



## Jaarbericht 2010



# **Jaarbericht 2010**

# Inhoud

<b>1. PGGM in 2010 en verder</b>	<b>7</b>
Interview met CEO Martin van Rijn: ‘Samen werken aan een waardevolle toekomst’	7
<b>2. Profiel en organisatie</b>	<b>10</b>
<b>3. Strategische ontwikkelingen</b>	<b>20</b>
<b>4. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen</b>	<b>24</b>
<b>5. Risicomanagement</b>	<b>30</b>
<b>6. Werken bij PGGM</b>	<b>36</b>
<b>7. Verantwoording ledenraad en coöperatiebestuur</b>	<b>42</b>
<b>8. Verantwoording raad van commissarissen</b>	<b>46</b>
<b>9. Samenvatting van de cijfers 2010</b>	<b>50</b>
<b>10. BIJLAGEN</b>	
10.1 Samenstelling bestuurlijke gremia	61
10.2 Overzicht nevenfuncties	64
10.3 Bezoldiging bestuurders	67
10.4 Remuneratierapport	68



**Martin van Rijn, CEO**

**PGGM in 2010 en verder**

**Pensioen staat in het brandpunt van de belangstelling. Dat is een positieve ontwikkeling, maar zorgt ook voor nieuwe uitdagingen, zegt CEO Martin van Rijn. ‘Mensen zijn zich er steeds meer van bewust dat ze in feite één dag per week werken voor hun pensioen. Het is onze verantwoordelijkheid daar zeer zorgvuldig mee om te gaan.’**

We spreken Martin van Rijn in de nieuwe vleugel van het hoofdkantoor in Zeist. Wat opvalt, zijn de open ruimtes met veel glas en hoge plafonds. Van Rijn: ‘Dit gebouw illustreert wat PGGM wil zijn: toegankelijk en transparant.’

De vele gemeenschappelijke ruimtes met flexibele werkplekken stimuleren interactie tussen medewerkers, vervolgt Van Rijn. ‘Belangrijk, want samenwerking is een voorwaarde om optimaal voor onze klanten te kunnen presteren. Niet kennis is macht, maar kennis delen is kracht. Ook binnen PGGM.’

**Transparantie**

Sinds de financiële crisis is de belangstelling voor pensioen enorm toegenomen. Veel mensen zijn onzeker over de toekomst, stelt Van Rijn. ‘Goede en slechte tijden wisselen elkaar af, dat was altijd al zo. Maar de onderlinge afhankelijkheid in de wereld is wel enorm toegenomen; wat in Japan, China of Amerika gebeurt, heeft ook grote gevolgen voor ons in Nederland.’

Werkgevers en werknemers zijn zich steeds meer bewust van de risico's van pensioen, meent van Rijn. ‘Dat betekent voor PGGM dat we heel precies moeten uitleggen wat wij doen en waar onze expertise ligt. Het is van belang dat we daar zo transparant mogelijk over zijn.’

Open en eerlijk communiceren is dan ook het devies van PGGM. ‘Wij helpen onze klanten zo goed mogelijk te communiceren met hun deelnemers, zodat zij nog meer pensioenbewust worden. Zo hebben wij in 2010 voor onze klant Pensioenfonds Zorg en Welzijn diverse regiobijeenkomsten in het land georganiseerd. Tijdens die bijeenkomsten zijn we in dialoog gegaan met de deelnemers van het pensioenfonds en hebben we uitgelegd welke effecten de crisis heeft op pensioenen.’

Uitleg over pensioenen blijft noodzakelijk. Zo moet worden uitgelegd dat een goed pensioen niet alleen uit de betaalde premies gefinancierd kan worden. Beleggen is nodig om die ambitie waar te maken. Van Rijn: ‘Het is de kunst om de juiste balans te vinden tussen rendement en risico. Een weloverwogen risico loont op lange termijn. Daarnaast is het belangrijk om risico's zo goed mogelijk te spreiden.’ Van Rijn hoopt dat de weerstand tegen het nemen van risico's niet doorslaat. ‘Te veel risicoaversie en een overdaad aan toezicht kunnen verstikkend werken. De pensioensector heeft een zware crisis op eigen kracht doorstaan. De buffers bleken in staat om zo'n klap op te vangen. We mogen nog steeds trots zijn op ons stelsel, dat ook in het buitenland wordt bewonderd.’

# Samen werken aan een waardevolle toekomst

Uitgangspunt voor ons succesvolle pensioenstelsel zijn de begrippen solidariteit en collectiviteit. 'Dankzij de verplichtstelling van collectieve pensioenregelingen en de schaalgrootte die zo ontstaat, kunnen we de kosten laag houden', legt Van Rijn uit. 'Samen beleggen en risico's delen is namelijk goedkoper dan wanneer ieder dat voor zich zou doen. Uiteindelijk varen onze klanten er wel bij: zij krijgen meer pensioen voor hetzelfde geld.'

### Een levendige coöperatie

Een speerpunt voor de komende jaren is het creëren van lidwaarde van de coöperatie. Deelnemers en werkgevers in de door ons uitgevoerde pensioenregelingen kunnen namelijk lid worden van de coöperatie. PGGM wil het contact met deze leden intensiveren. Van Rijn: 'We willen dat onze meer dan 550.000 leden merkbaar profiteren van hun lidmaatschap.'

PGGM wil de leden helpen bij het realiseren van de waardevolle toekomst. 'Een goed pensioen is dan belangrijk, maar het gaat om veel meer dan geld alleen', legt van Rijn uit. 'Door de toenemende vergrijzing wordt een groot appèl gedaan op zorgcapaciteit en woonvoorzieningen. En wat heb je aan geld als je daarvoor straks geen zorg of passende woning kunt krijgen? Daarom gaan we samen met andere partijen op zoek naar nieuwe oplossingen die we onze leden kunnen bieden. Dat kan bijvoorbeeld door samen te werken met woningcorporaties of zorgverzekeraars, of door gezamenlijke inkoop te organiseren.'

In 2010 zijn al stappen gezet in de ontwikkeling van de coöperatie. Van Rijn: 'We hebben de communicatie met de leden verbeterd. Eind vorig jaar hebben we een nieuw ledenblad gelanceerd met de naam PGGM&CO. En leden kunnen hun stem laten horen via ledenpanels en enquêtes. Dat slaat aan. Zo hielden we onlangs een online enquête over waardering op het werk onder werknemers in de zorg. In één week kregen we meer dan tienduizend reacties!'

Een andere belangrijke stap is de in 2010 afgesproken samenwerking met Rabobank die in 2011 gestalte gaat krijgen. 'Wij helpen onze leden om zich een beeld te vormen bij hun toekomst. En bieden aan hen een financieel toekomstplaatje. Als zij dat met bancaire producten willen aanvullen, kunnen zij dat desgewenst doen via Rabobank. Dat kan bijvoorbeeld een uitkomst zijn voor leden die een pensioentekort constateren. Belangrijk bij onze keuze voor de Rabobank als partner is dat

*'We hebben als uitvoeringsorganisatie een vooraanstaande positie en dat moet zo blijven'*

deze bank onze visie en coöperatieve waarden deelt. Dat is voor ons een voorwaarde voor een duurzame samenwerking.'

### Groei in een consoliderende markt

'De pensioenmarkt is sterk in beweging en kent steeds minder, maar grotere pensioenuitvoerders', zegt Van Rijn. 'We hebben op die markt als uitvoeringsorganisatie een vooraanstaande positie en dat moet zo blijven. Voor PGGM betekent dit dat we willen groeien in het aantal pensioenfondsen dat we bedienen.' Een voorbeeld is het pensioenfonds Cultuur dat het beheer van haar pensioenvermogen in 2010 bij PGGM onderbracht. 'PGGM streeft niet naar groei omwille van de groei', verzekert Van Rijn. 'Maar willen we institutionele klanten en hun deelnemers ook in de toekomst de beste prijs en kwaliteit leveren, dan is expansie gewoon noodzaak. Dat zeggen we al sinds de splitsing van het Pensioenfonds Zorg en Welzijn en de uitvoeringsorganisatie PGGM in 2008. Voor ons zijn er twee voorwaarden; acquisities moeten aantoonbaar voordeel opleveren voor nieuwe én bestaande klanten. En nieuwe institutionele



klanten moeten zich aangetrokken voelen door onze coöperatieve waarden en onze visie op bijvoorbeeld verantwoord beleggen onderschrijven.'

De afgelopen jaren heeft PGGM hard gewerkt om systemen en processen geschikt te maken voor het bedienen van verschillende klanten. Onze organisatie is daarop ingericht. 'Dat betekent bijvoorbeeld dat we verschillende pensioenadministraties in onze systemen kunnen onderbrengen', verduidelijkt Van Rijn. 'Ons vermogensbeheer en onze pensioenadministratie zijn daar al volledig op ingericht. Onze uitdaging is balans te vinden tussen standaardisering en maatwerk. Het liefst doen we dat samen met de klant.'

### **Risico's en kansen**

De nasleep van de economische crisis blijft ook in 2011 een belangrijk thema, verwacht Van Rijn. 'Samen met onze klanten moeten we de komende jaren hard werken aan het herstel van de buffers en het terugwinnen van het vertrouwen.'

Tegelijkertijd zijn er grote veranderingen gaande. Denk aan de snel stijgende levensverwachting, de vergrijzing en de financiële crisis. Dit heeft gevolgen voor onze pensioenen.

'De pensioendiscussie blijft ook in 2011 bepalend voor de agenda van onze institutionele klanten. Wij zullen onze relaties helpen zich zo goed mogelijk voor te bereiden op veranderingen en hun interne besluitvorming ondersteunen. Ook zullen we klanten terzijde staan bij het zo duidelijk mogelijk informeren van deelnemers over de stand van zaken bij hun pensioenfondsen.'

De ontwikkelingen op de pensioenmarkt bieden kansen, denkt Van Rijn. 'Institutionele partijen zien ons als een transparante en betrouwbare dienstverlener. In een consoliderende markt is dat een groot pluspunt. Ik kijk met vertrouwen naar de toekomst en durf te stellen dat elk pensioenfonds dat de administratie of het vermogensbeheer wil uitbesteden, tenminste aan ons denkt. We zijn en blijven een toonaangevende pensioen-uitvoeringsorganisatie.' ■

# 2

## Profiel en organisatie





**PGGM is een vooraanstaande pensioenuitvoeringsorganisatie voor pensioenfondsen en hun deelnemers. PGGM is als coöperatie opgericht door sociale partners in de sector zorg en welzijn. Vanuit deze oorsprong zijn wij sterk betrokken bij de ontwikkelingen in de maatschappij.**

Bij PGGM wordt gewerkt met geld, maar draait het om mensen. We verlenen diensten op het gebied van pensioenbeheer, integraal vermogensbeheer, bestuursondersteuning en beleidsadviesing. Daarnaast ontwikkelen we als coöperatie voor onze leden aanvullende diensten om hen te helpen een waardevolle toekomst te realiseren.

Onze grootste klant is Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Daarnaast werken we voor het Beroepspensioenfondsen voor Zelfstandige Kunstenaars AENA, Pensioenfondsen voor de Architectenbureaus, Pensioenfondsen voor de Particuliere Beveiliging en Pensioenfondsen Cultuur.

#### PGGM IN CIJFERS

	31 december 2010	31 december 2009
Aantal leden coöperatie PGGM	553.000	519.000
Totaal aantal pensioendeelnemers <sup>1</sup>	2,4 miljoen	2,3 miljoen
Jaaromzet	€ 239,7 miljoen	€ 246,0 miljoen
Vermogen onder beheer	€ 102,9 miljard	€ 88,2 miljard
Langjarig rendement Vermogensbeheer <sup>2</sup>	8,2%	8,0%
Personele omvang	1.154 medewerkers (1.066 fte)	1087 medewerkers (995 fte)

#### Waardevolle toekomst

Voor PGGM is pensioen meer dan geld alleen. Vanuit dat perspectief zijn we elke dag bezig om mensen te helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. Dat is het doel. Daar werken we aan door op een verantwoorde manier om te gaan met het vermogen dat we beheren en voorop te lopen op het gebied van verantwoord beleggen. Als coöperatie zonder winst oogmerk investeren we actief in een waardevolle toekomst door samen met leden en partners te werken aan baanbrekende oplossingen. Dat doen we bijvoorbeeld door de domeinen pensioen, zorg, werk en wonen actief aan elkaar te verbinden. Zo werken we aan een nieuwe oude dag.

Wij hebben in de loop der jaren een duurzame relatie opgebouwd met werkgevers en werknemers van de pensioenfondsen waarvoor wij werken. We blijven investeren in die relatie, zodat we weten wat hen bezighoudt. Ook stemmen wij onze dienstverlening zo veel mogelijk af op hun wensen.

1. Dit betreft het aantal pensioendeelnemers van institutionele klanten van PGGM.

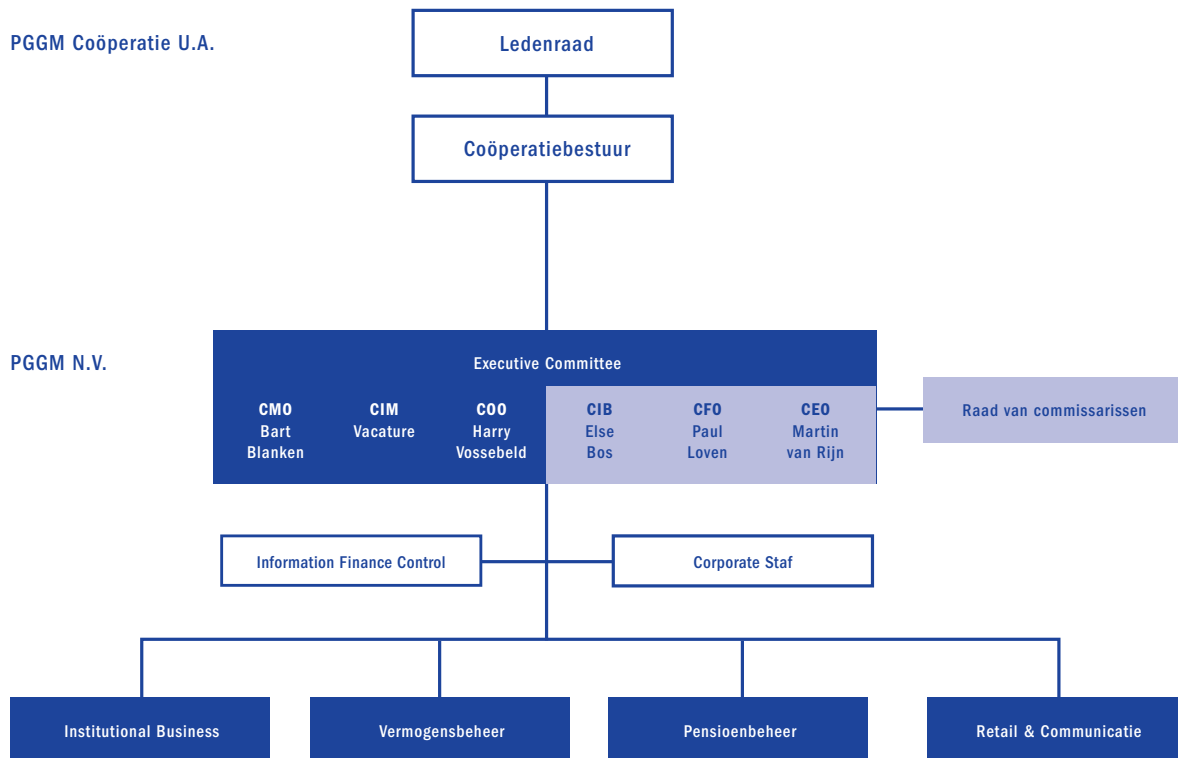
2. Dit betreft de periode 1971 tot en met 2010.

Wij geloven dat financieel en maatschappelijk rendement hand in hand kunnen gaan. De zorg voor mens en maatschappij speelt bij onze beleggingskeuzes een belangrijke rol. Goed ondernemingsbestuur is in dat kader van belang. We willen open en duidelijk zijn over onze beleggingen.

PGGM heeft de maatschappelijke plicht om zorgvuldig, integer en transparant te werken. Met de Gedragscode PGGM willen we het vertrouwen van belanghebbenden in PGGM waarborgen en handhaven, integriteitrisico's voorkomen en daarmee onze goede naam en reputatie behouden. De gedragscode is gebaseerd op onze kernwaarden: daadkrachtig, open en eerlijk, baanbrekend en met respect voor mens en omgeving.

**Governance: coöperatie zonder winstoogmerk**

De coöperatie PGGM Coöperatie U.A. is opgericht door sociale partners in de sector zorg en welzijn. Het coöperatiebestuur legt verantwoording af aan de ledenraad. De coöperatie is de enige aandeelhouder van uitvoeringsorganisatie PGGM N.V.



**De ledenraad** is het hoogste orgaan van de coöperatie en vertegenwoordigt de leden. De raad levert ideeën voor de ontwikkeling van de coöperatie en is de schakel tussen leden en coöperatiebestuur. De ledenraad bestaat op dit moment uit 36 vertegenwoordigers die zijn afgevaardigd door de sociale partners, dat wil zeggen werkgevers en werknemers, maar ook door gepensioneerden. Vanaf 2012 kiezen de leden rechtstreeks een deel van de ledenraad.

**Het coöperatiebestuur** is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) kaders van de coöperatie en legt verantwoording af aan de ledenraad. Ook houdt het coöperatiebestuur zich op afstand bezig met de prestaties van PGGM N.V., waarvan de coöperatie de aandeelhouder is. Uit het bestuur zijn drie commissies gevormd die de besluitvorming voorbereiden: de commissie algemene zaken, de product- en marketingcommissie en de coöperatiecommissie. Op 21 juli 2010 trad Frank de Grave aan als nieuwe voorzitter.

De **raad van commissarissen** houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken bij PGGM N.V. en haar dochterondernemingen. Juridisch gezien wordt toezicht gehouden op de raad van bestuur. De raad van commissarissen wordt bijgestaan door twee commissies: de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie en de auditcommissie.

De dagelijkse leiding van PGGM N.V. is in handen van het **executive committee**. Dit bestaat uit de raad van bestuur en de verantwoordelijken van de business units van PGGM. De Chief Executive Officer, de Chief Financial Officer en de Chief Institutional Business vormen de raad van bestuur. Samen met de Chief Marketing Officer, de Chief Investments Officer en de Chief Operations Officer vormen zij het executive committee. De Chief Executive Officer is voorzitter van het executive committee, de Chief Institutional Business is vice-voorzitter.

Per 1 november 2010 is de Chief Investments Officer Johan van der Ende vertrokken bij PGGM. PGGM is Johan van der Ende veel dank verschuldigd voor zijn inzet en bijdrage de afgelopen jaren. Jac Kragt vervult tijdelijk deze functie als leidinggevende op het gebied van vermogensbeheeractiviteiten. PGGM N.V. heeft de vacature voor Chief Investment Manager ingevuld. Bart Blanken is per 1 maart 2010 in dienst getreden als CMO (directeur Retail & Communicatie) en is sinds deze datum verantwoordelijk voor de retailactiviteiten.

De raad van bestuur legt verantwoording af aan de aandeelhouder (de coöperatie) en de raad van commissarissen.

### Juridische structuur

PGGM N.V. is houdstermaatschappij van een aantal dochtervennootschappen. Dat hangt samen met de wettelijke bepaling dat de uitvoering van pensioenregelingen voor institutionele klanten juridisch gescheiden moet zijn van de overige activiteiten. Ook is ervoor gekozen om activiteiten waarvoor een vergunning van De Nederlandsche Bank of de Autoriteit Financiële Markten is vereist, elk in een afzonderlijke vennootschap onder te brengen.

**We zijn elke dag bezig om mensen te helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst.**

## Interview met Gert van Dijk, voorzitter van de Ledenraad



**‘De ledenraad vertegenwoordigt de sector en geeft aan waar speerpunten van beleid gelegd moeten worden. Op die wijze kan de ledenraad inspelen op de ontwikkelingen én een bijdrage leveren aan de organisatie. Het lijkt eenvoudig, maar het is revolutionair.’**

‘PGGM belegt een heel groot vermogen voor haar klanten. Daar krijg je visioenen van. Hoe je dat vermogen beheert, moet je als coöperatie aan je leden kunnen uitleggen. Leden kunnen uiteraard niet zelf zo’n grote organisatie besturen of daar toezicht op houden, maar wat ze wel kunnen doen is toetsen of hun onderneming doet wat bedoeld was. Toetsen is een betekenisvol woord; het verschilt essentieel van toezicht houden.



# ‘Investeren niet voor, maar *in* de toekomst’

In Europa zie je dat coöperatieve banken beter uit de financiële crisis zijn gekomen dan niet-coöperatieve banken. Een belangrijke verklaring voor dat feit is dat deze banken nadrukkelijk gehouden zijn om hun leden uit te leggen wat de bank met de hun toevertrouwde middelen heeft gedaan en gaat doen. Dat geldt ook voor PGGM.

De ledenraad vertegenwoordigt de belangen van alle coöperatielieden, dus afgevaardigden van de werkgeversorganisaties, vakbonden en gepensioneerden. Het consulteren van een ledenraad past in het denken van de nieuwe generatie leiders die de stakeholders van de onderneming zoals leden, klanten en medewerkers, bij hun organisatie willen betrekken. Je ziet dat beleidsvorming van ondernemingen zoals PGGM, banken en dergelijke een steeds breder maatschappelijk draagvlak nastreeft. Een goed functionerende ledenraad is daarbij van essentieel belang.

Een goed voorbeeld van de rol die de ledenraad speelt is het toetsingskader voor het sponsoringbeleid van PGGM. In 2010 heeft de ledenraad daarvoor de contouren aangegeven op zodanige wijze, dat het executive committee ermee verder kon.

We gaan nu de coöperatie verder ontwikkelen. Dat doen we door nu ook het coöperatieve beginsel van wederkerigheid verder te ontwikkelen. De onderneming levert toegevoegde waarde voor de leden. De leden versterken die toegevoegde waarde door ook zelf actief te participeren: de wederkerigheid. Dit is een geheel nieuwe dimensie in ondernemen.’ ■

Interview met Caroline Smeenk,  
programmamanager Zorg en welzijn bij Coöperatie & Leden

‘Waardering  
is een  
belangrijke  
drijfveer’



‘Welvaart en welzijn bepalen beiden hoe je oude dag eruit ziet. Daarbij gaat het de invulling van de oude dag niet alleen over later, maar ook over nu. Bijvoorbeeld, ben je met plezier aan het werk? Voor bijna iedereen is waardering een motiverende factor. Voor degenen die werken in de sector Zorg en Welzijn blijkt het zelfs een van de belangrijkste motiverende factoren te zijn.’

‘Hun werk is vaak mentaal en fysiek zwaar. Wij vinden het daarom belangrijk dat deze mensen die waardering ook krijgen. Daarom hebben we in 2010 vanuit PGGM een bedankactie actie opgezet en mensen opgeroepen hun favoriete zorgverlener een bedankje te sturen. De actie was gekoppeld aan de Dag van de Verpleging en leidde tot bijna 11.000 bedankjes. Ik ben heel trots op dat resultaat.’



In 2010 hebben we ook een enquête gehouden onder medewerkers in de zorg over waardering voor het werken in de zorg en welzijn. Daaruit kwam naar voren dat zij behoefte hebben aan meer waardering van hun leidinggevende.

In 2011 zetten we gedurende het jaar meer activiteiten rondom het thema 'waardering' in. Bedankjes staan wederom centraal op de Dag van de Verpleging. Afdelingen die de meeste bedankjes krijgen, maken kans op de titel 'Beste afdeling in zorg en welzijn'. We doen dat per sector, zodat alle sectoren een gelijke kans krijgen.

In de enquête bouwen we voort op de signalen die we vorig jaar uit de enquête hebben gekregen. De resultaten van de enquête komen aan bod in het debat over waardering in de zorg, dat we eind september organiseren.

Deelnemers aan het debat zijn de winnaars van de verkiezing tot 'beste afdeling', werkgevers, politiek en beleid en het maatschappelijk middenveld. Ook willen we de ledenraad uitnodigen betrokken te zijn bij de activiteiten.

Ook zetten we in 2011 meer in op social media zoals Hyves, LinkedIn en Facebook, naast de reguliere media zoals radio en tv-programma's. De actie krijgt steeds meer reuring en patiëntenverenigingen bellen ons spontaan op. We krijgen steeds meer signalen uit het veld. Daar zijn we heel blij mee.' ■

## Interview met Susan Bruning, senior beleidsmedewerker Coöperatie & Leden



**‘De coöperatie PGGM is een ledenvereniging. Wat we onder meer graag willen, is onze leden een “clubgevoel” geven en een podium bieden waar zij hun stem kunnen laten horen. Daarom hebben we samen met bevlogen communicatiecollega’s het ledenblad PGGM&CO opgezet. Op 28 december 2010 is het eerste nummer verschenen.’**

‘Aan ieder nummer levert een gastredactie een belangrijke bijdrage. Die gastredactie bestaat uit een afdeling uit de sector zorg en welzijn. PGGM&CO wordt door experts al “de Boer zoekt Vrouw onder de relatiemedia” genoemd, omdat het net als dit tv-programma de juiste snaar weet te raken. Een groot compliment!’





# ‘PGGM&CO raakt de juiste snaar’

Per huishouden sturen we één blad. Want PGGM vindt duurzaamheid en kostenbewustzijn belangrijk, daarom is het magazine ook in de vorm van een speciale “app” voor de iPad te lezen. En natuurlijk is PGGM&CO ook online, zodat alle leden kunnen participeren op het forum en het blog. Ook op social media als Hyves, Facebook en twitter zijn we actief. En 280.000 leden ontvangen regelmatig de digitale nieuwsbrief.

We willen het podium voor de leden zo laagdrempelig mogelijk maken. En dat blijkt te werken, want aan een enquête over ‘De Nieuwe Oude Dag’ deden in een paar dagen tijd ruim 13.700 leden mee. Zij delen hun zorgen, tips en ervaringen met ons. Aan de vele en open reacties merken we dat de leden vertrouwen hebben in onze organisatie. Dat is de kracht van PGGM. De stem van de leden raakt me echt. We willen die in 2011 op een integere manier intern en extern meer onder de aandacht brengen.

Wat ik verder als kansen zie voor 2011? In logische combinatie met het ledenblad en vanuit interesse van onze leden meer online activiteiten ontplooiën en de community verder vorm geven. Tien afdelingen hebben zich al spontaan als gastredactie aangeboden. Leden bieden aan gastblogs te schrijven. Dat is goud waard.’ ■

# 3

## Strategische ontwikkelingen



**In 2010 heeft PGGM haar visie aangescherpt. Wij helpen mensen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. Dan gaat het niet alleen over geld, maar ook over zorg, wonen en werk. Om deze missie in te vullen zoeken wij samenwerking met strategische partners om nieuwe oplossingen te creëren voor onze klanten.**

### **Heroriëntatie retailactiviteiten**

Wie met pensioen gaat, krijgt een inkomen dat opgebouwd kan zijn uit drie pijlers.

De eerste pijler is de AOW. Het collectief pensioen dat werknemers via hun werkgever opbouwen, is de tweede pijler. Dan is er nog het aanvullend pensioen dat werknemers zelf hebben geregeld via financiële producten als levensverzekeringen of banksparen: de derde pijler.

Onze ambitie is om onze leden een breder palet aanvullende financiële producten te kunnen aanbieden. Dit willen wij niet zelf doen; graag bundelen wij de krachten met strategische partners. Hiervoor zijn wij bijvoorbeeld in 2010 een samenwerking met de Rabobank gestart.

Rabobank is een partner die onze visie en coöperatieve uitgangspunten deelt, wat voor ons essentieel is om een duurzame relatie op te bouwen. Wij willen de leden van PGGM vanaf het vierde kwartaal van 2011 'Sparen voor later' aanbieden. PGGM geeft haar klanten hiermee inzicht in en overzicht van de persoonlijke pensioensituatie en toont ook het (eventuele) pensioentekort. De eigen wensen en behoeften van de klant zijn daarbij leidend. Rabobank geeft, na instemming van de klant, inzicht in de huidige en toekomstige financiële positie. Is er een pensioentekort, dan kan Rabobank adviseren over mogelijke aanvullende oplossingen.

### **Expansie op de pensioenmarkt**

PGGM heeft een vooraanstaande positie op de pensioenmarkt en is marktleider in de sector zorg en welzijn. Dat willen we graag zo houden. Alleen met voldoende schaal en volume kunnen we onze klanten ook in de toekomst de beste prijs, kwaliteit en expertise leveren.

In de pensioenmarkt zijn steeds minder, maar steeds grotere spelers actief. PGGM wil in deze markt groeien door overnames of allianties met andere uitvoeringsorganisaties aan te gaan. Opnieuw richten we ons daarbij op pensioenfondsen die passen bij onze visie en klantwaarden. Op dit moment leveren we diensten aan Pensioenfonds Zorg en Welzijn, Beroepspensioenfonds voor Zelfstandige Kunstenaars AENA, Pensioenfonds voor de Architectenbureaus, Pensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging en Pensioenfonds Cultuur.

### **MULTI-CLIENT OMGEVING**

Institutionele klanten moeten optimaal kunnen profiteren van de schaalvoordelen die een grote organisatie als PGGM biedt. We hebben daarom de afgelopen jaren hard gewerkt aan een multi-client omgeving. Voor pensioenadministratie zijn de belangrijkste systemen en processen hiervoor gereed gemaakt. Voor Vermogensbeheer zijn achttien specifieke fondsen gecreëerd zodat klanten optimaal van schaalvoordelen gebruik kunnen maken. ■

## Interview met Marcel Verheul, manager Institutional Relations



**'Als we werken voor meerdere en grote pensioenfondsen, levert dat schaalvoordelen op voor nieuwe en bestaande klanten. Wanneer we de uitvoeringskosten kunnen delen, blijft er meer geld over voor pensioen en arrangementen voor de nieuwe oude dag. Daarom zoeken we actief naar pensioenfondsen die bij ons passen.'**

'Als nieuwe fondsen zich aan ons willen verbinden, houden we altijd goed voor ogen wat onze oorsprong is. We vinden het belangrijk dat fondsen die hun pensioenuitvoering bij ons onderbrengen, zich thuis voelen bij PGGM. We zoeken daarom klanten die onze visie op een waardevolle toekomst delen.'



# ‘Onze klanten delen onze visie’

We willen vandaag stappen maken om over een aantal jaren van nog meer betekenis te kunnen zijn voor een grotere groep pensioenfondsen en deelnemers. En daar hebben onze bestaande relaties alleen maar baat bij.

Uit klanttevredenheidsonderzoek is gebleken, dat onze bestaande klanten in 2010 erg tevreden waren over de reguliere dienstverlening op het gebied van pensioenbeheer, vermogensbeheer en beleidsadviesing. Daarnaast hebben wij hen in het bijzonder geholpen bij fondspecifieke vraagstukken. Denk daarbij aan het toekomstbestendig maken en houden van het pensioencontract, het vereenvoudigen en integreren van pensioenregelingen, het creëren van een passende dialoog met pensioenfondsdeelnemers en bijvoorbeeld het overbrengen van diverse portefeuilles naar PGGM beleggingen.’ ■

## **PENSIOENDISCUSSIE**

Pensioen is in Nederland onderwerp van discussie. Bepalend voor de agenda van onze relaties in 2010 was het ‘pensioencontract’ en het pensioenakkoord van de sociale partners. Wij hielpen onze relaties zich voor te bereiden op bestuurlijke veranderingen en ondersteunden de besluitvorming. Ook assisteerden we onze klanten bij het informeren van deelnemers en werkgevers over de situatie bij pensioenfondsen in het algemeen en het eigen fonds in het bijzonder. ■

## **VERKOOP ALPINVEST PARTNERS N.V.**

In 2010 zijn ook de voorbereidingen getroffen voor de verkoop van Alpinvest Partners N.V.. Deze joint venture van PGGM N.V. en Algemene Pensioen Groep N.V. beheert private equity-beleggingen. Beide aandeelhouders hebben een verkoopovereenkomst getekend om hun gehele belang aan het management van Alpinvest Partners N.V. en The Carlyle Group te verkopen. Op 26 januari 2011 is hiertoe een verkoopovereenkomst getekend. De transactie wordt naar verwachting in het voorjaar van 2011 afgerond. ■

# 4

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



**Voor de toekomst van onze kinderen moeten we zuinig zijn op de wereld.  
Op onze omgeving, mens en milieu. Maatschappelijke betrokkenheid past bij  
de coöperatieve grondslagen van PGGM en ons streven naar de waardevolle  
toekomst waarbij het niet alleen gaat om welvaart, maar juist ook om welzijn.  
Respect voor mens en omgeving is dan ook een van onze kernwaarden.**

### **Verantwoord beleggen**

PGGM loopt voorop als het gaat om verantwoord beleggen. Mens en milieu spelen een belangrijke rol bij onze beleggingskeuzes. We voeren discussie over maatschappelijke betrokkenheid met de bedrijven waarin we namens onze klanten beleggen. Ook bij stemmingen of in geval van juridische procedures kiezen wij voor een maatschappelijk verantwoord uitgangspunt.

We letten bij onze beleggingen op de gevolgen voor omgeving (Environment), mens (Social) en goed ondernemingsbestuur (Governance). We noemen dat de ESG-factoren. In 2010 hebben we deze factoren voor alle beleggingen in kaart gebracht. We spraken ook met de ondernemingen waarin we beleggen over hun bedrijfsvoering in conflictgebieden. Zo bezochten we Soedan om te zien hoe het bedrijfsleven daar werkt en of het beter kan. We investeerden namens onze klanten in een windpark op de Ierse Zee. En we bespraken met vertegenwoordigers van de Europese Commissie het thema klimaatverandering.

### **Een duurzame organisatie**

Eén van onze kernwaarden is respect voor mens en omgeving. Een duurzame bedrijfsvoering maakt structureel deel uit van het PGGM beleid. Om het leven van toekomstige generaties niet onnodig te belasten, proberen we onze 'ecologische voetafdruk' zo klein mogelijk te maken. We gebruiken uitsluitend groene stroom. Wanneer onze medewerkers per auto of vliegtuig reizen, compenseren we de CO<sub>2</sub>-uitstoot. We gooien spullen niet nodeloos weg en gebruiken dun printpapier en afbreekbare schoonmaakmiddelen. Uiteraard kopen we duurzaam in. PGGM kent een 'Greenteam' dat aandacht vraagt voor een groene en sociale bedrijfsvoering.

We zijn zuinig op onze goede naam en reputatie. We willen het vertrouwen behouden van onze klanten, leden en andere belanghebbenden. Belangrijk daarbij is dat medewerkers van PGGM altijd in openheid met elkaar kunnen praten over maatschappelijke dilemma's die zij in hun werk tegenkomen. Ook leveren we actieve bijdragen aan de samenleving, onder andere door onze grootste klant Pensioenfonds Zorg en Welzijn ondersteuning te bieden bij discussies en bijeenkomsten over inkomen, zorg en wonen.

We vragen ook aandacht voor de rol van zorginstellingen en hun medewerkers in onze samenleving. Zo ook in 2010. In 2010 heeft PGGM de actie 'Nederland bedankt de zorg' georganiseerd. De actie was gekoppeld aan de Dag van de Verpleging en leidde tot bijna 11.000 bedankjes. Daarnaast ondersteunt PGGM diverse lokale en regionale activiteiten in Zeist en omgeving.

### **ERKENNING**

Dat verantwoord beleggen bij PGGM hoog in het vaandel staat, bleef ook in 2010 niet onopgemerkt. De jury van de prestigieuze ESG Leaders Award beloonde onze transparantie en manier van werken met deze internationale vakprijs. Onze overtuiging dat verantwoord beleggen zowel financieel als maatschappelijk resultaat oplevert, oogstte veel erkenning. Onze klanten vielen eveneens in de prijzen. Pensioenfondsen Zorg en Welzijn, waarvoor PGGM exclusief het vermogensbeheer doet, kwam voor de vierde opeenvolgende keer als beste uit de bus in de Benchmark Verantwoord Beleggen van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling. Het Pensioenfonds voor de Architectenbureaus bereikte als een van onze andere klanten de top-10. ■

### **NIEUWBOUW**

PGGM maakt bij de uitbreiding van het hoofdkantoor in Zeist zoveel mogelijk gebruik van duurzame materialen en technieken. Koeling en verwarming gebeurt via langetermijn energieopslag. Voor het systeem wordt grondwater gebruikt. Rond de nieuwbouw wordt een openbaar park ingericht, zodat ook buurtbewoners en andere inwoners van Zeist van deze groene ruimte gebruik kunnen maken. In maart 2011 heeft PGGM de nieuwbouw betrokken en zijn we overgegaan op 'Het Nieuwe Werken'. Dat betekent dat er flexibele werkplekken zijn zodat we minder ruimte en computers nodig hebben. We zijn nog zuiniger met papier en waar mogelijk maken we gebruik van virtuele netwerkmogelijkheden. Onze computers zijn energiezuinig. Bovendien verwachten we met het Nieuwe Werken dat ook thuiswerken tot de mogelijkheden rekent, een afname van ons woon-werkverkeer. Zo wordt onze ecologische voetafdruk nog kleiner. ■





## Interview met Marcel Jeucken, manager Responsible Investment



**‘Een waardevolle toekomst en verantwoord beleggen gaan heel goed samen. Beleggen gaat niet alleen om financiële resultaten, die moeten uiteraard goed zijn. Het gaat ook over hoe onze beleggingen op de langere termijn bijdragen aan een leefbare maatschappij.’**

‘Want wat hebben de deelnemers van onze klanten aan een onleefbare maatschappij zodra zij pensioen ontvangen? Dat klinkt misschien ‘soft’, maar verantwoord beleggen leidt tot concrete resultaten. Het levert financieel rendement en het vermindert de impact op mensen en de omgeving waarin zij leven. Het streven naar een waardevolle toekomst en verantwoord beleggen sluit goed aan bij onze kernwaarde: ‘respect voor mens en omgeving’.



# ‘Een hoog, stabiel én verantwoord pensioen’

Neem nu de olieramp met BP in de Mexicaanse Golf of de ramp met de nucleaire centrale van Tepco in Japan. De maatschappelijke en financiële effecten ervan zijn gigantisch. Zo zijn de beurskoersen van zowel BP als Tepco als gevolg van de gebeurtenissen sterk gedaald. Ook de gevolgen voor de maatschappij en het milieu zijn enorm, wat een weerslag heeft op de economie. We kunnen een dergelijke ramp (nog) niet voorkomen. Maar er zijn wel degelijk gebeurtenissen vóór de ramp te signaleren die stuurbaar waren. Daarmee hadden ze de rampen mogelijk kunnen voorkomen, of op z'n minst de gevolgen ervan kunnen beperken. Onze toenemende ervaring met verantwoord beleggen leert ons dat. Door onze invloed en onze beleggingen verantwoord aan te wenden, dragen we ons steentje bij aan duurzaamheid – en wellicht zelfs aan het verlagen van de kans op dergelijke rampen. Verantwoord beleggen draagt daarmee bij aan een waardevolle toekomst. Misschien is het niet altijd meetbaar – je kunt immers moeilijk meten wat niet

is gebeurd – maar het is niet minder belangrijk. Gelukkig zijn er veel zaken wél meetbaar en daarover rapporteren wij in het jaarverslag verantwoord beleggen. Voor onze activiteiten ontvangen wij diverse prijzen. Die zijn een mooie erkenning voor wat we doen met verantwoord beleggen, ook internationaal. Het geeft voor mij aan dat het werkt en dat verantwoord beleggen bijdraagt aan een hoog, stabiel én verantwoord pensioen.’ ■

# 5

## Risico- management



**De pensioenwereld is volop in beweging. In Nederland is veel discussie over de toekomst van de pensioenen, gekoppeld aan onrust over de wisselende waarde van pensioenbeleggingen. Ook vragen publiek en toezichthouders meer transparantie. Beheersing van risico's is dus belangrijker dan ooit. PGGM verankert compliance en risicomanagement daarom nog steviger in de organisatie.**

### **Uitgangspunten**

Risicomanagement draagt bij aan een betere dienstverlening door de risico's te beheersen op het gebied van onze eigen bedrijfsvoering, het vermogen en de administratie die institutionele klanten ons hebben toevertrouwd.

Ons risicomanagement is gebaseerd op een internationale standaard (COSO ERM). Overall binnen PGGM evalueren en beheersen we risico's op dezelfde efficiënte manier. Binnen de interne beheersomgeving hebben lijnmanagement, stafafdelingen en Internal Audit bovendien gescheiden verantwoordelijkheden.

Institutionele klanten besteden hun pensioenadministratie en/of vermogensbeheer aan ons uit. Zij moeten op ons kunnen vertrouwen. PGGM heeft daarom twee door een externe partij afgegeven verklaringen (ISAE 3402 type II) voor Vermogensbeheer en Pensioenbeheer. Hiermee kunnen we voor onze klanten aantonen dat wij de aan ons uitbestede processen beheersen. De verklaring voor Vermogensbeheer is al afgestemd op meerdere klanten (multi-cliënt). De verklaring voor Pensioenbeheer is toegespitst op onze grootste klant, Pensioenfonds Zorg en Welzijn.

PGGM staat met haar verzekeraars (schade en leven), vermogens- en fondsenbeheerder onder direct toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Daarnaast staat PGGM onder indirect toezicht van de toezichthouders van onze institutionele klanten. Uiteraard streven wij naar een constructieve en open relatie met de toezichthouders.

### **Ontwikkelingen en activiteiten in 2010**

In een eerder stadium heeft de raad van bestuur de belangrijkste risico's voor PGGM benoemd. In 2010 hebben we een aantal stappen gezet om die risico's beter te beheersen.

In 2010 is de *stafafdeling Corporate Risk & Compliance* opgericht. De afdeling staat onder verantwoordelijkheid van de CFO. Deze ontwikkeling onderstreept het belang dat onze organisatie hecht aan professioneel risicomanagement en zorgt voor structureel meer aandacht voor risicomanagement en compliance.

Een *e-learning programma* maakt medewerkers meer bewust van het belang van informatiebeveiliging. In 2010 is hiervoor een campagne gestart. Iedere medewerker heeft het e-learning programma afgelopen jaar gevolgd. Ook het gebruik van social media krijgt onze aandacht. We hebben hiervoor regels opgesteld die zijn gebaseerd op onze gedragscode.

Een van de benoemde risico's is dat we onze strategische doelstellingen niet realiseren. Dat kan allerlei oorzaken hebben, zowel intern als extern. Bijvoorbeeld dat we niet snel genoeg inspelen op veranderingen in de pensioenmarkt. Of dat binnen PGGM de verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn afgebakend. De organisatiestructuur is aangepast voor de acquisitie van nieuwe en een nog betere bediening van bestaande institutionele klanten. Een andere beheersmaatregel die is getroffen, is dat bij grote, belangrijke projecten het executive committee gezamenlijk een besluit neemt.

De marktpositie van PGGM kan achteruitgaan door verslechtering van ons imago bij onder andere klanten, leden en toezichthouders. De onrust rondom pensioenen kan – gerechtvaardigd of niet – ook het vertrouwen in ons schaden. We werken daarom actief aan reputatiemanagement, zodat we onze stem in het publieke debat beter kunnen laten horen en reputatierisico's kunnen verkleinen.

Tot slot kunnen onze financiële slagkracht en rentabiliteit in gevaar komen door tegenvallende opbrengsten en doordat we niet in staat zijn de kosten voldoende bij te sturen. PGGM heeft het afgelopen jaar de gevoeligheid van onze resultaten voor volatiliteit op de financiële markten inzichtelijk gemaakt en verminderd. Voor het eigen vermogen hebben we een kapitaalplan opgesteld, dat deel uitmaakt van het meerjarenplan. In het jaarverslag 2010 van PGGM N.V. is in de paragraaf 'Risicomanagement en in control statement' een in control statement afgegeven door de raad van bestuur van PGGM N.V.



*‘PGGM zorgt voor  
structureel meer aandacht  
voor risicomanagement  
en compliance’*

## Interview met Carly Schep, beleidsmedewerker Corporate Risk & Compliance

‘Goed inzicht  
in de risico’s’



‘Onze stafafdeling Corporate Risk & Compliance is in 2010 opgericht. De risico’s die de organisatie loopt, maken we inzichtelijk en we bewaken of we voldoen aan wet- en regelgeving. Voor 2010 gebeurde dat per bedrijfsonderdeel, nu gebeurt dat ook geconsolideerd voor PGGM als geheel.’

‘In gesprekken met de verschillende bedrijfsonderdelen krijgen we goede informatie over de risico’s. Door het management te helpen met beleid en procedures, ontstaat er meer inzicht in de risico’s en is het risicobewustzijn verhoogd. We zijn effectiever gaan samenwerken. En we communiceren beter.’





In 2011 willen we vooral verder op de ingeslagen weg. We hebben een toegevoegde waarde, maar moeten die wel aan onze in- en externe klanten kunnen uitleggen: waarmee kunnen we je helpen bij het managen van de risico's en hoe kunnen we dat het beste doen?

Met de inrichting van de centrale stafafdeling is mijn werk nog leuker en interessanter geworden dan het al was. Als je met verschillende afdelingen en mensen samenwerkt, krijg je veel mee van de ontwikkeling die PGGM als totaal doormaakt. Interessant zijn de verbanden tussen en binnen bedrijfsonderdelen.

PGGM is heel dynamisch, zeker nu er nieuwe klanten bij komen en we de bedrijfsvoering daarop gaan aanpassen. Als uitvoeringsorganisatie moeten we natuurlijk verantwoording afleggen over de processen die fondsen aan ons uitbesteden. Indirect helpen we dus ook de fondsen en hun deelnemers. En dat doen we graag! ■

# 6

## Werken bij PGGM



**PGGM is en blijft een aantrekkelijke werkgever. Dit bleek vorig jaar onder andere uit de vierde plek in het Beste werkgeversonderzoek van 2010 van Intermediair. Onze menselijke benadering wordt ook hier gewaardeerd. We willen dat mensen met plezier bij ons werken. En onze medewerkers krijgen volop de ruimte om zich te ontwikkelen. Ze kunnen opleidingen volgen of loopbaanbegeleiding krijgen. We houden rekening met de specifieke levensfase van personeelsleden en helpen ze om werk en privé te combineren.**

In 2010 werkten we voor het eerst met een nieuwe organisatiestructuur. Alle business units zijn vertegenwoordigd in het executive committee. Daarmee onderstrepen we ons streven naar vruchtbare samenwerking tussen de verschillende disciplines en bedrijfsonderdelen.

In 2010 begroette PGGM 171 nieuwe medewerkers. Van 101 medewerkers namen we afscheid. In de loop van het jaar trok de arbeidsmarkt verder aan. Het personeelsverloop steeg licht, van 7,5% eind 2009 naar 8,7% eind 2010. De interne doorstroom steeg van 12,3% naar 14,4%. Dat is te danken aan onze voortdurende aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Zo is in 2010 gemiddeld 2.542 euro per medewerker aan opleiding en ontwikkeling besteed.

Ook binnen de eigen muren kijkt PGGM verder dan inkomen alleen. Zo kan iedere medewerker sinds 1 januari 2010 met een eigen P-budget zeventig uur per jaar naar eigen inzicht indelen. Het budget kan besteed worden aan extra vrije tijd, extra inkomen of extra studieverlof. Het P-budget maakt deel uit van het Levensfasebewust Personeelsbeleid van PGGM. We willen graag duurzaam inzetbare medewerkers die met plezier naar hun werk gaan. Een goede balans tussen werk en privé is daarbij van belang. Levensfasebeleid scoort hoog in de motivatiemeter, het jaarlijkse onderzoek naar medewerkertevredenheid. Maar liefst 72 procent van de medewerkers heeft deze enquête in 2010 ingevuld. Andere motiverende factoren zijn zelfstandigheid, samenwerking met collega's, het takenpakket en de arbeidsvoorwaarden.

Bij PGGM werkten eind 2010 1.154 mensen (1.066 fte), tegenover 1.087 medewerkers (995 fte) eind 2009. Die groei had vooral te maken met de vorming van de nieuwe business unit Institutional Business.

### Het Nieuwe Werken

In 2010 is het project dat 'Het Nieuwe Werken' bij PGGM mogelijk moet maken, verder ontwikkeld. Bij PGGM heet dit werken@pggm. Centraal staat het taakgerelateerd werken in de 'vlekken' en ontmoetingsplekken, verdeeld over het gebouw.

Binnen PGGM heeft niemand een eigen bureau. Dat geldt ook voor het executive committee, dat zichtbaar vanuit de centrale hal in vergaderzaaltjes met glazen wanden vergadert. Afhankelijk van de activiteit – schrijven, vergaderen, samenwerken aan een project – maakt iedereen een keuze voor een werkplek. Wordt het de cockpit, een vergadertafel, 'strandstoel' of een werkplek tussen andere collega's? Medewerkers kiezen dus zelf waar, wanneer en hoe zij hun werk het beste kunnen uitvoeren. Daar zijn zij zelf verantwoordelijk voor. Het bevordert de daadkracht. Ook bevordert deze manier van werken de kennisdeling en samenwerking in de organisatie.

### Verbinding binnen en buiten

Transparantie, ingetogen kwaliteit, duurzaamheid en dynamiek zijn de uitgangspunten voor het nieuwe kantoorgebouw van PGGM. Dat geldt zowel voor het ontwerp als de materiaalkeuze. De nieuwbouw is verbonden met het oude pand, want de bedoeling is dat ze samen weer als één geheel gaan functioneren. Ook de verbinding tussen binnen en buiten is een belangrijk uitgangspunt in het ontwerp van de Spaanse architect Josep Lluís Mateo van het bureau MAP Architects uit Barcelona. Volgens de architect is het belangrijk dat medewerkers een relatie hebben met de omgeving waarin zij werken. Dit was mede bepalend voor de materiaalkeuze. Voorbeelden daarvan zijn het veelvuldig gebruik van glas in het gebouw en de toepassing van houten lamellen aan de buitenzijde. Ook bij de inrichting van de nieuwbouw is duurzaamheid een belangrijke factor. Het meubilair moet niet alleen functioneel zijn en voldoen aan arbo-eisen, maar ook duurzaam zijn. Dat betekent dat we kijken naar de levensduur en het onderhoud van de meubels. Ook kijken we hoe duurzaam ze tot stand zijn gekomen: we nemen de processen van onze leveranciers onder de loep. Zo controleren we of er geen kinderarbeid aan te pas is gekomen en hoeveel vliegers een stoel heeft gemaakt. De hele productieketen wordt aan een kritisch onderzoek onderworpen. Bij de belichting maken we gebruik van daglichtregulering en bewegingssensoren, waardoor we minder energie verbruiken.

## VERDELING M/V

Aantal mannen	657
Aantal vrouwen	497
<b>Totaal</b>	<b>1.154</b>



## LEEFTIJDOPBOUW



Leeftijd	t/m 24 jaar	25 t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 55 jaar	56 jaar en ouder
Man	18	147	239	170	83
Vrouw	14	117	208	126	32
<b>Totaal</b>	<b>32</b>	<b>264</b>	<b>447</b>	<b>296</b>	<b>115</b>

## GEMIDDELDE BEZETTING



In dienst		15
Uit dienst		6
<b>Totaal Corporate Staf</b>		<b>67 (62 FTE)</b>



In dienst		20
Uit dienst		13
<b>Totaal Institutional Business</b>		<b>89 (81 FTE)</b>

In dienst		25
Uit dienst		19
<b>Totaal Information Finance Control</b>		<b>233 (218 FTE)</b>

In dienst		25
Uit dienst		16
<b>Totaal Pensioenbeheer</b>		<b>312 (281 FTE)</b>

In dienst		2
Uit dienst		4

In dienst		28
Uit dienst		18
<b>Totaal Retail &amp; Communicatie</b>		<b>190 (165 FTE)</b>

In dienst		56
Uit dienst		25
<b>Totaal Vermogensbeheer</b>		<b>236 (232 FTE)</b>

**Totaal in dienst** 1.126 (1.039 FTE)

-  Corporate Staf
-  Institutional Business
-  Information Finance Control
-  Pensioenbeheer
-  Algemeen (op de loonlijst, maar niet werkzaam bij een unit)
-  Retail & Communicatie
-  Vermogensbeheer

## Interview met Nicole Brunner, manager Facility Services



**‘Als manager Facility Services heb ik me intensief beziggehouden met de duurzame inrichting van de nieuwbouw. Ook hebben we binnen Facility Services reeds sinds enige jaren onze werkwijze anders ingericht en duurzamer gemaakt. We doen al lang niet meer alles zelf, veel besteden we uit.’**

‘Sturing van ons bedrijfsonderdeel is de regieorganisatie, een kleine groep (ongeveer 30 mensen) die de behoeften van de organisatie op het gebied van werkplekfaciliteiten, maar ook schoonmaak, catering of contracten met andere leveranciers zo duurzaam mogelijk vertaalt in oplossingen.



# ‘Duurzaam werken voor een gezonde toekomst’

Voor mij is het Nieuwe Werken niet zo nieuw. Ik was namelijk al gewend om flexibel te werken. Ook wat betreft de verdeling werk en privé (thuiswerken), omdat ik mijn werk combineer met een veelzijdig leven thuis. In mijn functie zit ik veel in overleg. Daarom heb ik twee jaar geleden niet gekozen voor een bureau op mijn kamer, maar voor een vergadertafel, een laptop en een kastje. In mijn afwezigheid was mijn kamer een vrije vergaderkamer voor zes tot acht personen. Dat is kenmerkend voor het Nieuwe Werken, waarbij je een werkplek niet toe-eigent maar beschikbaar stelt voor verschillende mensen en activiteiten. Als je nu in de nieuwbouw met acht mensen wilt vergaderen, dan kies je voor een vergaderzaal. Ook daarin heb je nog de keus of je statisch aan een tafel wilt zitten, of op een bank die meer uitnodigt tot creativiteit en openheid. Dat kan heel handig zijn als je bijvoorbeeld gaat brainstormen.

Moet je je afzonderen om aan een stuk te werken, dan kan dat ook. En voor één op één overleg kun je gaan zitten in de afgeschermdede twee- of vierpersoons bankjes. En zo zijn er nog veel meer mogelijkheden.

Het is een leuke, transparante omgeving. Mensen zien elkaar nu letterlijk meer en hebben zo sneller iets afgestemd. Dat is goed voor meer openheid en daadkracht, twee van onze kernwaarden. Ook is de werksfeer nu informeler, wat heel andere eisen stelt aan het management en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.’ ■

# 7

## Verantwoording ledenraad en coöperatiebestuur





**De ledenraad vertegenwoordigt de belangen van alle coöperatieleden en bestaat uit afgevaardigden van werkgeversorganisaties, vakbonden en gepensioneerden. Het coöperatiebestuur van PGGM is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van de coöperatie.**

### **Ledenraad van de coöperatie**

In 2010 kwam de ledenraad formeel vier keer bijeen. De raad besteedde veel aandacht aan de verdere invulling van het lidmaatschap en het bestuur van de coöperatie. Ook hield de ledenraad zich bezig met de ontwikkeling van de coöperatie en de lancering van het nieuwe ledenmagazine in december.

Naast deze reguliere bijeenkomsten kwam de ledenraad in 2010 nog twee keer bijeen. De kansen en uitdagingen voor de toekomst van PGGM stonden centraal op de scenariodag op 23 april. Ook het executive committee, het coöperatiebestuur en de raad van commissarissen deden daaraan mee. Op 11 november sprak de ledenraad met een delegatie van AARP, een Amerikaanse ledenvereniging voor personen ouder dan 50 jaar die de levenskwaliteit van ouderen wil verbeteren. Het succes van deze vereniging kan een bron van inspiratie zijn voor de verdere ontwikkeling van onze coöperatie.

### **Coöperatiebestuur**

Frank de Grave, de nieuwe voorzitter van het coöperatiebestuur, trad op 21 juli 2010 aan. Het coöperatiebestuur kwam in 2010 vijf maal bij elkaar. In zijn rol van algemene vergadering van aandeelhouders van PGGM N.V. kwam het bestuur twee maal bijeen.

Het coöperatiebestuur besteedde in 2010 veel aandacht aan de ontwikkeling van de coöperatie. De bestuursleden spraken onder meer over toekomstscenario's, visie en strategie, de businesscase retail, (strategische) samenwerking en verkenning van nieuwe businessmodellen.

Ook heeft het coöperatiebestuur intensief gewerkt aan de aanpassing van het bestuur van de coöperatie. Het is de bedoeling dit traject voor 1 januari 2012 af te ronden. In zijn rol als 100%-aandeelhouder van PGGM N.V. heeft het coöperatiebestuur in 2010 onder meer besluiten genomen over de verkoop van Alpinvest Partners N.V. en de overname van de uitvoeringsorganisatie van het pensioenfonds Cultuur.

## Interview met Frank de Grave, voorzitter van het Coöperatiebestuur



**‘Een goed pensioen is belangrijk. Maar het is ook belangrijk dat er op de oude dag ook goede zorg en passende woonruimte beschikbaar is.**

**Kan PGGM mij helpen bij het maken van die keuzes? Dat zijn onderwerpen waar mensen over nadenken.’**

‘Bij PGGM komen voor mij een aantal interesses samen. Ik heb veel affiniteit met pensioen en zorg. En als je wordt gevraagd om het coöperatiebestuur van een van de grootste pensioenuitvoeringsorganisaties in Nederland voor te zitten die een grote verantwoordelijkheid heeft voor de pensioenen in de sector zorg en welzijn, is dat een hele eer.



# ‘Leden van PGGM kunnen meerwaarde organiseren’

PGGM is niet zomaar een pensioenuitvoeringsorganisatie. Het is een organisatie zonder winst oogmerk, maar houdt daarnaast ook rekening met de leden in de coöperatie. Leden, gepensioneerden en werkgevers kunnen hierin invloed uitoefenen op het beleid van PGGM.

De hoofdrol van het coöperatiebestuur waarin werknemers en werkgevers zijn vertegenwoordigd, is om de doelstellingen van de coöperatie te bewaken. Behalve om de identiteit van de coöperatie gaat het ook om het laden van de coöperatie. Als voorzitter van het coöperatiebestuur werk ik veel samen met anderen, zoals natuurlijk het uitvoerend comité, maar ook de raad van commissarissen en niet te vergeten de ledenraad, die straks wordt uitgebreid.

PGGM streeft ernaar om met het vele geld dat door klanten in beheer is gegeven, een zo goed mogelijk rendement te behalen. Daarnaast gaat het om het laden van de coöperatie; een uitdagend traject, dat meer en meer invulling krijgt. Centraal daarin staat de gedachte dat de coöperatie als een gemeenschap wordt gezien, een community.

In een coöperatie met ruim 550.000 leden is er veel kennis en inzicht aanwezig die gebundeld kan worden, met andere woorden: vanuit de gemeenschap kunnen mensen elkaar helpen om invulling te geven aan hun waardevolle toekomst. De leden van PGGM kunnen een meerwaarde organiseren. Kunnen zij zelf bepaalde zaken ontwikkelen? Dat is interessant. In combinatie met het debat over pensioenen maakt dit het werk bij PGGM bijzonder leuk en uitdagend.’ ■



8

# Verantwoording raad van commissarissen

## De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid, de strategie en de uitvoering van PGGM.

In 2010 heeft de raad van commissarissen negen keer vergaderd. Acht vergaderingen waren regulier en één ingelast. De ingelaste vergadering was om stil te staan bij de strategie van PGGM en de voorgenomen verkoop van AlplInvest Partners N.V.

Vaste agendapunten van elke vergadering waren de ontwikkelingen in de omgeving, de financiële resultaten en de strategie van PGGM. Kwartaal-, risico- en auditrapportages worden regelmatig besproken. Belangrijke onderwerpen in 2010 waren de herijking van de retailactiviteiten, de ontwikkeling op het gebied van nieuwe institutionele klanten en de werving van de nieuwe commissaris. In de tweede helft van het jaar is gesproken over de strategie en het meerjarenplan 2011–2015, de voorgenomen verkoop van AlplInvest Partners N.V. en de voorgenomen samenwerking met Rabobank. Ook de huisvestingsconsequenties, als gevolg van de bouw van het nieuwe pand, stonden op de agenda.

Met ingang van 11 maart 2010 is de raad van commissarissen eervol ontheven als raad van commissarissen van PGGM Levensverzekeringen N.V. en PGGM Schadeverzekeringen N.V. Er is voor gekozen om de raad van commissarissen van de verzekeringsdochteren nauwer aan te sluiten bij de organisatie, wat in lijn is met de governance bij andere financiële conglomeraten en instellingen.

### Audit commissie

De audit commissie is vijf keer bij elkaar gekomen in 2010. De vergaderingen worden bijgewoond door de voorzitter en CFO van de raad van bestuur en de directeur Internal Audit. De accountant is twee maal per jaar aanwezig bij de vergadering van de audit commissie. Bij de bespreking van het jaarverslag 2009 van PGGM N.V. heeft de audit commissie daarnaast ook één keer afzonderlijk met de accountant gesproken. Geconstateerd werd dat er geen bijzonderheden zijn die niet met de leden van de raad van bestuur gedeeld konden worden.

Vaste onderwerpen in de commissievergaderingen waren: de management-, risico- en auditrapportages, het jaarverslag en het jaarplan van Internal Audit. Daarnaast is onder meer het meerjarenplan 2011-2015, de voorgenomen verkoop van AlplInvest Partners N.V. en diverse strategische trajecten besproken. De taken die de audit commissie vervulde voor PGGM Levensverzekeringen N.V. en PGGM Schadeverzekeringen N.V. zijn per 11 maart 2010 overgegaan naar de raad van commissarissen die per deze datum benoemd is.

De CFO en de voorzitter van de audit commissie hebben buiten de vergadering regelmatig contact met elkaar gehad over actuele onderwerpen en de agendering voor de vergaderingen.

### **Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie**

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie heeft drie keer vergaderd in 2010. In de vergaderingen zijn adviezen opgesteld voor de raad van commissarissen inzake het functioneren van de raad van bestuur, de toekenning van de variabele beloning over 2009 en het beloningsbeleid 2010 van de raad van bestuur. Ook is gesproken over het profiel van de raad van commissarissen en de selectieprocedure voor een nieuw lid van de raad van commissarissen. De selectieprocedure is gedaan door de leden van de remuneratiecommissie en de voorzitter van de auditcommissie. Nadat de profielschets en de procedure door de voltallige raad is goedgekeurd, is de selectieprocedure gestart. Met diverse kandidaten is gesproken. Dit leidde tot de voordracht van mevrouw W.E.L. van Kerkvoorden. De per 1 januari 2010 ontstane vacature in deze commissie was hiermee ook met ingang van 30 augustus 2010 ingevuld. Ter voorbereiding op de functioneringsgesprekken met de raad van bestuur heeft de commissie gesproken met leden van de ondernemingsraad en een delegatie namens de aandeelhouder PGGM Coöperatie U.A. Ook is diverse malen met de individuele leden van de raad van bestuur gesproken over hun individueel en onderlinge functioneren. De commissie heeft een remuneratierapport geschreven en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.

### **Contacten met stakeholders en overleg met de ondernemingsraad**

Buiten de vergaderingen om is er regelmatig contact tussen de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur, met name tussen de voorzitters. Ook wonen de leden van de raad van commissarissen bijeenkomsten met coöperatiebestuur en ledenraad bij. In 2010 gebeurde dit onder meer tijdens de scenariodag op 23 april en de discussiebijeenkomst met de Amerikaanse ledenvereniging AARP op 11 november. Ieder lid van de raad van commissarissen bezoekt jaarlijks een overlegvergadering van de ondernemingsraad.



## Interview met Herman de Boon, voorzitter raad van commissarissen

# ‘Meer met minder doen’



**‘PGGM is een betekenisvolle onderneming in een mooie sector.**

**Als commissaris moet je daar affiniteit mee hebben.**

**Dat is een absolute voorwaarde.’**

‘Tot mijn 55<sup>ste</sup> was ik actief in de agrifoodsector als CEO van de Koninklijke CEBECO Groep. Daarna heb ik diverse bestuurlijke functies aanvaard. Rode draad daarin is vooral duurzame ontwikkeling. In de landbouw, de energievoorziening, internationale handel, maar ook in de zorg. In de laatste sector ben ik nu onder meer ook voorzitter van de raad van toezicht van ziekenhuis De Gelderse Vallei in Ede. En een aantal jaren terug was ik voorzitter van de raad van commissarissen van 's Heerenloo Zorggroep.

Ik ken de zorgsector dus ook van binnenuit. Voor mij is de centrale vraag bij duurzaamheidvraagstukken: hoe kunnen we meer met minder doen en dus ook meer ruimte laten voor volgende generaties?

In de waardevolle toekomst die wij voor ogen hebben, staat de zorg om de zorg centraal. Hoe duurzaam is de zorg, gezien de kostenontwikkeling en het groeiend aantal mensen dat steeds ouder wordt? We willen mensen die steeds ouder worden en ook meer zorg nodig hebben, verzekeren van inkomen en een goede oude dag. De dynamiek is groot en er liggen veel kansen.





We voeren daarbij een voortdurende balanceeract uit. Wat doe je collectief, wat doe je individueel maar ook: wat doet de overheid en wat doet de markt? Wij proberen daar met de coöperatie van PGGM een tussenpositie in te zoeken: samen staan we sterk. De visievorming van PGGM is daarom ook een heel interessante. Waar liggen de grenzen, hoe dynamisch kun je het maken?

Met de scheiding van beleid en uitvoering is de organisatievorm van PGGM veranderd. Er is nu een coöperatie die opgebouwd moet worden. Daarbij komt mijn 30 jaar coöperatieve ervaring goed van pas. Wat hebben wij de leden te bieden, wat maakt het voor hen aantrekkelijk? Lid zijn van een coöperatie betekent een welgemeend eigenbelang.

PGGM transformeert zich nu van een uitvoeringsorganisatie met één klant naar een multi-cliënt organisatie. Dat is een ingrijpende verandering: de organisatie komt uit een redelijke veilige omgeving en moet nu op eigen benen gaan staan.

Dat betekent ook nieuwe klanten binnenhalen en daar de hele organisatie en resources op aanpassen. Dat is een transitieproces en het vergt een andere cultuur.

Aan ons de taak om erop toe te zien dat dit proces evenwichtig en goed verloopt, samen met het team van commissarissen. Daarbij houden we het maatschappelijk belang en de maatschappelijke effecten goed in het oog.

PGGM werkt heel respectvol en gedegen. Een bonussencultuur zoals je die in andere sectoren ziet, is niet acceptabel binnen PGGM. Onze mensen werken niet alleen voor geld; ook andere waarden zijn van belang. Ook dat past bij de waardevolle toekomst.' ■

# 9

## Samenvatting van de cijfers 2010



**Geconsolideerde balans per 31 december 2010<sup>3</sup>**

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)

	<b>31 december 2010</b>	<b>31 december 2009</b>
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa	63.648	79.444
Materiële vaste activa	151.347	118.147
Financiële vaste activa	45.322	33.257
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>260.317</i>	<i>230.848</i>
<b>Beleggingen</b>		
Beleggingen voor risico verzekeringsbedrijf	335.383	319.982
Beleggingen voor risico polishouders	118.338	116.321
<i>Totaal beleggingen</i>	<i>453.721</i>	<i>436.303</i>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	60.810	75.090
Liquide middelen	71.303	15.633
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>132.113</i>	<i>90.723</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>846.151</b>	<b>757.874</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Wettelijke reserves	10.541	18.219
Overige reserves	178.234	126.221
Onverdeelde winst	37.799	44.018
<i>Totaal eigen vermogen</i>	<i>226.574</i>	<i>188.458</i>
<b>Vorzieningen</b>		
Risico verzekeringsbedrijf	277.825	271.247
Risico polishouders	118.338	116.321
Belastingen	5.531	5.750
Overige	8.312	6.388
<i>Totaal voorzieningen</i>	<i>410.006</i>	<i>399.706</i>
Langlopende achtergestelde schulden	57.000	57.000
Kortlopende schulden	152.571	112.710
<b>Totaal passiva</b>	<b>846.151</b>	<b>757.874</b>

3. De geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening zijn ontleend aan het jaarverslag PGGM Coöperatie U.A. 2010.

**Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2010**

(bedragen in duizenden euro's)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Omzet</b>		
Beheervergoeding institutioneel	203.702	214.477
Bruto premie verzekeringen retail	35.277	30.965
Overige opbrengsten retail	737	544
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>	239.716	245.986
Verzekeringstechnische lasten	33.686	36.737
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	25.810	25.859
Personeelskosten	108.565	95.244
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	17.979	19.437
Overige bedrijfskosten	33.299	30.114
<i>Som der bedrijfslasten</i>	219.339	207.391
	<b>20.377</b>	<b>38.595</b>
Beleggingsresultaten	17.111	21.521
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	145	304
Rentelasten en soortgelijke kosten	-4.038	-5.134
<i>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belastingen</i>	33.595	55.286
Belastingen	-8.724	-12.627
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	12.956	1.359
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>37.827</b>	<b>44.018</b>

## Toelichting op de balans

### Vaste activa

De *immateriële vaste activa* bestaan uit goodwill en software. Als gevolg van afschrijvingen zijn de immateriële vaste activa gedurende 2010 met € 16 mln gedaald.

De *materiële vaste activa* stijgen door met name de investering in de uitbreiding van het kantoorpand van PGGM van € 35 mln.

De *financiële vaste activa* bestaan uit deelnemingen (€ 38 mln) en belastinglatenties (€ 7 mln). Onder de post deelnemingen is onder meer het 50% kapitaalbelang van PGGM N.V. in AlInvest Partners N.V. te Amsterdam opgenomen. De financiële vaste activa stijgen met € 12 mln als gevolg van het resultaat deelneming in AlInvest Partners N.V. PGGM N.V. heeft op 26 januari 2011 gezamenlijk met de andere aandeelhouder een verkoopovereenkomst getekend, waarin beide aandeelhouders hun gehele belang in AlInvest Partners N.V. verkopen aan een combinatie van het management van AlInvest Partners N.V. en een buitenlandse investeerder. De transactie, waarvoor goedkeuring van toezichhouders is vereist, wordt naar verwachting in het voorjaar 2011 afgerond.

### Beleggingen

De *beleggingen voor risico verzekeringsbedrijf* bestaan uit leningen (€ 8 mln), obligaties (€ 240 mln), geldmarktbeleggingen (€ 2 mln) en aandelen (€ 85 mln).

De *beleggingen voor risico polishouders* hebben uitsluitend betrekking op participaties in PGGM Institutional Mix Fund. Het beleggingsbeleid is gericht op het behalen van een rendement vergelijkbaar met het rendement van Pensioenfonds Zorg en Welzijn.

De mutaties in 2010 inzake beleggingen voor risico verzekeringsbedrijf en voor risico polishouders zijn het gevolg van voornamelijk aankopen en verstrekkingen (€ 39 mln), verkopen en aflossingen (€ 40 mln) en waardeveranderingen (€ 18 mln).

### Vlottende activa

De *vorderingen* bestaan met name uit debiteuren (€ 36 mln), lopende rente (€ 5 mln) en overige vorderingen en overlopende activa (€ 20 mln). De debiteuren hebben voornamelijk betrekking op vooruitgefactureerde bedragen.

### Eigen vermogen

Het *eigen vermogen* stijgt als gevolg van het positieve resultaat na belastingen over 2010 van € 38 mln. De wettelijke reserves hebben voor € 10 mln (2009: € 18 mln) betrekking op geactiveerde kosten van de intern ontwikkelde software, van voornamelijk het back-office systeem van de pensioen- en beleggingsadministratie.

De overige reserves stijgt met € 52 mln als gevolg van mutatie wettelijke reserve (€ 8 mln) en de toevoeging van het resultaat 2009 (€ 44 mln).

### Vorzieningen

Van de totale *voorziening risico verzekeringbedrijf* en *voorziening risico polishouders* van € 396 mln heeft € 394 mln betrekking op levensverzekeringen. De totale *voorziening levensverzekeringen* is met € 8 mln gestegen van € 386 mln naar € 394 mln.

Belangrijkste oorzaken voor deze stijging zijn:

- Dotaties (€ 44 mln) en onttrekkingen (€ 38 mln) van *voorziening risico verzekeringbedrijf* (mutatie € 6 mln);
- De stijging in de *voorziening risico polishouders* met € 2 mln als gevolg van dotaties (€ 1 mln), onttrekkingen (€ 8 mln) en waardeveranderingen (€ 9 mln).

Uit de toereikendheidstoets blijkt dat PGGM Levensverzekeringen N.V. geen aanvullende *voorziening* hoeft te vormen om aan haar *verzekeringsverplichtingen* te kunnen voldoen.

De *voorzieningen belastingen* betreft de latente *belastingenschuld* welke betrekking heeft op tijdelijke en commerciële *waarderingverschillen* van goodwill, gebouwen en terreinen en *beleggingen* voor *risico verzekeringbedrijf*.

De *overige voorzieningen* bestaan uit een *reorganisatievoorziening* (€ 2 mln), *jubileumvoorziening* (€ 1 mln) en *overige voorzieningen* (€ 5 mln).

### Langlopende achtergestelde schulden

Op 1 januari 2008 is door Pensioenfonds Zorg en Welzijn een langlopende achtergestelde lening verstrekt van € 57 mln. De rechten van Pensioenfonds Zorg en Welzijn zijn achtergesteld bij de rechten welke door derden op PGGM Coöperatie U.A., nu of in de toekomst invorderbaar zijn.

### Kortlopende schulden

De *kortlopende schulden* stijgen van € 113 mln naar € 153 mln en bestaat voornamelijk uit *verplichtingen* uit hoofde van *sparregelingen personeel*, *zekerheden*, *belastingen* en *premies sociale verzekeringen*, af te dragen *vennootschapsbelasting*, *vooruitontvangen bedragen* *institutionele klanten* en *overige schulden* en *overlopende passiva*.

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Omzet

De *beheervergoeding institutioneel* van € 204 mln bestaat uit de vergoeding die PGGM ontvangt van institutionele klanten voor dienstverlening op het gebied van pensioen-beheer, vermogensbeheer en bestuursondersteuning. De beheervergoeding institutioneel is met € 11 mln gedaald ten opzichte van 2009. Deze daling is het gevolg van een lagere vermogensbeheervergoeding door het uitblijven van een prestatievergoeding, welke wordt gecompenseerd door het bedienen van meer klanten en een hoger belegd vermogen. De bruto premie verzekeringen retail is met € 4 mln gestegen tot € 35 mln als gevolg van hogere eenmalige premies uit stamrecht en lijfrentes.

### Lasten

De *verzekeringstechnische lasten* bedragen € 34 mln en dalen voornamelijk als gevolg van de verlaging mutatie voorzieningen verzekeringsbedrijf ten opzichte van 2009.

De *kosten uitbesteed werk en andere externe kosten* zijn in 2010 nagenoeg gelijk aan het jaar ervoor.

De *personeelskosten* zijn in 2010 met € 13 mln gestegen tot € 109 mln, voornamelijk als gevolg van het gestegen personeelsbestand, dat stijgt van 995 fte ultimo 2009 naar 1.066 fte ultimo 2010.

De *overige bedrijfskosten* zijn in 2010 € 3 mln hoger, wat voornamelijk is veroorzaakt door de gestegen marketingkosten.

### Beleggingsresultaten

De positieve *beleggingsresultaten* van € 17 mln hebben betrekking op de beleggingen van met name het levensverzekeringsbedrijf en zijn een gevolg van positieve resultaten behaald op de financiële markten.

### Belastingen

De *belastingen* over het resultaat bedragen € 9 mln. De effectieve belastingdruk bedraagt daarmee 26,0% (2009: 22,8%). Deze afwijking van de nominale belastingdruk van 25,5% wordt veroorzaakt door niet belastbare opbrengsten en kosten.

### Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het resultaat van het 50% belang in AlInvest Partners N.V.

## Overige toelichting

PGGM streeft ernaar de gezondheid van de organisatie te illustreren aan de hand van de solvabiliteit, de rentabiliteit en de liquiditeit.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit betreft een maatstaf voor de mogelijkheid van een onderneming om op lange termijn (> 1 jaar) aan haar betalings- en aflossingsverplichtingen te kunnen voldoen. De solvabiliteit van PGGM Coöperatie U.A. bedraagt per 31 december 2010 33,5% (31 december 2009: 32,7%). De solvabiliteit is berekend als de verhouding tussen het garantievermogen (eigen vermogen plus de langlopende achtergestelde lening) en het balanstotaal. PGGM heeft als ambitie een solvabiliteit van 30%, waarbij zonder nadere bestemming het onverdeelde resultaat wordt toegevoegd aan de overige reserve. Door het positieve resultaat over 2010 werd de solvabiliteit versterkt. Vanuit de toezichthouder is een solvabiliteitseis vereist voor PGGM Levensverzekeringen N.V., PGGM Schadeverzekeringen N.V. en PGGM Vermogensbeheer B.V. De onder toezicht staande entiteiten voldoen aan de prudentiële kapitaalvereisten van DNB.

### Rentabiliteit

De rentabiliteit is de verhouding tussen het resultaat en het geïnvesteerde vermogen waarmee dit resultaat is behaald. PGGM berekent de rentabiliteit door het resultaat na belasting in verhouding te nemen van het gemiddeld eigen vermogen gedurende 2010. De rentabiliteit voor 2010 is 18% (2009: 26%).

### Liquiditeit

PGGM Coöperatie U.A. beschikt over een positieve operationele kasstroom. Het saldo geldmiddelen per 31 december 2010 bedraagt € 71,3 mln positief (2009: € 15,6 mln). Naast de liquide middelen bestaat er een kredietfaciliteit van € 150 mln (2009: € 150 mln). Ultimo 2010 wordt er gering gebruik gemaakt van deze kredietfaciliteit voor een bedrag van € 7,8 mln (2009: nihil).





# 10

## Bijlagen



## 10.1 Samenstelling bestuurlijke gremia

### Ledenraad van de coöperatie

#### Samenstelling

Voorzitter: de heer prof. dr. ir. G. (Gert) van Dijk

#### Leden

Mevrouw A. (Alie) Jonker-Postma (*CNV Publieke Zaak*)

De heer F. (Ko) Doedens (*CNV Publieke Zaak*)

De heer G.W. (Gerard) Groeneveld (*NU '91*)

(*per 01-01-2011*)

Mevrouw J.I.M. (Jos) Polders-Rensen (*NU '91*)

De heer drs. J.C. (Joop) Caljouw RA (*BPP*)

(*tot 01-04-2011*)

De heer J. (Jaap) van der Spek (*BPP*)

Mevrouw A. (Janny) Hoeflak (*ABVAKABO FNV*)

De heer T.W.B. (Tom) Vellinga (*ABVAKABO FNV*)

De heer C.M. (Kees) van Mil (*ABVAKABO FNV*)

De heer L.H.J. (Léon) Nijnsens (*ABVAKABO FNV*)

De heer F.G. (Frits) Nagel (*ABVAKABO FNV*)

De heer L.J.P. (Bart) de Rijk (*ABVAKABO FNV*)

Mevrouw D. (Joke) Taekema (*ABVAKABO FNV*)

Mevrouw B.M. (Beatrice) Fest (*ABVAKABO FNV*)

Mevrouw W. (Willy) Spaargaren (*ABVAKABO FNV*)

De heer J.C.G.D. (Jan) Kiemel, arts

(*NVZ, vereniging van ziekenhuizen*)

De heer drs. O.J.J. (Olaf) Peek

(*NVZ, vereniging van ziekenhuizen*)

De heer drs. M.P.L.M. (Marcel) van Woensel, arts MHA (*ActiZ*)

De heer A. (Aad) de Jonge MSM, (*ActiZ*)

De heer L.J. (Lody) Simon (*ActiZ*)

De heer H.J. (Henk) Laros

(*Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland*)

Mevrouw A.M. (Anne Marie) 't Hart LLB,

(*Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland*)

Mevrouw mr. M. (Muriël) van Rijn

(*Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland*)

Mevrouw drs. R. (Roely) Molendijk MSM ba

(*GGZ Nederland*)

Mevrouw drs. M.A.N. (Margreet) Vroomen-Hübner

(*GGZ Nederland*)

Mevrouw J. (Jolanda) Looije

(*Maatschappelijk Ondernemers Groep*)

De heer A.A. (Guus) Permentier

(*Maatschappelijk Ondernemers Groep*)

De heer P. (Paul) Schenke (*per 01-04-2011*) (*FBZ*)

De heer drs. R.F.B. (Ruud) Geus (*FBZ*)

De heer drs. A. (Arthur) Warmer

(*Maatschappelijk Ondernemers Groep*)

#### Plaatsvervangende leden

Mevrouw J. (Jantje) Lolkema-Palsma (*CNV Publieke Zaak*)

De heer mr. C.D.M van den Bergh (*NU '91*)

De heer F.M. (Frans) van Rooijen (*ActiZ*)

De heer mr. P. (Paul) Kelder (*tot 01-04-2011*)

(*Maatschappelijk Ondernemers Groep*)

Mevrouw drs. D.M. (Dineke) Moerman MBA (*GGZ Nederland*)

Mevrouw B. (Brigitte) Sprokholt (*FBZ*)

Er is momenteel één vacature voor de ledenraad.

### Het coöperatiebestuur

#### Samenstelling

Het coöperatiebestuur bestaat uit een onafhankelijke voorzitter en twaalf vertegenwoordigers van de sociale partners die de coöperatie gezamenlijk hebben opgericht.

#### Voorzitter

de heer F.H.G. (Frank) de Grave

## Ledensamenstelling en datum benoeming en herbenoeming

Naam	Datum benoeming	Datum eerste herbenoeming
De heer F.H.G. (Frank) de Grave ( <i>voorzitter</i> )	21-07-2010	21-07-2014
De heer A.J. (Albert) Vink (ABVAKABO FNV) ( <i>plv. voorzitter</i> )	17-11-2009	01-07-2011
De heer drs. J.J.A.H. (Hans) Klein Breteler (ActiZ) ( <i>secretaris</i> )	01-07-2007	01-07-2011
De heer H. (Hillebrandt) Aardema ( <i>CNV Publieke Zaak</i> )	01-07-2007	01-07-2011
De heer ir. J.W.M. (Hans) Borgsteede ( <i>NVZ</i> )	14-01-2008	14-01-2012
De heer dr. G. (Gerard) Gerding ( <i>VGN</i> )	01-07-2007	01-07-2011
De heer ir. A.K.J. (Ane) Hoekstra ( <i>MOgroep</i> )	01-07-2007	01-07-2011
De heer G.J. (Gerrit Jan) Hoogeland MMO ( <i>GGZ Nederland</i> )	01-07-2007	01-07-2011
Mevrouw drs. M.J. (Monique) Kempff ( <i>NU'91</i> )	14-01-2008	14-01-2012
De heer drs. H. (Henk) Nijboer ( <i>ABVAKABO FNV</i> )	14-01-2008	14-01-2012
De heer A. (Aad) Regeer ( <i>ABVAKABO FNV</i> )	03-01-2008	03-01-2012
De heer mr. C.M.E. (Constant) van Schelven ( <i>ActiZ</i> )	01-07-2007	01-07-2011
De heer J.E.M. (Hans) Wijers ( <i>ABVAKABO FNV</i> )	12-01-2010	01-07-2011

Herbenoeming voor een periode van vier jaar is mogelijk, waarbij een maximale zittingsperiode van acht jaar in acht dient te worden genomen, te rekenen vanaf de datum van eerste benoeming.

### Commissies

Het coöperatiebestuur heeft twee commissies die zich bezighouden met de voorbereiding van besluitvorming in het bestuur. Dit zijn de coöperatiecommissie en de product- en marketingcommissie. De commissies zijn samengesteld uit leden van het bestuur. De werknemersdelegatie heeft bij de oprichting van de product- en marketingcommissie besloten één van haar zetels in deze commissie beschikbaar te stellen aan een sociale partner die niet vertegenwoordigd is in het bestuur. Deze zetel wordt ingevuld door de heer drs. A. (Arthur) Warmer van FBZ.

## Raad van commissarissen

### Samenstelling en data benoeming en datum eerste herbenoeming

Naam	Datum benoeming	Datum eerste herbenoeming
De heer ir. ing. H. (Herman) de Boon ( <i>voorzitter</i> )	28-09-2007	28-09-2011
De heer W.H. (Wim) de Weijer MHA ( <i>vice voorzitter</i> )	20-07-2007	20-07-2011
De heer drs. M.W. Dijkshoorn AAG	27-11-2009	28-09-2011
Mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden	30-08-2010	20-07-2011
Mevrouw A.M. (Margo) Vliegenthart	20-07-2007	20-07-2011
De heer L.J. (Lodewijk) de Waal	20-07-2007	20-07-2011

Bij (her)benoeming zullen commissarissen in de raad van commissarissen zitting nemen voor een periode van maximaal vier jaar, en komen daarna in aanmerking voor herbenoeming, met dien verstande dat de zittingsperiode van een lid nooit langer kan zijn dan twaalf jaar.

Indien zich een tussentijdse vacature in de raad van commissarissen voordoet heeft degene die wordt benoemd ter voorziening in de tussentijds ontstane vacature zitting voor de tijd die zijn voorganger nog te vervullen had.

### Auditcommissie

De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor op het gebied van: interne risicobeheersing- en controlesysteem waaronder compliance, financiële strategie en financiële procedures, externe verslaglegging, beoordeling van de interne en externe accountant. De externe accountant is minimaal één keer per jaar bij de vergadering aanwezig.

### Samenstelling

Voorzitter: de heer W.H. (Wim) de Weijer MHA

### Leden

De heer drs. M.W. (Maarten) Dijkshoorn

Mevrouw A.M. (Margo) Vliegenthart

### Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie beoordeelt periodiek het functioneren van de leden van de raad van bestuur en bereidt voorstellen voor betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, welk beleid ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgelegd. Daarnaast behoort het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake leden van de raad van bestuur en commissarissen en het periodiek beoordelen van de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en de raad van bestuur tot de taak van de commissie.

### Samenstelling

Voorzitter: de heer L.J. (Lodewijk) de Waal

### Leden

Mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden

De heer ir. ing. H. (Herman) de Boon

## 10.2 Overzicht nevenfuncties

### Nevenfuncties raad van commissarissen

#### Nevenfuncties de heer ir. ing. H. (Herman) de Boon

Geboortedatum: 23 september 1946

Nationaliteit: Nederlandse

Huidige functie: HDB2002 B.V. een portfolio van bestuurlijke en toezichhoudende functies.

#### Bestuursfunctie volgend uit RvC-functie PGGM

- Voorzitter raad van commissarissen PGGM Levensverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)
- Voorzitter raad van commissarissen PGGM Schadeverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van toezicht ziekenhuis Gelderse Vallei
- Voorzitter raad van commissarissen Trobas N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Van den Bos N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Best Fresh holding B.V.
- Voorzitter raad van commissarissen CC Containercentrale (Denemarken)
- Voorzitter bestuur Ned. Verbond Groothandel
- Voorzitter bestuur Vereniging Bloemengroothandel
- Voorzitter Transforum Agro en Groen (bsik transitieprogramma duurzame landbouw)
- Lid bestuur Innovatienetwerk (trekker thema duurzaam ondernemen)
- Lid dagelijks bestuur VNO/NCW
- Lid EZ.-commissie transitie duurzame energie (programma ketenefficiency en programma tuinbouw)
- Voorzitter kerkenraad PKN gemeente Scherpenzeel/Renswoude

#### Nevenfuncties de heer W.H. (Wim) de Weijer MHA

Geboortedatum: 13 november 1953

Nationaliteit: Nederlandse

Huidige functie: Directeur Advies B.V.

'W. de Weijer, bestuursadviseur'

#### Bestuursfunctie volgend uit RvC-functie PGGM

- Lid van raad van commissarissen PGGM Levensverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)
- Lid van raad van commissarissen PGGM Schadeverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Voorzitter raad van commissarissen Wielco B.V. (Harting Bank/Emcart)
- Bestuurslid Wereld Foundation (micro krediet)
- Voorzitter raad van commissarissen bij Tinteltuin B.V. Kinderopvang
- Lid raad van commissarissen Certens
- Lid advisory board Mediq
- Lid raad van toezicht Thuiszorg Groningen

#### Overige nevenfuncties

- Adviseur NPM Capital
- Adviseur Boer & Croon

#### Nevenfuncties mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden

Geboortedatum: 22 januari 1968

Nationaliteit: Nederlandse

Huidige functie: Managing partner SOLV Advocaten

#### Bestuurlijke en toezichhoudende functies

- Lid raad van toezicht Butterfly Works
- Voorzitter Vereniging van Eigenaren Aquartis

#### Overige nevenfuncties

- Adviseur Fair Food
- Adviseur stuurgroep diversiteit van de Nederlandse Orde van Advocaten
- Docent en Examinator ICT recht Grotius Academie
- Gastdocent Universiteit van Amsterdam, Leiden en Tilburg

**Nevenfuncties mevrouw A.M. (Margo) Vliegenthart**

Geboortedatum: 18 juli 1958

Nationaliteit: Nederlandse

*Bestuursfunctie volgend uit RvC-functie PGGM*

- Lid van raad van commissarissen  
PGGM Levensverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)
- Lid van raad van commissarissen  
PGGM Schadeverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)

*Bestuurlijke en toezichhoudende functies*

- Lid raad van commissarissen DSM NL B.V.
- Lid college financieel toezicht Bonaire, Saba, St. Eustatius
- Lid college financieel toezicht Curaçao en Sint Maarten
- Lid raad van commissarissen Organon Biosciences Ned. B.V.
- Lid raad van toezicht UMC Utrecht
- Lid raad van advies Sociale Verzekeringsbank
- Voorzitter raad van commissarissen RABO Wielerploegen
- Voorzitter raad van toezicht Waarborgfonds kinderopvang
- Lid raad van advies Universitair centrum sportgeneeskunde
- Lid raad van advies Twijnstra Gudde Haagse kamers

**Nevenfuncties de heer L.J. (Lodewijk) de Waal**

Geboortedatum: 4 november 1950

Nationaliteit: Nederlandse

Huidige functie: Algemeen Directeur van de Vereniging Humanitas (tot 01-12-2010)

*Bestuursfunctie volgend uit RvC-functie PGGM*

- Lid van raad van commissarissen  
PGGM Levensverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)
- Lid van raad van commissarissen  
PGGM Schadeverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)

*Bestuurlijke en toezichhoudende functies*

- Lid raad van commissarissen ING Groep N.V.
- Voorzitter raad van advies Stichting Nationaal Fonds Kunstbezit
- Lid raad van advies ZN (Zorgverzekeraars Nederland)
- Voorzitter bestuur Humanistische Alliantie
- Lid adviesraad RNTC (Wereldomroep ontwikkelingsprojecten)
- Lid bestuur Stichting Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis
- Voorzitter raad van toezicht Stichting IRC te Delft (internationaal kenniscentrum water en sanitatie)
- Voorzitter raad van toezicht SNV (ontwikkelingssamenwerking)

- Lid Nederlands Nationaal Contact Punt van de OESO
- Lid raad van toezicht Museum Volkenkunde Leiden
- Lid toetsingscommissie beloning woningcorporaties (VTW)
- Lid NCP voor de OESO-code
- Voorzitter Platform Slim Werken, Slim Reizen

**Nevenfuncties de heer M.W. (Maarten) Dijkshoorn**

Geboortedatum: 13 juli 1950

Nationaliteit: Nederlandse

*Bestuursfunctie volgend uit RvC-functie PGGM*

- Lid van raad van commissarissen  
PGGM Levensverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)
- Lid van raad van commissarissen  
PGGM Schadeverzekeringen N.V. (tot 11-03-2010)

*Bestuurlijke en toezichhoudende functies*

- Voorzitter raad van advies Pensioen Bestuur & Management
- Vice-voorzitter raad van commissarissen 's Heeren Loo Zorggroep
- Vice-voorzitter raad van toezicht Het Oogziekenhuis Rotterdam
- Lid van de commissie intern toezicht van het Pensioenfonds voor de Predikanten in de Protestantse Kerk in Nederland
- Vice-voorzitter raad van commissarissen De Goudse Verzekeringen
- Lid raad van commissarissen Mitros
- Lid raad van advies Liliane Fonds
- Lid raad van commissarissen MediRisk
- Lid bestuur Pharm Access
- Lid bestuur Pensioenfonds Stork
- Voorzitter raad van commissarissen Certens
- Lid raad van commissarissen Monuta
- Voorzitter raad van advies AEMAS UvA

*Overige nevenfuncties*

- Voorzitter jury Johan de Witt prijs van het Actuarieel Genootschap

## Nevenfuncties raad van bestuur

### Nevenfuncties de heer drs. M.J. (Martin) van Rijn

#### Bestuursfunctie volgend uit hoofdfunctie

- Voorzitter raad van commissarissen  
PGGM Levensverzekeringen N.V. (per 11-03-2010)
- Voorzitter raad van commissarissen  
PGGM Schadeverzekeringen N.V. (per 11-03-2010)
- Lid bestuur IFKO

#### Overige nevenfuncties

- Voorzitter raad van commissarissen Espria
- Lid adviesraad BenA groep
- Lid raad van commissarissen Rijnland Zorggroep
- Lid raad van commissarissen Sanquin
- Lid adviesraad Nederlandse Zorgautoriteit
- Voorzitter raad van commissarissen Cardea Jeugdzorg
- Lid raad van advies PBM
- Lid van de raad van advies Fortis Healthcare
- Lid van Denktank Space
- Lid bestuur Stichting steun Alzheimercentrum Vumc

### Nevenfuncties mevrouw drs. E.F. (Else) Bos

#### Bestuursfunctie volgend uit hoofdfunctie

- Lid van de raad van commissarissen Alpinvest Partners N.V.
- Lid van de raad van commissarissen Amvest
- Lid van bestuur UN-Principles Responsible Investments
- Lid bestuur PGGM Vermogensbeheer N.V.
- Lid bestuur PGGM Fondsenbeheer B.V.
- Lid bestuur PGGM Pensioenbeheer B.V.
- Lid bestuur PGGM Treasury B.V.
- Lid bestuur PGGM UFO B.V.

#### Overige nevenfuncties

- Lid van de raad van commissarissen  
Nederlandse Waterschapsbank N.V.
- Plaatsvervangend voorzitter raad van commissarissen,  
Stichting Waarborgfonds eigen woningen
- Non executive director Sustainalytics Holding B.V.
- Lid bestuur Stichting Pensioenopleidingen
- Lid raad van toezicht Stichting Holding Isala klinieken
- Lid van bestuur ICPM Canada

### Nevenfuncties de heer P.A.M. Loven

#### Bestuursfunctie volgend uit hoofdfunctie

- Lid van de raad van commissarissen  
PGGM Levensverzekeringen N.V. (per 11-03-2010)
- Lid van de raad van commissarissen  
PGGM Schadeverzekeringen N.V. (per 11-03-2010)

#### Overige nevenfuncties

- Lid raad van toezicht en lid audit commissie Vlietland  
Ziekenhuis, Schiedam



## 10.3 Bezoldiging bestuurders

### Ledenraad van de coöperatie

De vergoeding voor de voorzitter van de ledenraad is € 1.250 per bijgewoonde vergadering (2009: € 1.250). Andere leden ontvangen € 350 per bijgewoonde vergadering. De totale vergoeding van de ledenraad in 2010 bedraagt € 39.200 (2009: € 35.000).

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de leden van de ledenraad.

### Het coöperatiebestuur

De totale bezoldiging van het coöperatiebestuur is als volgt:

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Honoraria	158	184
Vacatiegelden	227	215
<b>Totaal</b>	<b>385</b>	<b>399</b>

De vaste vergoeding voor de voorzitter van het coöperatiebestuur bedraagt € 45.000 (2009: € 65.000). Andere leden ontvangen een vaste vergoeding van € 10.000 (2009: € 10.000).

Deze bestuursleden ontvangen tevens € 1.250 vacatiegeld per bijgewoonde vergadering (2009: € 1.250).

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de leden van het coöperatiebestuur.

### Raad van commissarissen

Elk lid van de raad van commissarissen heeft in 2010 een vergoeding ontvangen van € 26.800 (2009: € 24.100).

De voorzitter heeft een vergoeding ontvangen van € 31.000 (2009: € 27.900). Deze vergoedingen zijn inclusief reiskosten en werkzaamheden die worden verricht voor de auditcommissie en de remuneratie-commissie. De totale bezoldiging van de raad van commissarissen bedraagt in 2010 € 170.000 (2009: € 166.000).

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

## 10.4 Remuneratierapport

Rapport remuneratie raad van bestuur PGGM N.V.

### Inleiding

Dit rapport gaat over de remuneratie van de leden van de Raad van bestuur. Allereerst wordt ingegaan op de visie van het beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het beloningspakket van de leden van de raad van bestuur in 2010. Tot slot wordt ingegaan op het beloningsbeleid Bewust Belonen van PGGM en de eventuele gevolgen hiervan voor het beloningsbeleid van de leden van de raad van bestuur.

### Visie PGGM beloningsbeleid

Het PGGM beloningsbeleid voor de raad van bestuur wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld, op voorstel van de raad van commissarissen.

Het beloningsbeleid heeft als doel om PGGM in staat te stellen gekwalificeerde leden van de raad van bestuur aan te trekken, te behouden en te motiveren. Onze ambitie is een transparant en verantwoord beloningsbeleid: 'een faire beloning voor een meetbare prestatie'. Naast realisatie van de doelstellingen weegt ook de wijze waarop deze prestaties tot stand komen (competenties en waarden) mee in de beoordeling en daarmee in de beloning. Het beloningsbeleid van PGGM sluit qua beleid en uitvoering aan bij de cultuur van PGGM, bij haar kernwaarden (Daadkrachtig, Open en Eerlijk, Baanbrekend, Respect voor mens en omgeving) en bij de kerncompetenties (Vakmanschap, Voortdurend verbeteren, Verleiden Verbinden Verantwoorden).

De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders na raadpleging van de raad van commissarissen. De leden van de raad van bestuur worden benoemd voor een periode van 4 jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming. In 2011 zal herbenoeming plaatsvinden van alle drie de leden van de raad van bestuur.

Het beloningsbeleid van PGGM en het proces daaromtrent is ingericht conform de best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code.

### Beloningspakket raad van bestuur

Het totale beloningspakket van de leden van de raad van bestuur bestaat uit: basissalaris, variabele beloning, pensioen en sociale lasten. Er is geen sprake van beloning in de vorm van aandelen, opties etc. Het jaarlijkse beloningspakket wordt vastgesteld door de raad van commissarissen.

#### Basissalaris

Het basissalaris van de leden van de raad van bestuur is gebaseerd op het marktbeeld van de beloningen voor bestuurders van vergelijkbaar niveau, rekening houdend met de positionering van PGGM. Het salaris wordt jaarlijks aangepast overeenkomstig het gemiddelde van de percentages en bedragen waarmee de salarissen in het voorafgaande kalenderjaar zijn aangepast ingevolge drie CAO's (Ziekenhuiswezen, Verzekeringwezen, Bankbedrijf). Met ingang van 1 januari 2011 is het salaris met 1,3 % gestegen ten opzichte van 2010.

Het basissalaris is voor de beide leden van de raad van bestuur gebaseerd op dezelfde functiezwaarte (op basis van Hay), de functiezwaarte van de voorzitter ligt 1 niveau hoger.

#### Variabele beloning

Het variabele beloningsbeleid zorgt voor een faire beloning van meetbare prestaties. Als alle afgesproken doelstellingen volledig worden gerealiseerd, ontvangen de leden van de raad van bestuur jaarlijks een maximale variabele beloning van 25% (CEO en CFO) of 40% (CIB). 30% is gebaseerd op PGGM-doelstellingen, 40% is gebaseerd op unitspecifieke doelstellingen en 30% is gekoppeld aan individuele prestaties.

De prestaties zijn afgeleid van het PGGM jaarplan zodat ze bijdragen aan de organisatiestrategie en PGGM doelstellingen. Een faire beloning houdt in dat de beloning voor prestaties in lijn is met de bijdrage van deze prestaties aan de PGGM doelstellingen. Daarnaast zorgt het beloningsbeleid voor focus en stimuleert het gedrag dat gericht is op resultaatgerichtheid, klantgerichtheid en samenwerken (kerncompetenties in 2010), zowel op korte als op lange termijn.

De raad van commissarissen beoordeelt de doelstellingen jaarlijks en draagt zorg dat deze uitdagend en realistisch zijn, rekening houdend met zowel de lange-termijn strategische richting en korte-termijn operationele en financiële doelstellingen van PGGM. De realisatie variabele beloning over het jaar 2010 is door de raad van commissarissen in 2011 vastgesteld.

De vaste salarissen en overige bezoldigingsbestanddelen zijn opgenomen in onderstaand overzicht. De bijdrage van PGGM aan pensioen en sociale lasten vindt plaats conform PGGM CAO.

### Bewust Belonen

In de loop van 2010 heeft een herijking van het beloningsbeleid van de medewerkers van PGGM plaatsgevonden. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan knelpunten van het beloningsbeleid en is dit beleid getoetst aan nieuwe wet- en regelgeving. Het beloningsbeleid van de leden van de raad van bestuur is buiten deze herijking gebleven. Het aangepaste beloningsbeleid is getiteld Bewust Belonen. Het merendeel van

de wijzigingen betreft vooral een verbetering van de uitvoering van de regeling, met nadruk voor het belang van de klant en focus op zowel korte als lange termijn. Het beloningsbeleid is aangepast met inachtneming van de richtlijnen van DNB en AFM.

De raad van commissarissen is van oordeel dat PGGM een zeer solide en verantwoord beloningsbeleid heeft dat voldoet aan relevante regelgeving en codes. De raad van commissarissen hecht er daarnaast aan dit beleid periodiek te blijven toetsen aan (verschuivende) maatschappelijke opvattingen, in het bijzonder ten aanzien van variabele beloning. Daarom zal het variabel beloningsbeleid in 2011 worden geëvalueerd en zal worden gezien of beleidswijzigingen wenselijk zijn.

### Bezoldiging bestuurders

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

	2010			2009		
	Vaste beloning	Pensioen en sociale lasten	Variabele beloning	Vaste beloning	Pensioen en sociale lasten	Variabele beloning
M.J. van Rijn	353	78	73	349	74	68
E.F. Bos	308	75	102	302	69	84
P.A.M. Loven	314	66	62	52	9	-
L.C. van de Kieft	-	-	-	202	39	15
<b>Totaal</b>	<b>975</b>	<b>219</b>	<b>237</b>	<b>905</b>	<b>191</b>	<b>167</b>

De heer P.A.M. Loven is per 1 november 2009 toetreden tot de raad van bestuur. De heer L.C. van de Kieft heeft per 1 september 2009 afscheid genomen van PGGM.

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

**PGGM**

Noordweg Noord 150  
Postbus 117, 3700 AC Zeist  
[www.pggm.nl](http://www.pggm.nl)

