



Remuneratierapport PGGM

2021

In ons remuneratierapport geven we inzage in het over 2021 gevoerde beloningsbeleid van PGGM. Dit is primair de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur (RvB). De raad van commissarissen (RvC) is specifiek verantwoordelijk voor het beloningsbeleid met betrekking tot de RvB. Ook ziet de RvC toe op de naleving van het beloningsbeleid van PGGM. De Mens- en organisatiecommissie (M&O-commissie) van de RvC adviseert daarbij.

We publiceren de beloningen van de RvB ook in het Jaarverslag 2021. De beloningen van de bestuurders van de dochterondernemingen van PGGM staan in het Jaarverslag 2021 van die onderdelen. Ons remuneratierapport zien wij als aanvulling hierop. In het remuneratierapport geven we openheid van zaken over het beloningsbeleid van PGGM, in het bijzonder over het nieuwe performance managementbeleid voor alle medewerkers. Met deze publicatie en de beloningen in de jaarverslagen voldoen we aan de eisen die de wetgever, toezichthouders en de samenleving aan beloningstransparantie stellen.

In 2021 startten we binnen PGGM met een nieuw performance managementbeleid voor alle medewerkers. We pasten het beloningsbeleid aan zodat het goed aansluit bij het nieuwe performance managementbeleid en de arbeidsmarkt waaruit wij medewerkers halen. Hoe dit aangepaste beloningsbeleid en performance managementbeleid eruitzien is terug te lezen in dit rapport.

In het eerste hoofdstuk lichten we onze visie op belonen toe. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in het herziene beloningsbeleid. In het derde hoofdstuk beschrijven we hoe ons beloningsbeleid past bij het risicoprofiel van de organisatie. De interne beloningsverhoudingen binnen PGGM beschrijven we in hoofdstuk 4. Ook leggen we hier uit hoe we intern transparant zijn over deze verhoudingen. Hoofdstuk 5 bevat het beloningsbeleid van de RvB. Het laatste hoofdstuk geeft de bezoldiging van de bestuurders en commissarissen weer.

We zijn van mening dat het remuneratierapport 2021 een goed inzicht geeft in en past bij de identiteit van PGGM. Deze en de andere PGGM-beloningspublicaties zijn te vinden op de website www.pggm.nl.

Zeist, februari 2022

Het executive committee

Edwin Velzel
Willem Jan Brinkman
Geraldine Leegwater
Jeroen de Munnik
Alexandra Phillippi

De raad van commissarissen

Marjanne Sint
Henk Broeders
Eric de Macker
Jan van Rutte
Doede Vierstra

Onze visie op belonen	4
Beloningsfilosofie	4
Doelgroepen	4
Herziening beloningsbeleid 2021	5
Uitwerking beloningsbeleid	5
Specifieke invulling voor de Front-officefuncties binnen Vermogensbeheer	6
Variabele beloning, DVI en gratificaties	6
Beloningsbeleid en risicoprofiel	8
Interne beloningsverhoudingen	9
Beloningsbeleid RvB	10
Intentieverklaring beloningsbeleid	10
Uitgangspunten beloningsbeleid	10
Vaststellen beloning	11
Proces vaststellen beloningsbeleid en individuele beloning	12
Bezoldiging bestuurders en commissarissen	13

Onze visie op belonen

Beloningsfilosofie

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

Doelgroepen

Verantwoord belonen betekent dat we bewust keuzes maken. Binnen PGGM kennen we verschillende bedrijfsonderdelen waar diverse doelgroepen werken aan onze gezamenlijke opdracht; een goed en duurzaam pensioen realiseren voor onze klanten en hun deelnemers. Deze doelgroepen vragen om een beloningsbeleid dat aansluit bij deze verschillen en de daarbij behorende referentiemarkten. Dit beleid geeft ons de mogelijkheid om functies in alle delen van onze organisatie passend en verantwoord te belonen.

Belonen en performancemanagement hangen nauw met elkaar samen. Om die reden differentiëren we niet alleen in de hoogte van de beloning (door keuze van verschillende referentiemarkten), maar ook in de vorm van het beloningsbeleid (de manier van belonen). Dat laatste is onze performance managementmethodiek.

Herziening beloningsbeleid 2021

Op 1 januari 2021 stapten we over naar een andere belonings- en performancefilosofie. Deze filosofie is vertaald naar het beloningsbeleid en het performance managementbeleid die eigenlijk niet los van elkaar kunnen worden gezien.

De motivatie om te presteren is een belangrijke basis voor het succes van onze medewerkers. Voor heel PGGM geldt het belang van zowel een prestatie- als ontwikkelcultuur; het beste uit jezelf halen en daarbij ondersteund worden door management. Doel hierbij is de groei van de medewerker en de realisatie van onze strategie. Daarnaast is een groter leervermogen nodig om te blijven presteren; er worden in een steeds hoger tempo meer en andere skills en competenties van medewerkers gevraagd. Een goede balans tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is daarbij naar onze mening leidend. Uitsluitend financiële prikkels leiden niet tot een duurzame prestatieverbetering en samenwerking.

De vermogensbeheerketen vraagt om een ander type beloningsbeleid en performancemanagement. De andere PGGM-onderdelen zijn beter te vergelijken met de meer algemene financiële dienstverlening. Daarom gebruiken we twee vormen van belonen en bijbehorende performance managementmethodieken.

Uitwerking beloningsbeleid

In de markt neemt het belang van leren, innoveren en experimenteren toe. De mogelijkheden voor ontwikkeling zijn belangrijk om talent aan te trekken. De focus ligt steeds meer op vooruitkijken, in plaats van het verleden. Daarom wordt de directe koppeling tussen belonen en de beoordeling van het functioneren in het voorgaande jaar losgelaten. Dat geeft ruimte voor mensen om zich kwetsbaar op te stellen. Iets dat noodzakelijk is voor een organisatie gericht op leren, innoveren en lange termijn waardecreatie. En dat is waar wij naartoe moeten.

Adequaat functioneren is de norm en daar wordt de medewerker ook naar beloond. Bij het loslaten van beoordelingen is het niet meer nodig om de medewerkers beoordelingsscores te geven. De jaarlijkse harde beoordelingsscores loskoppelen van belonen is echter geen reden om niet naar behoren te presteren. Wel voorkomt het dat de gesprekken tussen manager en medewerker alleen gaan over beoordelingsscores en de daaraan gekoppelde beloning.

De kern van het nieuwe beloningsbeleid bestaat uit aandacht voor ontwikkeling en persoonlijke groei van medewerkers, vooruitkijken en focus op talent. Het gaat om mensen helpen het beste uit zichzelf te halen, in het belang van zichzelf, in het belang van PGGM en in het belang van onze klanten. Een manager houdt zich nadrukkelijker bezig met people management en faciliteert zo medewerkers in hun ontwikkeling.

Erkenning en waardering vinden we belangrijk. Dat willen we geven op het moment dat een uitzonderlijke prestatie is verricht. In het nieuwe beloningsbeleid kunnen we daarom uitzonderlijke prestaties belonen op een manier die motiveert en past bij de specifieke medewerker. Dit betreft een eenmalige beloning. Dit sluit bij voorkeur aan bij de behoefte van de specifieke medewerkers en is daarmee niet standaard een financiële beloning.

Specifieke invulling voor de front office-functies binnen Vermogensbeheer

Differentiëren op basis van prestaties en daarnaar beloond worden, is zeer gebruikelijk in de vermogensbeheerketen. De prestatie- en ontwikkeldialoog richt zich daar ook meer op het gegeven dat persoonlijke groei en prestaties financieel beloond worden.

Het management richt zich op het beoordelen van de geleverde prestaties en onderscheid durven maken tussen medewerkers. Dit vraagt nadrukkelijk om een duidelijk performance managementproces. Medewerkers worden op een heldere en navolgbare manier beoordeeld op hun concrete resultaten. Daaraan is zowel de groei van vaste beloning en de variabele beloning gekoppeld.

Daarom laten we de koppeling tussen belonen en beoordelen bij de front office-functies binnen de vermogensbeheerketen voorlopig niet los. Beloning blijft hier afhankelijk van de individuele beoordeling.

Variabele beloning, DVI en gratificaties

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

Variabele beloning

Alle medewerkers van de front office-functies van de vermogensbeheerketen komen in aanmerking voor een eenjarige variabele beloning. Dit geldt niet voor andere medewerkers. We hebben ervoor gekozen om de eenjarige variabele beloning te maximeren op 20 procent van het jaarsalaris.

Deferred variable income

Naast de eenjarige variabele beloning van maximaal 20 procent, bestaat de mogelijkheid om aan een beperkte groep medewerkers binnen de vermogensbeheerketen een deferred variable income (DVI) toe te kennen. De DVI is een vorm van uitgestelde variabele beloning. Deze wordt uitgekeerd na een meerjarige uitstelperiode, na het jaar waarin de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) zijn behaald die van toepassing zijn op het behalen van de DVI.

Ook mogen zich na de toekenning van de DVI geen bijzonderheden hebben voorgedaan, die de toekenning ter discussie kunnen stellen. Het totaal van de eenjarige variabele beloning en de DVI is op jaarbasis niet meer dan 100 procent van het vaste salaris.

De KPI's voor de eenjarige variabele beloning en de DVI moeten een afgeleide zijn van de doelstellingen van de klanten, PGGM, het bedrijfsonderdeel en de afdeling. Ook moeten de KPI's voor ten minste 50 procent gebaseerd zijn op niet-financiële criteria.

Uitgekeerde variabele beloning (x €1000)		
Verdeling variabele beloning per soort	2021	2020
Uitgekeerde eenjarige variabele beloning beleggingsketen *	4.892	4.079
Uitgekeerde DVI	1.351	1.142
Uitgekeerde gratificatie	754	419
Totaal uitgekeerde variabele beloning **	6.997	5.640

Aantal gerechtigden		
Verdeling aantal medewerkers per uitgekeerde variabele beloning	2021	2020
Eenjarige variabele beloning beleggingsketen	244	210
DVI	38	35
Gratificatie	233	156
Totaal aantal gerechtigden	515	401

** Betreft uitgekeerde eenjarige variabele beloning die betrekking heeft op voorgaand boekjaar. Uitgekeerde eenjarige variabele beloning in 2021 heeft derhalve betrekking op prestatiejaar 2020 en uitgekeerde eenjarige variabele beloning 2020 heeft betrekking op prestatiejaar 2019.*

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

Gratificatie

Medewerkers die geen vorm van individuele variabele beloning ontvangen, kunnen een gratificatie toegekend krijgen wegens buitengewone toewijding en/of taakvervulling.

Beloningsbeleid en risicoprofiel 2021

Het beloningsbeleid is zo vormgegeven dat de regelingen perverse prikkels en andere risico's verbonden met het beloningsbeleid op voorhand beperken. Daarnaast hebben de controlefuncties een uitgewerkte rol en verantwoordelijkheid om deze risico's te beperken.

De beloningsvoorstellen voor hogere leidinggevenden in controlefuncties worden ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Dit zorgt ervoor dat het evenwicht tussen prestaties en risico's passend is. Voor medewerkers in controlefuncties moeten de prestatiedoelstellingen en -beoordelingen de onafhankelijkheid en objectiviteit van de functie en verantwoordelijkheden ondersteunen.

Als er sprake is van een variabele beloning, moet deze hoofdzakelijk gebaseerd zijn op functie-specifieke doelstellingen. De beloning mag niet bepaald worden door de financiële prestaties van het bedrijfsonderdeel dat direct door de controlefunctie wordt bewaakt.

Hieronder staan de betrokken controlefuncties en de bijbehorende rollen.

- Mens & Organisatie (M&O) ondersteunt en adviseert het management op het gebied van medewerkers en organisatievraagstukken. Daarnaast verstrekt M&O informatie en advies aan individuele medewerkers.
- Compliance (CR&C Compliance) is onderdeel van de afdeling Corporate Risk & Compliance (CRC). CR&C Compliance sturen en coördineren de werkzaamheden die ervoor zorgen dat alle PGGM-entiteiten voldoen aan toepasselijke wet- en regelgeving. Binnen deze functie zien compliance officers toe op naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.
- Risicomanagement (CR&C ERM en VB ERM) adviseert het EC en de directies in het formuleren van de risicokaders en het handhaven en bewaken van de risico's die betrekking hebben op PGGM N.V. en de hieronder vallende vennootschappen (hierna: 'PGGM'). PGGM kent het PGGM Risicoraamwerk waarin een heldere en concrete beschrijving staat van het risicomanagementproces binnen PGGM. Het PGGM Risicoraamwerk richt zich op de risico's die PGGM raken.
- Internal Audit (IA) ondersteunt bestuurders van PGGM N.V. en de onderliggende juridische dochterondernemingen in de besturing en beheersing van de organisatie. Dit is inclusief de interne en externe verantwoording daarover. De taken en de doelstelling van I.A. liggen vast in het Audit Charter van PGGM. Doelstelling is de organisatie en de juridische entiteiten zekerheid te geven over: de risicobeheersing van de bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van managementinformatie, de veilige bewaring van activa, de effectiviteit en de efficiëntie van de bedrijfsvoering en het voldoen aan wet- en regelgeving. Periodiek informeert IA de auditcommissie, de RvB en het EC van PGGM N.V. en de directies van de onderliggende juridische entiteiten over de betrouwbaarheid van de managementinformatie en over het risicobeeld van de belangrijkste risico's.

Interne beloningsverhoudingen

We informeren de ondernemingsraad (OR) jaarlijks over de interne beloningsverhoudingen. Dit is een overzicht van het gemiddelde salaris per loonschaal ten opzichte van het gemiddelde salaris van het EC. In lijn met de Corporate Governance Code (DCGC) geven wij hier ook de beloningsverhouding binnen de organisatie weer. De verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder (€ 527.292) en het mediaan basissalaris op basis van het fulltime salaris van alle medewerkers (€ 71.324) was 7,4 over 2021. In 2020 was deze verhouding 7,5.

Beloningsbeleid RvB

In 2021 is het beloningsbeleid voor de RvB opnieuw vastgesteld. Het aangepaste beloningsbeleid is hieronder weergegeven. De voornaamste aanpassingen zijn de wijze van jaarlijkse indexatie en het opnieuw vaststellen van welke referentiemarkt de beloningsniveaus worden afgeleid. PGGM kent haar RvB geen variabele beloning toe. Het beloningsbeleid is hieronder weergegeven.

Intentieverklaring beloningsbeleid

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

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

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

Uitgangspunten beloningsbeleid

De volgende drie uitgangspunten vormen de kern van ons groepsbrede beloningsbeleid:

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

Daarnaast zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Het beloningsbeleid voldoet aan wet- en regelgeving.
- Het beloningsbeleid is beheerst (mag niet aanzetten tot korte termijn gedrag of risicovol gedrag).

Vaststellen beloning

In lijn met DCGC is het beloningsbeleid van het RvB duidelijk en begrijpelijk, gericht op lange termijn waardecreatie van PGGM en de met ons verbonden onderneming. Ook houdt het rekening met de interne beloningsverhoudingen binnen PGGM. Het beloningsbeleid zet leden van de RvB niet aan tot gedrag in hun eigen belang of tot het nemen van risico's die niet passen binnen de geformuleerde strategie en de vastgestelde risicobereidheid. Het beloningsbeleid heeft als doel om gekwalificeerde leden voor het RvB aan te trekken, te behouden en te motiveren.

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

Beloningsniveau

We hebben ervoor gekozen onze beloning voor de RvB te baseren op de markt van financiële dienstverlening in Nederland. De reden hiervoor is dat we onszelf zien als financiële dienstverlener. Voor de RvB-functies trekken we bovendien mensen aan uit deze markt vanwege de gewenste ervaring en de professionele kennis die nodig zijn voor de werkzaamheden bij PGGM. En tot slot gebruiken vergelijkbare ondernemingen deze referentiemarkt ook. De referentiemarkt is gelijk aan de referentiemarkt die op onze medewerkers van toepassing is, met uitzondering van de medewerkers die werken in de vermogensbeheerketen.

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

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

Beloningsinstrumenten

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

Jaarlijkse salarisaanpassing

We passen het salaris jaarlijks aan naar het percentage en het moment dat er overeenstemming is over de cao voor onze medewerkers die vallen onder de loonlijn PGGM algemeen.

Eens in de vier jaren toetsen we het niveau van het inkomen aan de referentiemarkt en vindt eventueel een correctie plaats. Dit is geen automatisme.

Proces vaststellen beloningsbeleid en individuele beloning

Proces vaststellen beloningsbeleid RvB

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

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

Het beloningsbeleid voor de RvB wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) vastgesteld, op voorstel van de RvC.

Proces vaststelling individuele beloningen leden RvB

De RvC stelt de beloning van de individuele leden van de RvB vast binnen de grenzen van het door de AVA vastgestelde beloningsbeleid RvB.

De M&O-commissie doet een voorstel aan de RvC inzake de beloningen van de individuele leden van de RvB. Het voorstel wordt in overeenstemming met het beloningsbeleid voor de RvB opgesteld en gaat in ieder geval in op de beloningsinstrumenten, de hoogte van de beloningscomponenten, de gehanteerde prestatiecriteria, de uitgevoerde scenarioanalyses en de beloningsverhoudingen binnen PGGM en de met ons verbonden onderneming. Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van bestuurders neemt de M&O-commissie kennis van de visie van de individuele leden van de RvB met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning.

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

	<i>Vaste beloning</i>	<i>Pensioen- en sociale lasten</i>	<i>Variabele beloning</i>	<i>Totaal</i>
2021				
E. Velzel	527	30	0	557
W.J. Brinkman	474	29	0	504
Totaal	1.001	59	0	1.061

	<i>Vaste beloning</i>	<i>Pensioen- en sociale lasten</i>	<i>Variabele beloning</i>	<i>Totaal</i>
2020				
E. Velzel	509	29	0	538
W.J. Brinkman	456	28	0	484
Totaal	965	57	0	1.022

De periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het brutosalaris, sociale lasten en vakantiegeld.

Pensioenlasten vallen onder de 'beloningen betaalbaar op termijn'.

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform artikel 2:383c van het Burgerlijk Wetboek toegelicht. Voor een nadere uitleg van de bezoldiging van de leden van de RvB wordt verwezen naar het Jaarverslag PGGM N.V. 2021.

Elk lid van de RvC ontvangt een jaarlijkse vergoeding van € 30,6 duizend (2020 € 30,0 duizend). De vergoeding van de voorzitter bedraagt € 35,4 duizend (2020: € 34,7 duizend). Deze vergoedingen zijn inclusief werkzaamheden die worden verricht voor de audit-, risk- en compliance-commissie en de M&O-commissie en exclusief reiskosten en btw. In 2021 bedraagt de totale bezoldiging van de RvC € 189,2 duizend exclusief btw (2020: € 183,6 duizend).

De bezoldiging van de RvC is in 2021 geïndexeerd.

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