de bespreking van de kwartaalrapportages zijn de directeuren Finance & Control en Risk & Compliance aanwezig. De ARC beoordeelde onder meer de effectiviteit van het interne en externe auditproces, het functioneren van de interne accountant, 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 (inclusief risk en compliance) 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. Er zijn belangrijke stappen gezet in het verder verbeteren van de beheersing van (voor de jaarrekening) relevante processen die betrekking hebben op de uitvoeringsorganisatie zelf. De ARC heeft de RvB verzocht om auditbevindingen tijdig en met prioriteit op te lossen. In 2022 zijn diverse acties ondernomen om dit te realiseren.

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 het onderzoek van Internal Audit naar de opzet, bestaan en werking van het datamanagementproces binnen de verschillende afdelingen. De ARC is tevens op de hoogte gesteld van de ontvangen beperking in het assurancerapport van de onafhankelijke accountant bij de Standaard 3000A van vermogensbeheer welke betrekking heeft op het verzorgen van rapportages aan een van onze klanten.

De ARC heeft aandacht voor het risicobeeld van PGGM in relatie tot de risicobereidheid. Ieder jaar bespreekt de ARC de door het EC vastgestelde risicobereidheid en adviseert zij de RvC over de goedkeuring hiervan. Externe factoren zoals krapte op de arbeidsmarkt en wijzigingen in het pensioenlandschap hebben een grote invloed op de bedrijfsvoering van PGGM. Interne aspecten 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 cyberberrisico's. Dit is met regelmaat uitgebreid besproken in de ARC, waarvan tweemaal in aanwezigheid van de chief information officer.

In 2021 is het aangepaste Beleid Eigen Vermogen vormgegeven voor PGGM. De ARC heeft dit met de RvB besproken en heeft de RvC geadviseerd het beleid vast te stellen.

Met het nieuwe beleid is invulling gegeven aan het doel om (financiële) ondernemingsrisico's, stabiele vergoeding, continuïteit en een investeringsbeleid gericht op continuïteit en kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering te waarborgen. In 2022 heeft PGGM voor het eerst volgens deze methodiek haar doelvermogen bepaald.

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. 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 2022 naast de vergaderingen regelmatig contact gehad over actuele onderwerpen en het voorbereiden van de vergaderingen.

### **M&O-commissie**

De M&O-commissie bestaat uit Eric de Macker (voorzitter), Marjanne Sint en (per 12 mei 2022) Françoise Dings.

De M&O-commissie vergaderde in 2022 vier keer regulier. Minimaal één lid van de commissie dient te beschikken over kennis van en ervaring met een beloningsbeleid van vergelijkbare aard, zoals dat binnen PGGM wordt toegepast. Hier wordt binnen de M&O-commissie invulling aan gegeven.

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 behoort 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, maar ook het toezicht houden op en adviseren over de activiteiten met betrekking tot onder meer diversiteitsbeleid en organisatiecultuur, talentmanagement & development, arbeidsmobiliteit, ontwikkeling van medewerkers, arbeidsomstandigheden, de resultaten van het medewerkersonderzoek en de kwaliteit van de werknemersmedezeggenschap.

De M&O-commissie heeft in het kader van de beoordeling van de leden van de RvB over 2021 input gevraagd aan de overige leden van de RvC. Ook spreken de leden van de RvC 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. Daarnaast wordt jaarlijks door middel van een 360-graden feedback methode inzicht verkregen in de ontwikkelpunten van het betreffende RvB-lid. Dit ter verdere objectivering van het beoordelingsproces. Vervolgens heeft de commissie de RvC geadviseerd over de beoordeling van de leden van de RvB over 2022 en de beloning van de individuele leden van de RvB. Daarnaast is stilgestaan bij de uitkomsten van de vlootschouw van de 30 directeuren van PGGM. Aan de hand van de uitkomsten van die vlootschouw is de kwaliteit en het potentieel van de 30 directeuren binnen PGGM besproken, ook in het licht van succession en forward planning. De CEO en de directeur M&O zijn aanwezig bij de M&O-commissie om een toelichting te geven op de voortgang.

In 2022 heeft de RvC voor het eerst een Remuneratierapport (over 2021) opgesteld, waarin op inzichtelijke wijze verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beloningsbeleid. Dit is begin 2022 door de M&O-commissie besproken en doorgeleid naar de gehele RvC. Het remuneratierapport is gepubliceerd op de corporate website. Ook over 2022 zal weer een remuneratierapport worden gepubliceerd.

Een M&O-strategie speelt een fundamentele rol bij het realiseren van de PGGM-strategie en bedrijfsdoelstellingen. M&O richt zich immers op de ontwikkeling van de organisatie, de veranderingen van de organisatie en op transitie. De M&O-commissie heeft hierover met de RvB en de directeur M&O van gedachten gewisseld, mede in het licht van de totstandkoming van de nieuwe strategie van PGGM.

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt staan sommige vacatures voor met name specialistische functies langer open. Afgelopen jaar zijn er bij PGGM goede stappen gezet 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 2023 bijzondere aandacht houden van de M&O commissie.

In het eerste kwartaal van 2022 heeft met het afsluiten van de CAO 2022-2023 een van de laatste grote onderdelen van het nieuwe PGGM-beloningsbeleid haar beslag gekregen. Daarmee is het beloningsbeleid voor alle groepen, met uitzondering van de directeuren, binnen PGGM up-to-date. Het updaten van het beloningsbeleid van de directeuren staat in het eerste kwartaal van 2023 op de planning. In de huidige krappe arbeidsmarkt is het monitoren van ons beloningsbeleid en het gericht inzetten van onze beloningsinstrumenten essentieel.

De RvC is verantwoordelijk voor het houden van toezicht op de uitvoering van het groepsbrede beloningsbeleid en de goedkeuring van de algemene beginselen van het beloningsbeleid. De M&O-commissie verricht hier voorbereidend werk en adviseert hier de RvC over. Jaarlijks vindt een centrale en onafhankelijke interne beoordeling door Internal Audit plaats om het beheerst beloningsbeleid te toetsen op naleving van procedures.

De M&O-commissie heeft op basis van deze informatie geconcludeerd dat de implementatie van het nieuwe beloningsbeleid achter loopt op planning. De afdeling M&O heeft de bevindingen overgenomen en voor het einde van 2022 geïmplementeerd.

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 herbenoeming van Marjanne Sint (per 1 april 2022), de benoeming van Françoise Dings (per 12 mei 2022), de herbenoeming van Henk Broeders (per 1 november 2022) en de vacature die op 1 oktober 2023 in de RvC ontstaat vanwege het bereiken van de tweede en laatste benoemingstermijn van Eric de Macker.

Sinds begin maart 2022 is PGGM begonnen met hybride werken. Om hybride werken tot een succes te maken binnen PGGM is ervoor gekozen om een 'leercurve'-periode in te gaan. De M&O-commissie is gedurende het jaar geïnformeerd hoe het hybride werken door medewerkers wordt ervaren en welke verbeteringen worden gerealiseerd. Gedurende het jaar zijn er nieuwe inzichten ontstaan rondom hybride werken.

Een belangrijk inzicht is dat voor een goede samenwerking het van groot belang is dat medewerkers bijdragen aan verbondenheid en elkaar in staat stellen te groeien. Hiervoor is (regelmatig) fysiek samenwerken en elkaar ontmoeten van belang. Het beleid hybride werken zal in 2023 worden herijkt.

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 RvT 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 uit 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. In 2022 zijn de besturen van PFZW, PGGM Coöperatie en de RvC tweemaal samengekomen in de zogenaamde EEN-agenda bijeenkomst. De thema's van de bijeenkomsten waren 'welzijn' en 'vitaliteit'. De RvC was hierbij voltallig aanwezig. Er is een constructieve dialoog gevoerd over het versterken van draagvlak voor en het geven van een nadere invulling aan de strategie, welke gericht is op een (meer) betekenisvolle rol in de sector zorg en welzijn. Ook de beschikbaarheid en het gebruik van data (binnen de grenzen van wetgeving) bieden mogelijkheden om producten en diensten te leveren ten gunste van de (vitaliteit binnen de) sector zorg en welzijn. Het is belangrijk om in dialoog te blijven met werkgevers, werknemers en sociale partners.

### 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. Bij vergaderingen over de algemene gang van zaken is een RvC-lid aanwezig. Daarnaast spreekt de commissaris die op voordracht van de OR is benoemd (Eric de Macker) een aantal keer per jaar informeel met de OR. 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 aanvragen betreft die een groot gedeelte van de organisatie raken. In het voorjaar van 2022 heeft het jaarlijkse 3-radenoverleg, tussen de OR, RvC en het EC, plaatsgevonden. Dit jaar was het thema 'Ongewenst gedrag'.

### 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 2022 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 de vergaderingen van de ARC en bij de vergadering van de RvC waarin de jaarrekening wordt besproken. De inbreng van de externe accountant tijdens deze vergaderingen en het delen van eerste observaties wordt als positief ervaren.

### Relatie met Internal Audit

Enmaal per jaar beoordeelt de ARC het functioneren van de directeur Internal Audit en de rol en het functioneren van de afdeling Internal Audit. Het beeld van de afdeling is positief. De relatie 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 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 2022 van PGGM en het daarin opgenomen RvC-verslag en remuneratierapport goedgekeurd, en besluit, na advies van de ARC daartoe, 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 2022 van PGGM. De RvC stelt de algemene vergadering voor de jaarrekening 2022 van PGGM vast te stellen en de leden van de RvB die gedurende het boekjaar in functie waren, decharge (kwijting) te verlenen voor het gevoerde beleid gedurende het verslagjaar zoals dat blijkt uit de jaarrekening. Daarnaast verzoekt de RvC aan de algemene vergadering om de leden van de RvC die gedurende het boekjaar in functie waren, decharge (kwijting) te verlenen voor het gehouden toezicht.

## Tot slot

---

De RvC bedankt alle medewerkers van PGGM van harte voor hun inzet en betrokkenheid in het verslagjaar 2022. In een uitdagend jaar, toonden de medewerkers wederom toewijding en flexibiliteit.

Zeist, 19 april 2023

Marjanne Sint, voorzitter

Eric de Macker

Henk Broeders, vicevoorzitter

Jan van Rutte

Françoise Dings

Doede Vierstra



# Jaarrekening

## Geconsolideerde balans per 31 december 2022

vóór resultaatbestemming  
(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	31 december 2022	31 december 2021
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	3	2.455	3.221
Materiële vaste activa	4	59.857	61.591
Financiële vaste activa	5	17.415	19.121
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>79.727</b>	<b>83.933</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	6	36.517	32.508
Effecten	7	110.179	94.388
Liquide middelen	8	134.983	136.156
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>281.679</b>	<b>263.052</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>361.406</b>	<b>346.985</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	9	200	200
Agio reserves		158.712	158.712
Wettelijke reserve		362	243
Overige reserve		91.492	70.743
Onverdeeld resultaat		9.017	20.868
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>259.783</b>	<b>250.766</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Voorzieningen	10	27.066	25.559
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>27.066</b>	<b>25.559</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Kortlopende schulden	11	74.557	70.660
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>74.557</b>	<b>70.660</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>361.406</b>	<b>346.985</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2022	2021
Beheervergoedingen	13	338.841	335.328
Overige opbrengsten	13	1.520	1.373
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>340.361</b>	<b>336.701</b>
Personeelskosten	14	188.314	184.367
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	63.546	53.989
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	16	6.019	13.295
Overige bedrijfskosten	17	69.380	61.522
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>327.259</b>	<b>313.173</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>13.102</b>	<b>23.528</b>
Financiële baten	18	9	5.453
Financiële lasten	18	-343	-1.334
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>12.768</b>	<b>27.647</b>
Belastingen	19	-3.492	-6.863
Resultaat deelnemingen	5	-259	84
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>9.017</b>	<b>20.868</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	2022	2021
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		13.102	23.528
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	3, 4, 16	6.019	13.295
Mutaties (im)materiële vaste activa	3, 4	-100	1.706
Mutaties financiële vaste activa	5	1.847	2.337
Mutaties effecten	7	-15.791	-34.551
Mutaties voorzieningen	10	1.507	4.354
Mutaties in vorderingen	6	-4.009	8.448
Mutaties in kortlopende schulden	11	405	-13.634
Mutatie in eigen vermogen	9	0	-921
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>2.980</b>	<b>4.562</b>
Financiële baten (verkoop PPI)	18	9	5.453
Financiële lasten	18	-343	-1.334
Betaalde vennootschapsbelasting		0	0
		<b>-334</b>	<b>4.119</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>2.646</b>	<b>8.681</b>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>			
Investerings en aankopen in:			
Immateriële vaste activa	3	-121	-1.099
Materiële vaste activa	4	-3.298	-2.208
Deelnemingen	5	-400	-400
Verkopen van:			
Materiële vaste activa	4	0	99
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-3.819</b>	<b>-3.608</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		0	0
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>-1.173</b>	<b>5.073</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			
Liquide middelen begin periode	8	136.156	131.083
Liquide middelen einde periode	8	134.983	136.156
<b>Mutatie in geldmiddelen</b>		<b>-1.173</b>	<b>5.073</b>

# Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2022

## 1 Algemene toelichting

### Informatie over PGGM N.V

PGGM N.V. is opgericht op 20 juli 2007, is feitelijk en statutair gevestigd op Noordweg Noord 150 in Zeist, Nederland en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 30228472. Alle aandelen van PGGM N.V. worden gehouden door PGGM Coöperatie U.A. (PGGM Coöperatie).

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

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

### Overeenstemmingsverklaring

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

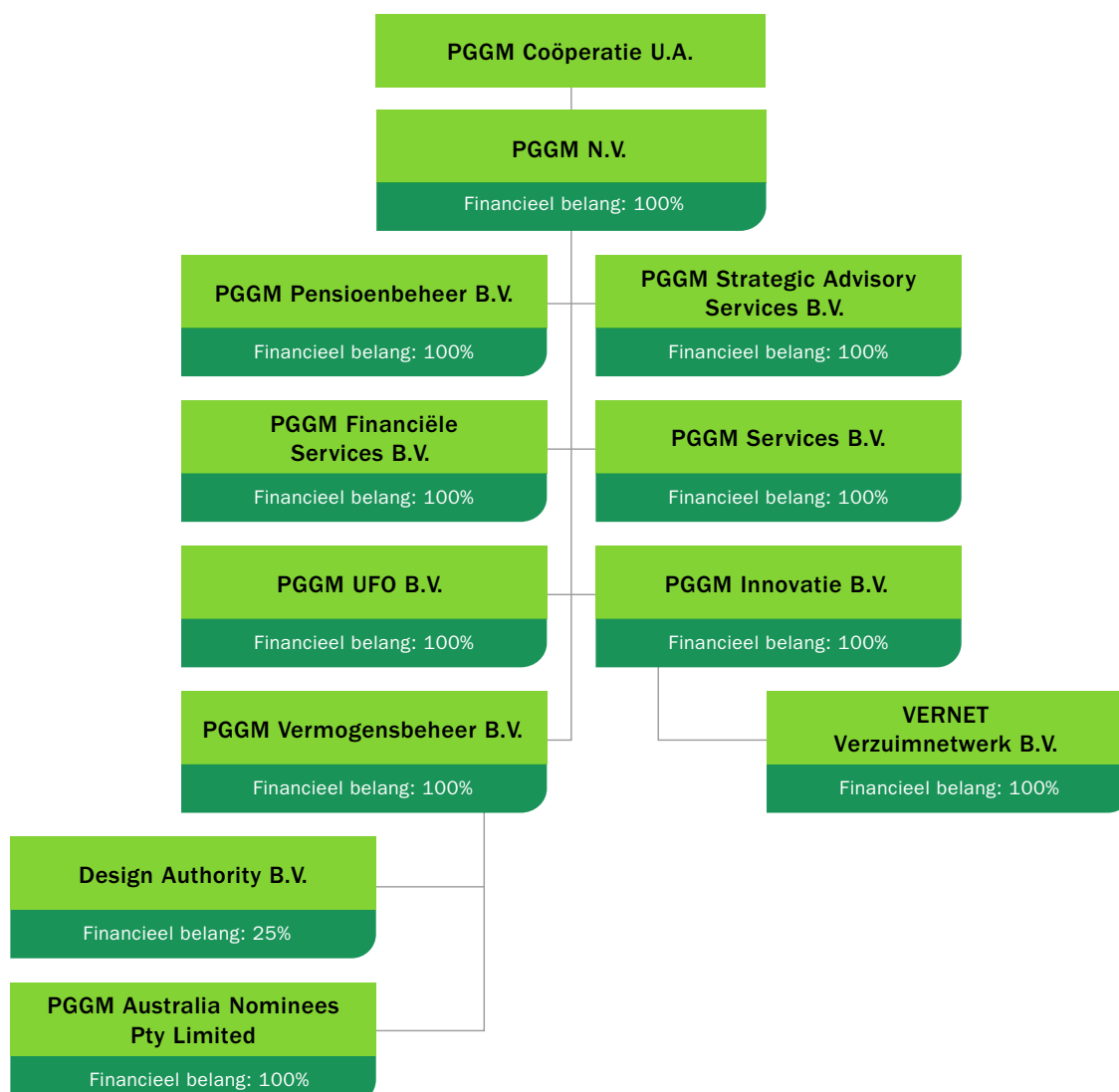
## Groepsstructuur

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

PGGM Vermogensbeheer B.V. en PGGM Financiële Services B.V. 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 N.V. en haar dochtervennootschappen en deelnemingen ('PGGM Groep') per 31 december 2022 weer.

## Groepsstructuur PGGM



### **PGGM Vermogensbeheer B.V.**

De vermogensbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Vermogensbeheer B.V. (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 B.V.**

PGGM Vermogensbeheer hield vanaf de oprichting op 2 juni 2020 een belang van 50 procent in Design Authority B.V., gevestigd te Amsterdam. Er zijn nadien twee participanten bijgekomen, waardoor PGGM Vermogensbeheer per 31 december 2021 een aandelenbelang heeft van 25 procent. De deelneming wordt niet meegeconsolideerd in deze jaarrekening aangezien er sprake is van invloed van betekenis, maar PGGM N.V. geen overheersende zeggenschap heeft.

### **PGGM Pensioenbeheer B.V.**

De pensioenbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Pensioenbeheer B.V. (PGGM Pensioenbeheer). Deze werkzaamheden bestaan uit klantbeheer en pensioenadministratie. PGGM Pensioenbeheer heeft per 21 november 2022 haar vergunning zoals bedoeld in artikel 2:75 Wft en artikel 2:80 Wft ingeleverd bij de AFM. Dit betrof een Wft-vergunning van de AFM voor het adviseren (artikel 2:75 Wft) en bemiddelen (artikel 2:80 Wft) in of over:

- pensioenverzekeringen;
- premiepensioenvorderingen; en
- vermogen.

Na inleveren van de vergunning staat PGGM Pensioenbeheer niet meer onder toezicht van de AFM.



### **PGGM Strategic Advisory Services B.V.**

PGGM Strategic Advisory Services B.V. (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. PSAS heeft per 22 februari 2021 haar vergunning zoals bedoeld in artikel 2:96 van de Wft ingeleverd bij de AFM. Dit betrof een vergunning voor het verlenen van beleggingsdiensten als bedoeld in artikel 1:1 Wft, onderdeel d van de definitie van het verlenen van een beleggingsdienst. In de nieuwe situatie verleent PSAS geen beleggingsadvies meer aan klanten volgens de definitie van MiFID II. PSAS mag niet meer adviseren over specifieke transacties in financiële instrumenten. Na inlevering van de vergunning staat PSAS niet meer onder toezicht van de AFM.

### **PGGM Financiële Services B.V.**

PGGM Financiële Services B.V. (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 B.V.**

PGGM Innovatie B.V. (Innovatie) richt zich op de uitvoering van trajecten waaronder in elk geval 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 B.V.**

Innovatie is enig aandeelhouder van VERNET verzuimnetwerk B.V. (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 B.V.**

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

### **PGGM UFO B.V.**

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

### Aansprakelijkheidsstelling

Zeven PGGM-dochtervennootschappen passen in boekjaar 2022 het groepsregime van artikel 2:403 BW toe. In dat kader heeft PGGM N.V. voor ieder van deze entiteiten conform de wettelijke vereisten een zogenoemde 403-verklaring afgelegd en gedeponeerd, waarin PGGM N.V. zich hoofdelijk aansprakelijk heeft verklaard voor de uit rechtshandeling van de dochter voortvloeiende schulden. Het gaat om de volgende dochtervennootschappen: PGGM Pensioenbeheer B.V., PGGM Strategic Advisory Services B.V., PGGM Financiële Services B.V., PGGM Services B.V., PGGM Innovatie B.V., VERNET verzuimnetwerk B.V. en PGGM UFO B.V. De financiële gegevens van deze entiteiten worden geconsolideerd door PGGM N.V. in deze geconsolideerde jaarrekening tezamen met PGGM Vermogensbeheer B.V.

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

### 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.

### Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

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

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### Verbonden partijen

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

## 2. Grondslagen

### 2.1 Grondslagen voor de financiële verslaggeving

#### Stelselwijzigingen

##### Herziening RJ 270

Met ingang van boekjaar 2022 wordt de omzet verantwoord in lijn met de herziene RJ 270 De winst- en verliesrekening. Nadere details zijn opgenomen onder de Grondslagen. De stelselwijziging is retrospectief toegepast, de impact hiervan op PGGM is nihil.

##### Waardering huisvesting op historische kostprijs

Voor de klanten van PGGM, zowel voor de pensioenfondsen als voor de aangesloten werkgevers en deelnemers, is een goed inzicht in de prestaties van PGGM als uitvoeringsorganisatie van belang. Tot 1 januari 2022 werd de huisvesting gewaardeerd middels het actuele waarde model. Gedurende 2022 heeft PGGM beoordeeld of toepassing van deze waarderingmethodiek het juiste inzicht geeft in de feitelijke prestatie van de organisatie. Het pand is voor eigen gebruik en niet bedoeld als bron van resultaat voor de onderneming. De sterke invloed die herwaarderingen van het pand hebben op het resultaat van PGGM maken het inzicht in de prestatie minder duidelijk. Daarnaast is het zo dat bij eigen gebruik, keuzes van PGGM ten aanzien van dat gebruik, zoals de bezetting van het pand en beslissingen ten aanzien van het duurzame gebruik van het pand, invloed hebben op de waardering. Ook dit is niet bevorderlijk voor het inzicht in de performance van PGGM als uitvoeringsorganisatie. De stabiele afschrijvingslasten onder het historische kostprijsmodel zijn daarentegen wel bevorderlijk voor het inzicht van klanten aangezien de beheervergoedingen worden bepaald op basis van een kostprijs plus marge. PGGM heeft daarom besloten vanaf 2022 de huisvesting te waarderen volgens het kostprijsmodel. Concluderend zorgt de overgang op het kostprijsmodel voor een stabielere verloop van de afschrijvingslasten en zorgt dit ervoor dat het resultaat niet beïnvloed wordt door de volatiliteit van het actuele waarde model.

PGGM zal de stelselwijziging over 2022 toepassen, volgens de Richtlijnen van de Jaarverslaggeving (RJ 140.210) gaat de stelselwijziging dan in op 1 januari 2022. In plaats van waardering middels het actuele waarde model wordt de huisvesting gewaardeerd op basis van het kostprijsmodel (aanschafwaarde minus afschrijvingen en duurzame waardeverminderingen).

Stelselwijzigingen dienen in beginsel retrospectief verwerkt te worden. Dit zou echter geen recht doen aan de feitelijke situatie, aangezien in voorgaande jaren verantwoorde boekingen dan opnieuw geactiveerd worden ten gunste van het eigen vermogen en in de toekomst opnieuw in de vorm van afschrijvingen ten laste van de winst- en verliesrekening komen. Hierom maakt PGGM gebruik van de overgangsbepaling zoals is vastgelegd in RJ 212.802 waarbij het is toegestaan om deze stelselwijziging prospectief in haar jaarrekening te verwerken. Het effect van de gewijzigde waarde van de huisvesting als gevolg van het doorvoeren van de stelselwijziging in boekjaar 2022 op het beginvermogen is hierdoor nihil. Bij deze prospectieve verwerking wordt zoals voorgeschreven in de overgangsbepaling, de boekwaarde ultimo 2021 als uitgangspunt genomen, en daarna verondersteld de historische kostprijs te zijn.

Als er niet gekozen was voor een stelselwijziging en de waardering van de huisvesting op balansdatum tegen actuele waarde zou plaatsvinden dan zou de waarde € 39 miljoen zijn geweest.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn, op de stelselwijzigingen na, ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand jaar.

### Vreemde valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van PGGM N.V. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal. Activa en 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 N.V., haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel onder centrale leiding staan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin PGGM N.V. een meerderheidsbelang heeft, of waarover op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die zijn verworven uitsluitend met het doel om ze binnen afzienbare termijn weer te vervreemden, worden niet geconsolideerd.

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

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

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 Ltd.	Sydney, Australië	100%
PGGM Financiële Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Innovatie B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Pensioenbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM UFO B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Vermogensbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
VERNET Verzuimnetwerk B.V.	Amsterdam, Nederland	100%

## 2.2 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 N.V. zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

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

### Financiële instrumenten

De effecten opgenomen onder de vlottende activa, voor zover deze betrekking hebben op de handelsportefeuille of met betrekking tot eigen-vermogensinstrumenten buiten de handelsportefeuille, worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Alle overige in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs.

### 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 of vervaardigingsprijs 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

Vanaf het boekjaar 2022 is een stelselwijziging toegepast en worden de gebouwen en terreinen gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Zie voor een toelichting op de stelselwijziging paragraaf 2.1.

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

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer PGGM N.V. geheel of ten dele garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door PGGM N.V. ten behoeve van deze deelneming.

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

### **Deelnemingen waarin geen sprake is van invloed van betekenis**

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. 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 procent 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 waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies. 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 waardeverminderingsverlies 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 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.

## 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.

De overige voorzieningen worden in overeenstemming met de algemene grondslag voor voorzieningen verwerkt en gewaardeerd, tegen nominale waarde, aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is.

### 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 aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is.

### Voorziening verlieslatend contract

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

Voor verlieslatende contracten wordt een voorziening gevormd indien het waarschijnlijk is dat de 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 aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is.

### **Voorziening DVI**

PGGM N.V. 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 voorzieningen DVI wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven. De voorziening DVI wordt per jaareinde gewaardeerd tegen nominale waarde aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is.

### **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).

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

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

De dekkingsgraad van het pensioenfonds bedraagt ultimo 2022 111,6% (2021: 106,6%). Per 1 juli 2022 zijn de regels om (gedeeltelijk) te indexeren versoepeld. Pensioenfondsen mogen door de versoepeling de pensioenen verhogen bij een beleidsdekkingsgraad van 105% of hoger. De grens lag voor 1 juli 2022 op 110%. Per 1 oktober 2022 heeft PFZW de pensioenen van alle deelnemers met 2,7% verhoogd. Per 1 januari 2023 heeft PFZW de pensioenen nogmaals met 6% verhoogd. Pas bij een beleidsdekkingsgraad van rond de 125% mogen de pensioenen volledig meestijgen met de prijzen.

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

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

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

### Leasing

PGGM N.V. en haar 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 uiteindelijk af met de belastingdienst.

### Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen wordt bepaald op basis van de mutatie van de netto vermogenswaarde. Hierin zijn ook eventuele waardeverminderingen op deelnemingen verantwoord.

## 2.4 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>Vooruitbetaald op immateriële vaste activa</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	36.182	11.384	1.502	2	49.070
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-35.944	-9.606	-299	-	-45.849
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>238</b>	<b>1.778</b>	<b>1.203</b>	<b>2</b>	<b>3.221</b>
<b>Mutaties</b>					
Investerings	119	2	-	-	121
Desinvesterings	-	-	-	-2	-2
Waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-735	-150	-	-885
<b>Saldo</b>	<b>119</b>	<b>-733</b>	<b>-150</b>	<b>-2</b>	<b>-766</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	36.301	11.386	1.502	-	49.189
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-35.944	-10.341	-449	-	-46.734
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>357</b>	<b>1.045</b>	<b>1.053</b>	<b>-</b>	<b>2.455</b>

#### Afschrijvingstermijnen

Goodwill: 10 jaar  
Software: 5 jaar

#### Intern ontwikkelde software

De intern ontwikkelde software bestaan voornamelijk uit het backoffice systeem van de pensioen- en beleggingsadministratie. In 2022 zijn 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

	<b>Gebouwen en terreinen</b>	<b>Bedrijfs- installaties</b>	<b>Overige bedrijfs- middelen</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	72.600	3.753	28.036	104.389
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-17.626	-3.342	-21.830	-42.798
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>54.974</b>	<b>411</b>	<b>6.206</b>	<b>61.591</b>

### Mutaties

Investeringen	1.088	46	2.164	3.298
Desinvesteringen	-	-70	-97	-167
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-	36	66	102
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen herwaardering	-	-	-	-
Afschrijvingen	-3.010	-20	-1.937	-4.967
<b>Saldo</b>	<b>-1.922</b>	<b>-8</b>	<b>196</b>	<b>-1.734</b>

### Stand per 31 december 2022

Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	56.062	3.729	30.103	89.894
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.010	-3.326	-23.701	-30.037
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>53.052</b>	<b>403</b>	<b>6.402</b>	<b>59.857</b>

### Afschrijvingstermijnen

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

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

Vanaf boekjaar 2022 is een stelselwijziging toegepast en worden de gebouwen en terreinen gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Zie voor een toelichting op de stelselwijziging paragraaf 2.1 van de jaarrekening.

Een actief is aan een bijzondere waardevermindering onderhevig indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde wordt gedefinieerd als de hoogste van de gebruikswaarde (zijnde bedrijfswaarde) of de opbrengstwaarde (zijnde de marktwaarde). Gebouwen en terreinen zijn eind 2022 getaxeerd. De marktwaarde eind 2022 ligt onder de boekwaarde. De lagere marktwaarde ten opzichte van de boekwaarde wordt veroorzaakt door externe factoren (vraag en aanbod) en mogelijke wijzigingen in het gebruik van de gebouwen en terreinen. Om de bedrijfswaarde te bepalen wordt de kasstroom genererende eenheid waartoe het pand behoort beoordeeld (RJ 121.518). Voor een pand in eigen gebruik is PGGM als geheel de juiste kasstroom genererende eenheid en is daarom de winstgevendheid van PGGM als geheel beoordeeld. De bedrijfswaarde van het pand ligt voor PGGM hoger dan de marktwaarde en tevens de boekwaarde en daarom is er geen sprake van een bijzondere waardevermindering.

## 5. Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belastinglatenties</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>634</b>	<b>18.487</b>	<b>19.121</b>
Investerings	400	-	400
Desinvesteringen	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-259	-	-259
Waarderingsverschillen	-	-1.847	-1.847
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>775</b>	<b>16.640</b>	<b>17.415</b>

### Deelnemingen

PGGM Vermogensbeheer hield vanaf oprichting op 2 juni 2020 een belang van 50% in Design Authority B.V. Er zijn nadien twee participanten bijgekomen, waardoor PGGM Vermogensbeheer sinds 31 december 2021 een aandelenbelang heeft van 25% en invloed van betekenis wordt verondersteld. In 2022 is een investering van € 0,4 miljoen gedaan in Design Authority B.V. De deelneming heeft in 2022 een resultaat van € 0,3 miljoen negatief.

### Belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben voornamelijk betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen welke toezien op het pand alsmede op de verwerking van de goodwill en voorzieningen. Van deze latenties is een bedrag van € 3,0 miljoen (2021: € 2,7 miljoen) naar verwachting verrekenbaar binnen 1 jaar.

## 6. Vorderingen

	31 december 2022	31 december 2021
Debiteuren	7.171	17.185
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.098	-
Nog te factureren	17.348	4.310
Overlopende activa	10.900	11.013
<b>Totaal</b>	<b>36.517</b>	<b>32.508</b>

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

### Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit vorderingen op institutionele klanten met betrekking tot pensioenbeheer, vermogensbeheer en beleidsadviesing & bestuursondersteuning 2022. Een bedrag van € 1,1 miljoen (2021: € 1,7 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. Hiervan heeft een bedrag van € 0,3 miljoen (2021: € 1,1 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar. De afname in debiteuren in vergelijking met 2021 is het gevolg van nieuwe afspraken met klanten om achteraf in plaats van vooruit te factureren. Hierdoor is een toename in nog te factureren bedragen ontstaan van € 4,3 miljoen in 2021 naar € 17,3 miljoen in 2022.

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vordering op groepsmaatschappijen ziet toe op de rekening courant met PGGM Coöperatie. Over de vordering wordt geen rente verrekend. De vorderingen op groepsmaatschappijen hebben allen een looptijd van 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 in nog te factureren bedragen in vergelijking met 2021 is het gevolg van nieuwe afspraken met klanten om achteraf in plaats van vooruit te factureren. Hierdoor is een afname in debiteuren ontstaan van € 17,2 miljoen in 2021 naar € 7,2 miljoen in 2022. De nog te factureren bedragen hebben allen 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 N.V. 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 2022 is conform het beleid liquide middelen € 110,2 miljoen (2021: € 94,4 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 rentecompensatiesysteem binnen PGGM Groep. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatiesysteem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Van de liquide middelen staat ultimo 2022 het gehele bedrag ter vrije beschikking.

## 9. Eigen vermogen

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

	2022	2021
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>250.766</b>	<b>230.820</b>
<b>Groepsresultaat na belastingen</b>	<b>9.017</b>	<b>20.868</b>
Herwaardering materiële vaste activa	-	-1.309
Correctie VPB	-	387
<b>Totaal resultaat van de rechtstreeks in het vermogen verwerkte baten en lasten</b>	<b>-</b>	<b>-922</b>
Totaalresultaat van de rechtspersoon	9.017	19.946
Dividenduitkering	-	-
<b>Totaal rechtstreekse mutaties in het vermogen uit hoofde van de relaties met aandeelhouders</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Stand per 31 december</b>	<b>259.783</b>	<b>250.766</b>

## 10. Voorzieningen

	<i>Reorganisatie</i>	<i>Verlieslatend contract</i>	<i>DVI</i>	<i>Overige voorzieningen</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>6.948</b>	<b>230</b>	<b>18.381</b>	-	<b>25.559</b>
<b>Mutaties</b>					
Dotatie	838	389	5.564	3.757	10.548
Onttrekking	-3.209	-230	-867	-	-4.306
Vrijval	-2.573	-	-2.162	-	-4.735
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>2.004</b>	<b>389</b>	<b>20.916</b>	<b>3.757</b>	<b>27.066</b>

Van de voorzieningen is een bedrag van € 20,7 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken. Er zijn geen voorzieningen met een looptijd van langer dan 5 jaar.

### Voorziening reorganisatie

De reorganisatievoorziening bestaat uit een in werking gezette reorganisatie binnen Pensioenbeheer (€ 1,3 miljoen) en reguliere afvloeiingen (€ 0,7 miljoen). De belangrijkste inschattingen bij de berekening van de reorganisatievoorzieningen betreffen het aantal arbeidsplaatsen dat zal verdwijnen, de gemiddelde afkoopsom volgens sociaal plan en het gemiddelde van de additionele kosten welke per medewerker worden opgenomen zoals juridische bijstand en opleidingskosten. De voorziening voor reorganisatie wordt bij PGGM N.V. verantwoord, de kosten worden via de rekening-courant verantwoord in PGGM Pensioenbeheer.

De gevormde voorziening voor de reorganisatie binnen Pensioenbeheer bedraagt € 1,3 miljoen (2021: € 5,1 miljoen). De daling van € 3,8 miljoen ten opzichte van 2021 is het saldo van een onttrekking uit de voorziening van € 1,4 miljoen als gevolg van uitbetalingen van afkoopsommen. Tevens betreft dit een verlaging van de voorziening t.h.v. € 2,5 miljoen met name als gevolg van natuurlijk verloop en gewijzigde inzichten in het meerjarenplan Pensioenbeheer.

Het resterende bedrag van € 0,7 miljoen aan reorganisatievoorziening ziet toe op individuele trajecten (2021: € 1,8 miljoen). In 2022 is er € 1,8 miljoen aan de voorziening onttrokken als gevolg van uitbetalingen van afkoopsommen, € 0,8 miljoen gedoteerd en € 0,1 miljoen vrijgevallen.

### Voorziening verlieslatend contract

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen ultimo 2021 een voorziening opgenomen voor de onvermijdbare kosten voor het verlieslatende contract van Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling (Rabo PGGM PPI). De onvermijdbare kosten zijn gebaseerd op de huidige rentabiliteit van deze diensten waarbij rekening wordt gehouden met eventuele omstandigheden welke van toepassing zijn op de resterende periode van het verlieslatende contract. Ultimo 2022 is het restant van de voorziening nihil. In 2022 is een voorziening gevormd voor de onvermijdbare kosten voor het verlieslatende contract voor VDI werkplekken (werkplekomgeving in beheer van KPN per individuele 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.

### Voorziening DVI

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

### Overige voorzieningen

PGGM heeft in 2021 besloten de stap te maken van een multi-client strategie naar een single-client strategie voor vermogensbeheer. Voor de transitie- en ontmantelingskosten van de fondsen voor gemene rekening is, in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen ultimo 2022, een voorziening gevormd van € 2,9 miljoen.

Daarnaast is in 2022 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. Als gevolg hiervan is op balansdatum een voorziening gevormd voor deze eenmalige uitkering.

## 11. Kortlopende schulden

	31 december 2022	31 december 2021
Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten	31.763	32.533
Crediteuren	4.250	1.706
Schulden aan groepsmaatschappijen	391	1.447
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.010	9.322
Overlopende passiva	25.143	25.652
<b>Totaal</b>	<b>74.557</b>	<b>70.660</b>

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

### Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de vooruitontvangen fee van PFZW voor te leveren prestaties in 2023.

### 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. Dit vindt sinds 2022 plaats op basis van nafaacturering in plaats van vooruitbetaling. De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben alle een looptijd van korter dan 1 jaar.

### Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen van € 5,1 miljoen (2021: € 5,0 miljoen), reservering vakantiedagen van € 5,3 miljoen (2021: € 5,7 miljoen), reservering variabele beloning personeel van € 7,0 miljoen (2021: € 6,3 miljoen) en overige overlopende passiva van € 7,7 miljoen (2021: € 8,7 miljoen). Een bedrag van € 1,1 miljoen (2021: € 1,7 miljoen) in de reservering variabele beloning personeel heeft betrekking op de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Hiervan heeft een bedrag van € 0,3 miljoen (2021: €1,1 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

## 12. Niet in balans opgenomen activa en verplichtingen

### Verkoop pand

Bij de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM in 2008 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 vanuit PGGM Coöperatie. Een eventuele verkoop zal plaatsvinden vanuit PGGM N.V. Er ontstaat dan tevens een verplichting van PGGM N.V. aan PGGM Coöperatie ter hoogte van de verkoopopbrengst.

### Claims

Ultimo 2022 kent PGGM geen openstaande claims.

### Kredietfaciliteit PFZW

PGGM N.V. heeft een kredietfaciliteit bij Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Voor de bedragen die door PGGM N.V. worden getrokken onder de kredietfaciliteit betaalt PGGM N.V. een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De totale kredietfaciliteit is gemaximeerd tot € 150 miljoen. De kredietfaciliteit is beschikbaar vanaf 1 januari 2008 voor onbepaalde tijd. Er is geen aflossingsregeling afgesproken. In 2022 heeft PGGM N.V. geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit bij PFZW.

### Saldo- en rentecompensatiesysteem

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

### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

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

Daarnaast maken PGGM N.V. en haar dochtervennootschappen met PGGM Coöperatie U.A. 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 verplichting loopt tot 2026. De totale verplichting per 31 december 2022 bedraagt € 3,2 miljoen (2021: € 3,9 miljoen). Een bedrag van € 1,3 miljoen (2021: € 1,4 miljoen) vervalt binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

### Verplichting gebouwen

De totale verplichting per 31 december 2022 bedraagt € 5,1 miljoen (2021: € 4,7 miljoen). De verplichting loopt tot 2026. Een bedrag van € 2,9 miljoen (2021: € 1,4 miljoen) miljoen vervalt binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.

### Verplichting hard- en software

De totale verplichting per 31 december 2022 bedraagt € 54,8 miljoen (2021: € 55,6 miljoen). De verplichting loopt tot 2026. Een bedrag van € 36,8 miljoen (2021: € 33,8 miljoen) vervalt binnen 1 jaar. Er zijn geen verplichtingen langer dan 5 jaar.



### Afgegeven garantie Design Authority

PGGM heeft een (minderheids)belang in Design Authority B.V. en is wettelijk verplicht om haar pro rata aandeel in de kosten van Design Authority B.V. 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 2022 bedroeg de financiering aan Design Authority B.V. € 0,4 miljoen (2021: € 0,4 miljoen).

### Aansprakelijkheidsstelling (2:403 BW)

Zeven PGGM-dochtervennootschappen passen het groepsregime van 2:403 BW toe. In dat kader heeft PGGM N.V. zich hoofdelijk aansprakelijk verklaard voor de uit rechtshandeling van de dochter voortvloeiende schulden. Voor een overzicht van de dochtermaatschappijen waar dit betrekking op heeft wordt verwezen naar de grondslagen onder 'aansprakelijkheidsstelling'.

## 13. Beheervergoedingen en overige opbrengsten

### Beheervergoedingen

	2022	2021
Beheervergoedingen vermogensbeheer	175.875	173.382
Beheervergoedingen pensioenbeheer	113.195	123.064
Beheervergoedingen beleidsadvisering en bestuursondersteuning	49.771	38.882
<b>Totaal</b>	<b>338.841</b>	<b>335.328</b>

#### Beheervergoedingen vermogensbeheer

De vergoeding voor vermogensbeheer heeft betrekking op de vermogensbeheeractiviteiten voor institutionele klanten en de PGGM fondsen. Hiervoor wordt een beheervergoeding in rekening gebracht. Deze vergoeding wordt jaarlijks overeengekomen. De stijging in de opbrengsten is met name veroorzaakt door nieuwe afspraken in 2022 omtrent de dienstverlening.

#### Beheervergoedingen pensioenbeheer

De vergoeding voor pensioenbeheer betreft administratie- en beheerdiensten voor pensioenfondsen. De daling van de opbrengsten wordt met name veroorzaakt door nieuwe afspraken in 2022 omtrent de dienstverlening.

#### Beheervergoedingen adviesdiensten bestuursondersteuning

De vergoeding voor beleidsadvisering en bestuursondersteuning heeft betrekking op de adviesdiensten en bestuursondersteuningsactiviteiten aan institutionele klanten. Hiertoe behoren eveneens de adviesdiensten op het gebied van beleggingsbeleid en fiduciair advies. De stijging van de opbrengsten wordt met name veroorzaakt door nieuwe afspraken in 2022 omtrent de dienstverlening.

### Overige opbrengsten

	2022	2021
Opbrengsten leden	402	371
Overige opbrengsten	1.118	1.002
<b>Totaal</b>	<b>1.520</b>	<b>1.373</b>

### Opbrengsten 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 zien toe op 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. Personeelskosten

	2022	2021
Salarissen	140.210	142.249
Sociale lasten	14.779	13.772
Pensioenlasten	17.919	16.848
Overige personeelskosten	15.406	11.498
<b>Totaal</b>	<b>188.314</b>	<b>184.367</b>

De personeelskosten zijn gestegen als gevolg van een cao stijging van 2,75% per juli 2022 en het effect van periodieke verhogingen in zowel de salarissen als de afdrachtpercentages. De lagere dotatie aan de DVI voorziening ten opzichte van 2021 is opgenomen onder de salarissen en heeft een tegengesteld effect waardoor per saldo de salarissen zijn gedaald.

Het aantal medewerkers aan het einde van het jaar is als volgt:

	2022	2021
Pensioenbeheer	546	564
Vermogensbeheer	485	451
Information, Finance, Control	138	149
Institutional Business	166	141
Corporate Staf diensten	64	79
Ledenorganisatie PGGM&CO	17	17
IT	109	102
Vernet	8	8
<b>Totaal</b>	<b>1.533</b>	<b>1.511</b>

Het gemiddelde aantal FTE voor 2022 is 1.473 (2021: 1.477). Hiervan waren in 2022 geen werknemers werkzaam buiten Nederland (2021: 0). Bovenstaand overzicht is opgesteld op basis van de organisatorische indeling, dit kan afwijken van de juridische indeling (zoals bijvoorbeeld gepresenteerd in het jaarverslag van PGGM Vermogensbeheer) omdat deze laatste is gebaseerd op de daadwerkelijk verrichte prestaties van de medewerker.

### Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

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

<b>2021</b>	<b>Periodiek betaalde beloning</b>	<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	<b>Totaal</b>
E. Velzel	537	20	557
W.J. Brinkman	484	20	504
<b>Totaal</b>	<b>1.021</b>	<b>40</b>	<b>1.061</b>

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 de leden van de raad van bestuur 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.

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

<b>2022</b>	<b>Periodiek betaalde beloning</b>
M. Sint	38,0
H.M.T. Broeders	31,0
F. Dings (vanaf 12-05-2022)	19,9
H.M.L.M. de Macker	31,0
J.C.M. van Rutte	31,0
D.G. Vierstra	31,0
<b>Totaal</b>	<b>181,9</b>

<b>2021</b>	<b>Periodiek betaalde beloning</b>
M. Sint	35,0
H.M.T. Broeders	30,3
H.M.L.M. de Macker	30,3
J.C.M. van Rutte	30,3
D.G. Vierstra (vanaf 13-06-2021)	16,7
M.A.M. Adriaansens	30,3
M.R. van Dongen (tot 13-06-2021)	13,6
<b>Totaal</b>	<b>186,5</b>

Elk lid van de raad van commissarissen (RvC) ontvangt een jaarlijkse vergoeding van € 31,0 duizend (2021: € 30,3 duizend). De vergoeding van de voorzitter bedraagt € 38,0 duizend (2021: € 35,0 duizend). Deze vergoedingen zijn inclusief werkzaamheden die worden verricht voor de audit-, risk- en compliance commissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie en exclusief reiskosten en btw. In 2022 bedraagt de totale bezoldiging van de RvC inclusief reiskostenvergoeding € 184,6 duizend exclusief btw (2021: € 189,2 duizend). De bezoldiging van de RvC is in 2022 geïndexeerd met 2,75% (2021: 2,00%).

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

## 15. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2022	2021
Extern personeel	62.922	52.757
Advieskosten	624	1.232
<b>Totaal</b>	<b>63.546</b>	<b>53.989</b>

## 16. Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

	2022	2021
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	885	1.019
Afschrijvingen op materiële vaste activa	5.134	4.814
Waardeverminderingen	-	7.462
<b>Totaal</b>	<b>6.019</b>	<b>13.295</b>

## 17. Overige bedrijfskosten

	2022	2021
Huisvestingskosten	5.544	5.193
Automatiseringskosten	47.962	42.453
Marketingkosten	342	284
Overige kosten	15.532	13.592
<b>Totaal</b>	<b>69.380</b>	<b>61.522</b>

### Overige bedrijfskosten

De stijging in bedrijfskosten wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de stijging in abonnementsprijzen van data-aanbieders, onderhoudskosten van IT applicaties en kosten gerelateerd aan de voorzieningen. Onder automatiseringskosten vallen alle IT-gerelateerde kosten.

## 18. Financiële baten en lasten

	2022	2021
Rentelasten	-220	-1.145
Koersverschillen	-123	-148
Overige financiële lasten	-	-41
Overige financiële lasten	9	5.453
<b>Totaal</b>	<b>-334</b>	<b>4.119</b>

### Overige financiële baten

PGGM N.V. en Rabobank hebben de werkzaamheden als founding partners in Rabo PGGM PPI gestaakt en overgedragen aan Allianz. De daadwerkelijke overdracht heeft plaatsgevonden op 1 augustus 2021 en de naam van Rabo PGGM PPI is gewijzigd in Allianz PPI. De verkoopprijs was € 10,8 miljoen en dit heeft in 2021 geleid tot een boekwinst voor PGGM N.V. van € 5,4 miljoen op basis van een 50% belang.

## 19. Belasting

	2022	2021
Acute belastinglast	1.645	6.042
Aanpassing belastinglatentie door Vpb tariefswijziging	-	-573
Wijziging latente belastingvorderingen	1.847	1.394
<b>Totaal</b>	<b>3.492</b>	<b>6.863</b>
Nominale belastingdruk	25,80%	25,00%
Aanpassing belastinglatentie door Vpb tariefwijziging	0,00%	2,07%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	1,55%	-2,25%
<b>Totaal</b>	<b>27,35%</b>	<b>24,82%</b>

De effectieve belastingdruk van 27,35% wordt berekend door de acute belastingen en wijzigingen latente belastingen te delen door het resultaat voor belastingen. Het effectieve belastingtarief wijkt 1,55% af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25,8% 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 en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag. Inzake de beloning van bestuurders wordt verwezen naar de toelichting op de personeelskosten.

## 21. Honoraria van de accountant

	2022	2021
Controle van de jaarrekening	221	208
Andere controle werkzaamheden	1.846	1.783
Andere niet controle-diensten	-	40
<b>Totaal</b>	<b>2.067</b>	<b>2.031</b>

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 2022, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

De honoraria met betrekking tot de controle van de jaarrekening betreffen uitsluitend de werkzaamheden bij PGGM N.V. 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 2022 die in de jaarrekening verwerkt moeten worden.

## 23. Risicobeheer

### PGGM Risicoraamwerk

Voor de invulling van het risicomanagement gebruikt PGGM N.V. het PGGM Risicoraamwerk om risico's op gestructureerde wijze inzichtelijk te maken, te bewaken en te rapporteren. Het PGGM-ricoraamwerk is gebaseerd op de internationaal als standaard geaccepteerde COSO Enterprise Risk Management methodiek. Toepassing van het PGGM Risicoraamwerk zorgt ervoor dat risico's op eenduidige wijze en zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. De risicobeheersing bij PGGM N.V. is georganiseerd langs het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. De verantwoordelijkheid en het primaire risicomanagement ligt hierbij bij het lijnmanagement (eerste lijn). Risk & Compliance houdt toezicht en rapporteert 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 N.V. onderkent de volgende risico's: de solvabiliteits-, markt-, valuta-, rente-, krediet-, liquiditeits- en concentratierisico's.

### Solvabiliteitsrisico

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

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

<b>Solvabiliteit</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Totaal eigen vermogen	259.783	250.766
Wettelijk vereist	64.684	70.191
<b>Surplus</b>	<b>195.099</b>	<b>180.575</b>

### Marktrisico

Marktrisico is het prijsrisico van een waardedaling van de beleggingen door een verandering van marktfactoren. PGGM N.V. heeft in 2020 besloten om een deel van de liquide middelen in geldmarktfondsen te beleggen. In 2022 is € 110,2 miljoen (2021: € 94,4 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 N.V. geen beleggingen aanhoudt en de deelneming in het buitenland van zeer geringe grootte is, is het valutarisico beperkt.

### Renterisico

Renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van obligaties en/of leningen verandert als gevolg van veranderingen in marktrentes. 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 (SLA) die PGGM N.V. met haar klanten heeft afgesloten. Aangezien de klanten van PGGM N.V. Nederlandse pensioenfondsen zijn, is het risico als gevolg van een faillissement laag.

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

### Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico (inclusief kasstroomrisico) is het risico dat het volume en de timing van cashflows binnen circa een jaar niet op een adequate wijze zijn gematched waarbij een tekort aan liquide middelen niet (eenvoudig) kan worden gecompenseerd. PGGM N.V. beschikt over een kredietfaciliteit van € 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 N.V. is er sprake van een concentratierisico gezien het relatieve belang van de grootste klant. Dit risico wordt gemitigeerd door in continue dialoog met de grootste klant invulling te geven aan het strategisch partnership en het voeren van actief stakeholdermanagement.

# Enkelvoudige jaarrekening 2022



## Enkelvoudige balans per 31 december 2022

vóór bestemming resultaat  
(bedragen in duizenden euro's)

	Ref	31 december 2022	31 december 2021
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	24	431	762
Materiële vaste activa	25	59.826	61.553
Financiële vaste activa	26	148.134	142.968
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>208.391</b>	<b>205.283</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	27	7.250	16.341
Effecten	28	110.179	94.388
Liquide middelen	29	54.459	39.679
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>171.888</b>	<b>150.408</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>380.279</b>	<b>355.691</b>
<b>Passiva</b>			
Eigen vermogen	30		
Gestort en opgevraagd kapitaal		200	200
Agio reserves		158.712	158.712
Wettelijke reserve		362	243
Overige reserve		91.492	70.743
Onverdeeld resultaat		9.017	20.868
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>259.783</b>	<b>250.766</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Voorzieningen	31	24.143	25.559
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>24.143</b>	<b>25.559</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Kortlopende schulden	32	96.353	79.366
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>96.353</b>	<b>79.366</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>380.279</b>	<b>355.691</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2022

(bedragen in duizenden euro's)

	<b>Ref</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Resultaat deelnemingen	<b>26</b>	9.493	18.770
Overige opbrengsten	<b>34</b>	-476	2.098
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>9.017</b>	<b>20.868</b>

# Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2022

## 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	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	5.589	5.589
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.827	-4.827
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>762</b>	<b>762</b>
<b>Mutaties</b>		
Investerings	-	-
Desinvesterings	-	-
Waardeverminderingen	-	-
Afschrijvingen	-331	331
<b>Saldo</b>	<b>-331</b>	<b>331</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	5.589	5.589
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-5.158	-5.158
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>431</b>	<b>431</b>

### Afschrijvingstermijnen

Software: 5 jaar

## 25. Materiële vaste activa

	<b>Gebouwen en terreinen</b>	<b>Bedrijfs- installaties</b>	<b>Overige bedrijfs- middelen</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	72.600	3.753	27.825	104.178
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-17.626	-3.342	-21.657	-42.625
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>54.974</b>	<b>411</b>	<b>6.168</b>	<b>61.553</b>
<b>Mutaties</b>				
Investeringen	1.088	46	2.159	3.293
Desinvesteringen	-	-70	-97	-167
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-	36	66	102
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen herwaardering	-	-	-	-
Afschrijvingen	-3.010	-20	-1.925	-4.955
<b>Saldo</b>	<b>-1.922</b>	<b>-8</b>	<b>203</b>	<b>-1.727</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	56.062	3.729	29.887	89.678
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.010	-3.326	-23.516	-29.852
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>53.052</b>	<b>403</b>	<b>6.371</b>	<b>59.826</b>
<b>Afschrijvingstermijnen</b>				
Grond en terreinen:	geen afschrijving van toepassing			
Gebouwen - ruwbouw:	40 jaar			
Gebouwen - afbouw:	25 jaar			
Gebouwen - gebouw gebonden installaties:	15 jaar			
Bedrijfsinstallaties:	5-10 jaar			
Overige bedrijfsmiddelen:	5-10 jaar			

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

Vanaf boekjaar 2022 is een stelselwijziging toegepast en worden de gebouwen en terreinen gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Zie voor een toelichting op de stelselwijziging paragraaf 2.1 van de jaarrekening.

## 26. Financiële vaste activa

	<b>Deelnemingen</b>	<b>Belastinglatenties</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>124.755</b>	<b>18.213</b>	<b>142.968</b>
Dividenduitkering	-18.000	-	-18.000
Agioستorting	16.000	-	16.000
Resultaat deelnemingen	9.493	-	9.493
Waardeveranderingen	-	-2.327	-2.327
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>132.248</b>	<b>15.886</b>	<b>148.134</b>

### Deelnemingen

Het saldo heeft betrekking op de volgende deelnemingen:

<b>Vennootschappen</b>		
<b>Naam</b>	<b>Vestigingsplaats</b>	<b>Aandeel in geplaatst kapitaal</b>
PGGM N.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Australia Nominees Pty Ltd.	Sydney, Australië	100%
PGGM Financiële Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Innovatie B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Pensioenbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Services B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM UFO B.V.	Zeist, Nederland	100%
PGGM Vermogensbeheer B.V.	Zeist, Nederland	100%
Vernet Verzuimnetwerk B.V.	Amsterdam, Nederland	100%

Ten behoeve van de uitvoering van het Beleid Eigen Vermogen en analyse van de vermogenspositie van de dochterentiteiten heeft PGGM N.V. in 2022 een agioستorting € 12 miljoen gedaan aan PGGM Pensioenbeheer B.V., een agioستorting van € 3 miljoen aan PGGM Services B.V. en € 1 miljoen aan PGGM Strategic Advisory Services B.V.. PGGM Vermogensbeheer B.V. heeft een dividenduitkering gedaan van €18 miljoen aan PGGM N.V.

### Belastinglatenties

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

## 27. Vorderingen

	31 december 2022	31 december 2021
Debiteuren	1.070	574
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.027	10.778
Nog te factureren	399	9
Overlopende activa	4.754	4.980
<b>Totaal</b>	<b>7.250</b>	<b>16.341</b>

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

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2022	31 december 2021
PGGM Vermogensbeheer B.V.	470	4.205
PGGM Pensioenbeheer B.V.	-	3.338
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	-	1.272
PGGM UFO B.V.	-	1.352
PGGM Financiële Services B.V.	-	343
VERNET Verzuimnetwerk B.V.	140	110
PGGM Innovatie B.V.	-	86
PGGM Services B.V.	178	72
PGGM Coöperatie U.A.	239	-
<b>Totaal</b>	<b>1.027</b>	<b>10.778</b>

### Debiteuren

De debiteuren betreffen naast reguliere vorderingen met name vorderingen op de beleggingsfondsen. Dit betreffen door PGGM N.V. betaalde kosten. De debiteuren hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar.

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

De lagere positie vorderingen op groepsmaatschappijen ten opzichte van 2021 is het gevolg van een verschil in het moment van afrekenen van deze posities. Alle 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 N.V. 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 2022 is conform het beleid liquide middelen € 110,2 miljoen (2021: € 94,4 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 rentecompensatiesysteem binnen PGGM. Als gevolg van deelname aan het rentecompensatiesysteem is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle hieruit voortvloeiende verplichtingen. Van de liquide middelen staat ultimo 2022 het gehele bedrag ter vrije beschikking.

## 30. Eigen vermogen

	<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>Agio reserve</b>	<b>Wettelijke reserve</b>	<b>Herwaar- derings- reserve</b>	<b>Overige reserves</b>	<b>Onverdeeld resultaat</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>200</b>	<b>158.712</b>	<b>5</b>	<b>1.309</b>	<b>41.584</b>	<b>29.010</b>	<b>230.820</b>
Resultaatbestemming 2020	-	-	-	-	29.010	-29.010	-
Herwaarderingsreserve materiële vaste activa	-	-	-	-1.309	-	-	-1.309
Wettelijke reserve intern ontwikkelde software	-	-	238	-	-238	-	-
Mutatie als gevolg van vpb-tariefsverlaging	-	-	-	-	387	-	387
<b>Resultaat 2021</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20.868</b>	<b>20.868</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>200</b>	<b>158.712</b>	<b>243</b>	<b>-</b>	<b>70.743</b>	<b>20.868</b>	<b>250.766</b>
Resultaatbestemming 2021	-	-	-	-	20.868	-20.868	-
Wettelijke reserve intern ontwikkelde software	-	-	119	-	-119	-	-
<b>Resultaat 2022</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.017</b>	<b>9.017</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>200</b>	<b>158.712</b>	<b>362</b>	<b>-</b>	<b>91.492</b>	<b>9.017</b>	<b>259.783</b>

### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestort en opgevraagd kapitaal omvat de gestorte, nominale bedragen op uitgegeven aandelen. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt €1 miljoen (2021: € 1 miljoen), bestaande uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1 duizend elk. Per 31 december 2022 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 2022 betreft de wettelijke reserve welke wordt aangehouden voor intern ontwikkelde software Vernet.

### 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 2022 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

### Voorstel tot resultaatbestemming

Op de algemene vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2022 toe te voegen aan de overige reserves.

## 31. Voorzieningen

	<i>Reorganisatie</i>	<i>Verlieslatend contract</i>	<i>DVI</i>	<i>Overige voorzieningen</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>6.948</b>	<b>230</b>	<b>18.381</b>	-	<b>25.559</b>
<b>Mutaties</b>					
Dotatie	838	389	5.564	834	7.625
Onttrekking	-3.209	-230	-867	-	-4.306
Vrijval	-2.573	-	-2.162	-	-4.735
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>2.004</b>	<b>389</b>	<b>20.916</b>	<b>834</b>	<b>24.143</b>

Van de voorzieningen is een bedrag van € 20,7 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken. Er zijn geen voorzieningen met een looptijd van langer dan 5 jaar.

### Voorziening reorganisatie

De reorganisatievoorziening bestaat uit een in werking gezette reorganisatie binnen Pensioenbeheer (€ 1,3 miljoen) en reguliere afvloeiingen (€ 0,7 miljoen). De belangrijkste inschattingen bij de berekening van de reorganisatievoorzieningen betreffen het aantal arbeidsplaatsen dat zal verdwijnen, de gemiddelde afkoopsom volgens sociaal plan en het gemiddelde van de additionele kosten welke per medewerker worden opgenomen zoals juridische bijstand en opleidingskosten. De voorziening voor reorganisatie wordt bij PGGM N.V. verantwoord, de kosten worden via de rekening-courant verantwoord in PGGM Pensioenbeheer.

De gevormde voorziening voor de reorganisatie binnen Pensioenbeheer bedraagt € 1,3 miljoen (2021: € 5,1 miljoen). De daling van € 3,8 miljoen ten opzichte van 2021 is het saldo van enerzijds een onttrekking uit de voorziening van € 1,4 miljoen als gevolg van uitbetalingen van afkoopsommen. Anderzijds betreft dit een verlaging van de voorziening t.h.v. € 2,5 miljoen met name als gevolg van natuurlijk verloop en gewijzigde inzichten in het meerjarenplan Pensioenbeheer.



Het resterende bedrag van € 0,7 miljoen aan reorganisatievoorziening ziet toe op individuele trajecten (2021: € 1,8 miljoen). In 2022 is € 1,8 miljoen aan de voorziening onttrokken als gevolg van uitbetalingen van afkoopsommen, € 0,8 miljoen gedoteerd en € 0,1 miljoen vrijgevallen.

#### **Voorziening verlieslatend contract**

PGGM N.V. heeft in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen ultimo 2021 een voorziening opgenomen voor de onvermijdbare kosten voor het verlieslatende contract van Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling (Rabo PGGM PPI). De onvermijdbare kosten zijn gebaseerd op de huidige rentabiliteit van deze diensten waarbij rekening wordt gehouden met eventuele omstandigheden welke van toepassing zijn op de resterende periode van het verlieslatende contract. Ultimo 2022 is het restant van de voorziening nihil. In 2022 is een voorziening gevormd voor de onvermijdbare kosten voor het verlieslatende contract voor VDI werkplekken (werkplekomgeving in beheer van KPN per individuele 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.

#### **Voorziening DVI**

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

#### **Overige voorzieningen**

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. Als gevolg hiervan is op balansdatum een voorziening gevormd voor deze eenmalige uitkering.

## 32. Kortlopende schulden

	31 december 2022	31 december 2021
Schulden aan kredietinstellingen	55.097	41.984
Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten	6.170	6.218
Crediteuren	1.498	905
Schulden aan groepsmaatschappijen	2.773	579
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.001	9.304
Overlopende passiva	17.814	20.376
<b>Totaal</b>	<b>96.353</b>	<b>79.366</b>

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 rentecompensatiesysteem.

### Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruitontvangen bedragen hebben betrekking op de vooruitontvangen fee van PFZW voor te leveren prestaties in 2023.

### Schulden aan groepsmaatschappijen

	31 december 2022	31 december 2021
PGGM Coöperatie U.A.	-	579
PGGM Services B.V.	2.773	0
<b>Totaal</b>	<b>2.773</b>	<b>579</b>

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. Het bedrag is gestegen door nog te betalen pensioenpremies over november en december. Dit vindt sinds 2022 plaats op basis van nafacturering. De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben alle een looptijd van korter dan 1 jaar.

### Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen van € 1,9 miljoen (2021: € 2,0 miljoen), reservering vakantiedagen van € 5,3 miljoen (2021: € 5,7 miljoen), reservering variabele beloning personeel van € 7,0 miljoen (2021: € 6,3 miljoen) en de overige overlopende passiva van € 3,6 miljoen (2021: € 6,4 miljoen). De overlopende passiva hebben een resterende 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

	2022	2021
Overige opbrengsten en kosten	-65.441	-79.670
Doorbelaste kosten	64.988	82.392
Belastingen resultaat	-23	-624
<b>Totaal</b>	<b>-476</b>	<b>2.098</b>

## 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, 19 april 2023

### Raad van bestuur:

Edwin Velzel, voorzitter

Willem Jan Brinkman

### Raad van commissarissen:

Marjanne Sint, voorzitter

Henk Broeders, vicevoorzitter

Françoise Dings

Eric de Macker

Jan van Rutte

Doede Vierstra

# Overige gegevens

# ***Controleverklaring van de onafhankelijke accountant***

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

---

## ***Verklaring over de jaarrekening 2022***

---

### ***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 2022 en van het resultaat over 2022 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 2022 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 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

---

### ***De basis voor ons oordeel***

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

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### ***Onafhankelijkheid***

Wij zijn onafhankelijk van PGGM N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

---

### ***Informatie ter ondersteuning van ons oordeel***

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot fraude en continuïteit, 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 de paragraaf "Frauderisico" in het hoofdstuk "Hoe besturen wij onze organisatie" in het jaarverslag, waarin de raad van bestuur reflecteert op haar risicobereidheid op dit gebied en de geïmplementeerde beheersingsmaatregelen.

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 interne beheersing door het hoogste management, gericht op : <ul style="list-style-type: none"><li>- journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het</li></ul>	Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.  Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van deze journaalposten en het aansluiten van deze posten op brondocumenten.  Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het management, waaronder de voorziening reorganisatie en de voorziening DVI, welke beiden zijn toegelicht in note 10 van de jaarrekening).

<p>opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt; schattingen;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering.</li> </ul>	<p>We hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering geïdentificeerd.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude door het doorbreken van de interne beheersing door het management.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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. Ook 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. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

### *Controleaanpak continuïteit*

Zoals toegelicht in de paragraaf “Continuïteitsrisico” in het hoofdstuk “Hoe besturen wij onze organisatie” in het bestuursverslag heeft de raad van bestuur zijn continuïteitsbeoordeling voor tenminste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico’s).

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

- Overwogen 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 zijn kennis van continuïteitsrisico’s na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de raad van bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

---

## *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 waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

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

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

Amsterdam, 19 april 2023  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. J.M. de Jonge RA

---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2022 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 gereede 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.

## Overzicht GRI-indicatoren

### Generieke indicatoren

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
GRI 2-1	Organisatiedetails: naam, eigendomsstructuur en rechtsvorm, locatie van het hoofdkantoor, het aantal landen waar de organisatie actief is	Corporate governance Algemeen	65 166
GRI 2-2	Opgenomen (bedrijfs)entiteiten in het duurzaamheidsverslag van de organisatie	Corporate governance	66
GRI 2-3	Verslaggevingsperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft, verslaggevingscyclus en contactinformatie voor vragen over het verslag en de inhoud daarvan	2022, jaarlijks Algemeen	166
GRI 2-5	Beleid met betrekking tot externe assurance en vermelding of een assurance verklaring door de externe accountant is afgegeven op de verantwoording over duurzaamheid	Wij kennen over de verslagperiode van 2022 nog geen assurance verklaring over onze niet financiële duurzaamheids- en kerncijfers. Over de verslagperiode van 2025 zullen wij hier aan moeten voldoen vanuit de CSRD-wetgeving	
GRI 2-6	Voornaamste activiteiten, producten en diensten, afzetmarkten, leveranciers van de organisatie, overige relevante zakelijke relaties en significante veranderingen hierin tijdens de verslagperiode	Wat wij doen Voor wie wij waarde leveren	6 7
GRI 2-7	Totaal aantal medewerkers en samenstelling medewerkersbestand	Inspirerend en inclusief werkklimaat	57
GRI 2-8	Werknemers die niet in loondienst zijn (externen)	Naast 1.533 interne medewerkers zijn er 339 externe medewerkers werkzaam. De hoofdzakelijke redenen voor inhuur betreffen inzet op projectmatige werkzaamheden en opvang openstaande vacatures en piekbelasting	
GRI 2-9	De bestuursstructuur en -samenstelling	Corporate governance	66
GRI 2-10	Nominatie en selectie van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie (beschrijven beleid en toetsingscriteria)	Verslag van de RvC	88
GRI 2-11	Rol van de voorzitter van het hoogste bestuurlijke orgaan	Corporate governance	66
GRI 2-12	Rol van het hoogste bestuurlijke orgaan van de organisatie in de management van duurzame impact	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	49
GRI 2-13	Delegeren van verantwoordelijkheden voor het managen van duurzame impact door het hoogste bestuurlijke orgaan binnen de organisatie	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	49
GRI 2-14	Rol van de hoogste bestuurlijke orgaan in de duurzaamheidsverslaglegging	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	49
GRI 2-15	Beleid met betrekking tot preventie en mitigatie van belangenverstremming bij het hoogste bestuurlijke orgaan	Compliance	78
GRI 2-16	Beschrijven of en hoe bedrijfskritische issues worden gemeld aan het hoogste bestuurlijke orgaan. Tevens vermelden van het aantal en aard van bedrijfskritische issues gedurende verslagperiode	Compliance	79
GRI 2-17	Algemene kennis op het gebied van duurzaamheid van het hoogste bestuurlijke orgaan alsook maatregelen om hierin verder te bewaken	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	49

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
GRI 2-18	Evaluatie van de prestatie van het hoogste bestuurlijke orgaan	Verslag van de RvC	91
GRI 2-19	Remuneratiebeleid voor leden van het hoogste bestuurlijke orgaan en het senior management	Rapport remuneratie van de raad van bestuur	83
GRI 2-20	De wijze waarop de organisatie het remuneratiebeleid bepaalt	Rapport remuneratie van de raad van bestuur	85
GRI 2-21	Totale jaarlijkse compensatieratio	Inspirerend en inclusief werkklimaat	63
GRI 2-22	Een verklaring van het hoogste bestuurlijke orgaan over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling	Welke waarde wij creëren	14
GRI 2-23	Beschrijving of de beleidstoezeggingen met betrekking tot de verantwoorde bedrijfsvoering - zoals vastgelegd door de organisatie - in lijn zijn met mensenrechten, publiekelijk beschikbaar zijn, goedgekeurd en gedragen zijn door het hoogste bestuurlijke orgaan, van toepassing zijn op zakelijke relaties en op welke wijze dit gecommuniceerd is naar medewerkers, zakelijke partners en overige relevante partijen	Compliance	78
GRI 2-24	De wijze waarop de organisatie de beleidstoezeggingen met betrekking tot de verantwoorde bedrijfsvoering inbedt	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 2-25	De wijze waarop de organisatie haar negatieve impact herstelt	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 2-26	Klachtenprocedure en meldpunt voor het uiten van bezorgdheid	Compliance	79
GRI 2-27	Naleving van wet- en regelgeving	Compliance	78
GRI 2-28	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties waar de organisatie een significante rol van betekenis heeft	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 2-29	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	Wat onze stakeholders belangrijk vinden	10
GRI 2-30	Percentage medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst	Geen data beschikbaar	

### Specifieke indicatoren

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
<b>Materieel</b>			
GRI 3-1	De wijze waarop de organisatie de materiële thema's bepaalt	Wat onze stakeholders belangrijk vinden	10
GRI 3-2	Publicatie van de lijst van materiële thema's en wijzigingen ten opzichte van de vorige verslagperiode	Wat onze stakeholders belangrijk vinden. Noot: er wordt geen vergelijking gedaan met de materiële thema's zoals gepubliceerd in 2021. Voor 2022 zijn nieuwe materiële thema's opgesteld deels afgeleid van onze nieuwe strategische doelstellingen 2030	11
GRI 3-3	De wijze waarop de organisatie stuurt op de materiële thema's	In onze materialiteitsmatrix geven wij een beschrijving van de materiële thema's die wij relevant vinden en waar wij impact op willen maken. In ons waardecreatiemodel (zie paragraaf 'Welke waarde wij creëren') geven wij vervolgens aan hoe wij waarde toevoegen. Voor de materiële thema's zijn outputdoelen opgenomen	10

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
<b>Economisch</b>			
GRI 201-1	Directe economische waarde welke is gegenereerd en gedistribueerd	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 201-2	Financiële implicaties en andere risico's en kansen als gevolg van klimaatverandering	Geen data beschikbaar	
GRI 201-3	Pensioenverplichtingen en overige pensioenregelingen	Jaarrekening – grondslagen voor resultaatbepaling	118
<b>Markt-aanwezigheid</b>			
GRI 202-1	Ratio van het standaard instaploon van een nieuwe medewerker per geslacht in vergelijking met (het lokale) minimumloon	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 202-2	Deel van het senior management afkomstig uit de lokale gemeenschap	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
<b>Indirect economisch</b>			
GRI 203-1	Investeringen in infrastructuur en ondersteunende diensten	Geen data beschikbaar	
GRI 203-2	Significante indirecte economische impact	Welke waarde wij creëren (bijdrage aan de pensioenen van 4,3 miljoen deelnemers)	13
<b>Inkoop</b>			
GRI 204-1	Deel van de uitgaven aan lokale leveranciers	Geen data beschikbaar	
<b>Corruptie</b>			
GRI 205-1	Het totale aantal en percentage bedrijfsactiviteiten beoordeeld op risico's in verband met corruptie	Risicomanagement	75
GRI 205-2	Communicatie en training rondom anti-corruptiebeleid en -procedures	Risicomanagement	75
GRI 205-3	Bevestigde gevallen van corruptie en genomen maatregelen	Er zijn geen bevestigde gevallen van corruptie en genomen maatregelen in 2022	
<b>Concurrentie</b>			
GRI 206-1	Juridische acties wegens concurrentieverstorend gedrag, antitrust en monopoliepraktijken	Er zijn geen juridische acties ondernomen wegens concurrentieverstorend gedrag, antitrust en monopoliepraktijken in 2022	
<b>Belasting</b>			
GRI 207-1	Het door de organisatie gehanteerde belastingbeleid	Het fiscaal beleid van PGGM wordt jaarlijks geagendeerd door het EC en de RvC en minstens één keer in de drie jaar opnieuw vastgesteld. Het fiscaal beleid is gebaseerd op transparantie, het voldoen aan wet en regelgeving naar letter en geest, thought leadership en actieve standpuntinname. Een uitgebreidere uiteenzetting is terug te vinden in de <a href="#">Sustainable Tax Position Paper</a> .	
GRI 207-2	De inrichting van governance rondom belastingzaken, beheersmaatregelen en risicomanagement	PGGM heeft een Tax Control Framework, waarvan opzet, bestaan en werking actief worden gemonitord. In 2022 hebben PGGM en de Belastingdienst het Tax Control Framework samen doorlopen. De Belastingdienst heeft daarbij onder andere gekeken naar de inrichting van de fiscale functie, de beheersmaatregelen en het risicomanagement van PGGM. Dit heeft ertoe geleid dat de Belastingdienst en PGGM/PFZW in december 2022 een nieuw Convenant Individueel Horizontaal Toezicht hebben afgesloten. Daaruit blijkt dat opzet, bestaan en werking van het Tax Control Framework door de Belastingdienst voldoende wordt geacht.	

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
GRI 207-3	Betrokkenheid van stakeholders en management met betrekking tot belastingzaken	Het fiscaalbeleid en de fiscale ontwikkelingen worden eenmaal per jaar op de agenda van het EC en de RvC gezet. Bij belangrijke ontwikkelingen wordt de CFRO, het EC en/of RvC ook tussentijds geïnformeerd. Richting de klanten worden rapportages opgesteld over de mate waarin aan het Sustainable Tax Policy wordt voldaan.	
<b>Materiaal</b>			
GRI 301-1	Gewicht en volume van gebruikte materialen voor de primaire diensten en producten van de organisatie	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 301-2	Percentage van gerecyclede materialen gebruikt voor de primaire diensten en producten van de organisatie	PGGM maakt geen producten en verleent geen financiële diensten waarvoor materialen worden gebruikt. Gedrukte publicaties worden gebruikt voor pensioencommunicatie. Het gebruikte materiaal is papier. PGGM gebruikte in 2021 394.018 kg papier	
<b>Energie</b>			
GRI 302-1	Energieverbruik binnen de organisatie	Duurzame bedrijfsvoering	51
GRI 302-2	Energieverbruik buiten de organisatie	Het energieverbruik in de PGGM Datacenters: Almere (Productie): 164.627 kWh Oude Meer (OTA): 157.909 kWh	
GRI 302-3	Energie-intensiteit	Geen data beschikbaar	
GRI 302-4	Vermindering van energieverbruik als gevolg van besparings- en efficiëntie initiatieven	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
<b>Water</b>			
GRI 303-1	Beschrijving van water gerelateerde interacties vanuit de organisatie (consumptie, onttrekking, etc.)	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 303-2	Management van impact m.b.t. de water afvoer door de organisatie	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 303-3	Water onttrekking in megaliters inclusief onderverdeling naar type waterbronnen	geen data beschikbaar	
GRI 303-4	Water afvoer in megaliters inclusief onderverdeling naar type waterbronnen	Geen data beschikbaar	
GRI 303-5	Water consumptie in megaliters inclusief onderverdeling naar type waterbronnen	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
<b>Biodiversiteit</b>			
GRI 304-1	Operationele locaties die eigendom zijn van, gehuurd worden door, beheerd worden in of grenzen aan beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	52
<b>Uitstoot</b>			
GRI 305-1	Directe CO2-uitstoot (Scope 1)	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	54
GRI 305-2	Indirecte CO2-uitstoot door opwekking van zelf gekochte en verbruikte elektriciteit of warmte	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	54
GRI 305-3	Indirecte uitstoot van CO2 (scope 3), veroorzaakt door bedrijfsactiviteiten van een andere organisatie	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	54
GRI 305-4	Intensiteit van CO2-uitstoot	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	52
GRI 305-5	Vermindering CO2-uitstoot	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	52



Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
<b>Afval</b>			
GRI 306-1	Afvalproductie en aanzienlijke afvalgerelateerde impact	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 306-2	Management van aanzienlijke afvalgerelateerde impact	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 306-3	Gegenereerd afval	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
<b>Milieu</b>			
GRI 308-1	Nieuwe leveranciers die zijn gescreend op milieucriteria	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	55
GRI 308-2	Negatieve milieueffecten in de toeleveringsketen en ondernomen acties	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	55
<b>Werkgelegenheid</b>			
GRI 401-1	Nieuwe medewerkers en personeelsverloop	Inspirerend en inclusief werkklimaat	57
GRI 401-3	Ouderschapsverlof (aantal rechthebbenden en die ook daadwerkelijk verlof hebben genomen onderverdeeld naar geslacht)	Geen data beschikbaar	
GRI 402-1	Minimale opzegtermijnen bij operationele wijzigingen	<p>OR-proces: PGGM volgt bij ingrijpende organisatiewijzigingen altijd het proces zoals vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden (WOR).</p> <p>Cao: In het geval van cao-wijzigingen wordt er altijd in onderling overleg met de vakbonden besproken hoe we deze wijzigingen gaan doorvoeren en binnen welke termijn. Denk hierbij ook aan afspraken over bijv. wijzigingen met terugwerkende kracht.</p>	
GRI 403-1	Managementsysteem voor gezondheid en veiligheid op het werk	Inspirerend en inclusief werkklimaat	62
GRI 403-2	Werkomgeving gerelateerde gevarenidentificatie, risicobeoordeling en incidentenonderzoek	PGGM kent een uitgebreide meldprocedure inclusief beleidsdocument voor Meldingsprocedure incidenten, arbeidsongevallen en beroepsziekten. PGGM heeft daarnaast preventiemedewerkers in dienst. Voor het melden van een ongeval is een aparte procedure ingericht.	
GRI 403-3	Arbodiensten	PGGM maakt gebruik van een arbodienst. De werkwijze van de arbodienst is vastgelegd op intranet en is voor elke medewerker in te zien. Daarnaast zijn er speciale preventiemedewerkers. Ook voor de preventiemedewerkers is een document opgesteld om collega's te informeren over de werkwijze en functie van deze preventiemedewerkers.	
GRI 403-4	Werknemersparticipatie, overleg en communicatie over gezondheid en veiligheid op het werk	Met de ondernemingsraad worden afspraken gemaakt over periodieke risico-inventarisatie en evaluaties op het gebied van arbeidsomstandigheden, veiligheid en welzijn. Deze afspraken worden vastgelegd in de cao.	
GRI 403-5	Opleiding voor werknemers op het gebied van gezondheid en veiligheid op het werk	PGGM heeft 29 collega's opgeleid tot Bedrijfshulpverlener (BHV). Alle BHV-ers beschikken over een EHBO diploma.	
GRI 403-6	Bevordering van de gezondheid van werknemers	Inspirerend en inclusief werkklimaat	62

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
GRI 403-7	Voorkomen en verminderen van gevolgen voor de gezondheid en veiligheid op het werk die rechtstreeks verband houden met zakelijke relaties	Inspirerend en inclusief werkklimaat	62
GRI 403-8	Werknemers die vallen onder een arbo-management systeem	Geen data beschikbaar	
GRI 403-9	Werk gerelateerde ongelukken	Gedurende 2022 is er 8 keer een beroep gedaan op de inzet van de BHV. Er hebben zich in 2022 geen bedrijfsongevallen voorgedaan.	
GRI 403-10	Werk gerelateerde gezondheidsklachten	Geen data beschikbaar	
GRI 404-1	Gemiddeld aantal opleidingsuren per jaar per medewerker	Geen data beschikbaar	
GRI 404-2	Programma's voor het verbeteren van de vaardigheden van werknemers en transitieprogramma's voor een goede overgang bij dienstbeëindiging	Binnen PGGM is de afdeling Learning and Development opgericht, die zich richt op het adviseren en ondersteunen van medewerkers en management bij het volgen van trainingen, zowel op het gebied van kennis en vaardigheden als competenties. Dit met het oog op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is er het Mobiliteitscentrum. Het mobiliteitscentrum is de centrale plek binnen PGGM voor iedereen die aan de slag wil met zijn mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en 'Fit for the Future' zijn.	
GRI 404-3	Percentage werknemers dat regelmatige beoordeling op prestatie- en loopbaanontwikkeling ontvangt	Het is gebruikelijk dat elke werknemer deze beoordeling krijgt, maar dit is niet vastgelegd en daarom op dit moment niet meetbaar.	
GRI 405-1	Diversiteit aan bestuursorganen en werknemers	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 405-2	Verhouding van het basissalaris en de remuneratie van vrouwen tot mannen	Geen data beschikbaar	
<b>Discriminatie</b>			
GRI 406-1	Gevallen van discriminatie en corrigerende acties daarop	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	51
GRI 407-1	Activiteiten en leveranciers waarbij het recht op vrijheid van vereniging en collectieve onderhandeling in gevaar kan komen	Onderdeel van de MVI-richtlijnen	
<b>Kinderarbeid</b>			
GRI 408-1	Activiteiten en leveranciers met een verhoogd risico op incidenten rond kindarbeid	Onderdeel van de MVI-richtlijnen	
<b>Dwangarbeid</b>			
GRI 409-1	Activiteiten en leveranciers met een verhoogd risico op incidenten rond dwangarbeid	Onderdeel van de MVI-richtlijnen	
<b>Lokale gemeenschap</b>			
GRI 413-1	Activiteiten waarbij de lokale gemeenschap is betrokken, impactassessments en ontwikkelingsprogramma's	Toekomst bestendige bedrijfsvoering	53
<b>Leveranciers</b>			
GRI 414-1	Nieuwe leveranciers die zijn gescreend op sociale criteria	Toekomstbestendige bedrijfsvoering	55
GRI 414-2	Negatieve sociale impact in de toeleveringsketen en genomen acties	Onderdeel van de MVI-richtlijnen	

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
<b>Privacy</b>			
GRI 418-1	Onderbouwde klachten rond schending van de privacy en verlies van data van klanten	Er zijn geen gegronde klachten ontvangen over inbreuken op de privacy van klanten en/of verlies van klantgegevens. Meldingen over privacy-schendingen worden afgehandeld volgens de AVG-eisen voor datalekken, waaronder de meldingsplicht bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).	

### 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.

## Algemeen

### Adresgegevens

PGGM N.V.  
Noordweg Noord 150  
3704 JG Zeist

Postbus 117  
3700 AC Zeist

Telefoon 030 - 277 99 11  
[www.pggm.nl](http://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

### Informatie

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

## Rooster van aftreden raad van commissarissen

Leden	Start eerste termijn	Einde eerste termijn	Start tweede termijn	Einde tweede termijn
Marjanne Sint (voorzitter)	01-04-2018	31-03-2022	01-04-2022	31-03-2026
Henk Broeders (vicevoorzitter)	01-11-2018	31-10-2022	01-11-2022	31-10-2026
Françoise Dings	12-05-2022	11-05-2026	Nog n.v.t.	Nog n.v.t.
Eric de Macker	01-10-2015	30-09-2019	01-10-2019	01-10-2023
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 vergadering die wordt gehouden nadat hij acht jaar al dan niet aaneengesloten jaren commissaris is geweest; daarna kan hij niet meer worden herbenoemd.

## Nevenfuncties van de raad van commissarissen

### Marjanne Sint (1949)

**Nationaliteit:** Nederlandse

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

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van commissarissen en lid mens en organisatie commissie PGGM N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Bergman Medical Care B.V. 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
- Associée 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.
- Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Alexander Monro Ziekenhuis
- Voorzitter raad van commissarissen en lid auditcommissie Stater N.V.
- Voorzitter bestuur Stichting Hanarth Fonds
- Voorzitter bestuur Stichting Steun Amsterdam UMC Alzheimer Centrum
- Bestuurder Broeders Board Services
- Extern adviseur McKinsey & Company
- Bestuursadviseur iClusion (beëindigd 28-12-2022)
- Lid adviesraad Stichting Zorg na Werk in Coronazorg (ZWiC) (beëindigd 31-12-2022)
- Lid Raad van Advies Hersenonderzoek.nl
- Lid raad van toezicht en lid van de Remuneratie commissie Stichting Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg
- Lid Investor Advisory Committee Aescap (gestart 07-2022)

### 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

## Eric de Macker (1960)

**Nationaliteit:** Nederlandse

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

### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van commissarissen en voorzitter mens en organisatie commissie PGGM N.V.
- Vicevoorzitter raad van toezicht, voorzitter remuneratiecommissie en lid auditcommissie financiën van Stichting Rivierduinen GGZ
- Lid raad van advies Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen

## 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 bestuur ABN AMRO Foundation (beëindigd 06-2022)
- Lid raad van toezicht Stichting Health Center Hoenderdaal

## Doede Vierstra (1958)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Managing Director Phoibos Finance B.V.*

### 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 a/d Amstel (Amsterdam)



## 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 B.V.
- Lid raad van commissarissen Klaverblad Verzekeringen (tot 7 april 2022)
- Lid raad van toezicht Gelre ziekenhuizen
- Voorzitter expertteam COVID-zorg in Ziekenhuizen (01-2022 tot 06-2022)
- Extern adviseur Coördinatie- en VersnellingsTeam van het Integraal Zorgakkoord (01-07-2022 tot 02-09-2022)
- Bestuurder Stichting Healthcare4Ukraine

### Willem Jan Brinkman (1973)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Hoofdfunctie:** *Chief financial & risk officer PGGM N..*

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van bestuur PGGM N.V.
- Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V.
- Lid beleggingsadviescommissie FNV (beëindigd 12-2022)