



# Jaarverslag PGGM N.V.

2016



*Voor een waardevolle toekomst*

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Over PGGM	5
Kerncijfers	9
Bestuursverslag	10
Onze visie, missie en strategie	11
Visie	11
Missie en strategie	11
De klant als ambassadeur	14
Betrouwbare pensioenuitvoering	14
Beheerste groei	14
Pensioenbeheer	15
Vermogensbeheer	16
Beleggen in Nederland	17
Verantwoord beleggen	19
Transitie naar pensioenproduct met meer individuele kenmerken	21
Aanpassingen in systeemlandschap en organisatie	21
Volo Pensioen	21
Rabo PGGM PPI	21
Betrokken bij wet- en regelgeving	22
Hogere wendbaarheid tegen een lager kostenniveau	24
Financieel gezonde bedrijfsvoering	24
Investeren in toekomstige bedrijfsvoering	25
IT als aanjager voor vernieuwing	25
Wendbaarheid en gedrag	26
Diversiteit	28
Medezeggenschap	28
Beloningsbeleid	28

Een sterke en toekomstbestendige reputatie	31
Duurzaamheidsbeleid ingebed in de organisatie	31
Dalende footprint PGGM	33
Maatschappelijk verantwoord inkopen	35
Naar een gedragen ledenpropositie en maatschappelijke agenda met impact	36
Transitie ledenorganisatie	36
Maatschappelijke agenda	37
Risicomanagement	39
In control statement	43
Verslag van de raad van commissarissen	44
Jaarrekening	50
Algemeen	99
Bijlage: Nevenfuncties raad van commissarissen	100
Bijlage: Rooster van aftreden raad van commissarissen	102
Bijlage: Rapport remuneratie raad van bestuur PGGM N.V.	103
Bijlage: Nevenfuncties raad van bestuur	105
Begrippenlijst	106

# Voorwoord

“De ruim 2,9 miljoen pensioendeelnemers van onze klanten, de pensioenfondsen waarvoor we werken, rekenen op een goed en betrouwbaar collectief pensioen. We werken vanuit partnerschap met pensioenfondsen, omdat we ervan overtuigd zijn dat we samen de complexiteit en de uitdagingen van de tijd die voor ons ligt het beste aankunnen.

Het wereldwijde beleggingsklimaat, de naderende Brexit, de Amerikaanse verkiezingen, de gevolgen van een laagrente-omgeving: dit waren en zijn voor onze klanten en voor ons belangrijke thema's. We kregen van onze klanten terug dat PGGM hen snel en goed ondersteunt bij dergelijke grote gebeurtenissen in de wereld.

Om de deelnemers van onze klanten online snel en eenvoudig inzicht te geven in hun pensioengegevens en hen zelf wijzigingen te laten doorgeven, is bij Pensioenbeheer gewerkt aan het verder digitaliseren van de verplichte pensioencommunicatie, online serviceconcepten en de overgang naar de Uniforme Pensioenaangifte (UPA) voor werkgevers. Innovatie en verdere digitalisering zijn in 2017 belangrijke speerpunten voor Pensioenbeheer om deelnemers beter te betrekken bij pensioen.

We hebben in 2016 een aantal grote transacties gedaan in de private markten. Zo is er een minderheidsbelang in Leaseplan genomen en zijn we namens onze klanten mede-eigenaar geworden van 2.400 telecomtorens in Frankrijk. Onze klant Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) is voor de tiende keer uitgeroepen tot meest duurzaam beleggende pensioenfonds in Nederland, waarmee we als PGGM uiteraard ook blij zijn. Op initiatief van het Pensioenfonds voor Huisartsen (SPH) heeft de Nederlandse Investeringsinstelling (NLI) het samen met PGGM ontwikkelde Apollo Zorgvastgoedfonds gelanceerd, waarmee wordt geïnvesteerd in (eerstelijns) zorgcentra.

We zijn met ingang van 2016 de dienstverlening gestart aan het Philips Pensioenfonds. In het najaar heeft Volo pensioen (APF) de vergunning van De Nederlandsche Bank gekregen. PGGM heeft de contracten ondertekend met onze nieuwe klant het Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP). In 2017 vindt de transitie plaats, vanaf januari 2018 verzorgen we de uitvoering van de pensioenadministratie voor StiPP.

Onze ledenorganisatie PGGM&CO zet stappen in het onderling verbinden van de ruim 710 duizend leden. Het afgelopen jaar hebben we flinke vooruitgang geboekt met het (her)inrichten van een drietal online communities voor mantelzorg, verpleeg-huiszorg en thuiszorg. Hierin wisselen leden kennis, ervaringen en oplossingen uit op het gebied van zorg, wonen en werk.

Vanuit onze maatschappelijke agenda dragen we bij aan de transitie naar een circulaire economie: een economie gericht op hergebruik, die aanzienlijk minder grondstoffen verspilt dan de huidige economie. Als maatschappelijk partner van het Deltaplan Dementie zijn we samen met Alzheimer Nederland en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport de vijfjarige bewustwordingscampagne 'Samen Dementievriendelijk' gestart.

We blijven in 2017 gericht op de behoefte van onze klanten en houden onze blik op de toekomst gericht door te blijven investeren in IT, digitalisering en innovatie.

In 2017 ronden we het veranderprogramma Daadkrachtig Vernieuwen af dat we in 2014 zijn gestart. Doelstelling is om aan het einde van het jaar een hogere wendbaarheid en lagere kosten te realiseren. Dit betekent nogal wat voor de PGGM-medewerkers. Aan de ene kant flinke kostenbesparingen en afscheid nemen van collega's. Aan de andere kant zelf aan de slag om wendbaarder worden en samen te werken in multidisciplinaire teams. In alle gelederen van PGGM zijn forse inspanningen verricht en we zien dat dit zijn vruchten afwerpt. Ik wil, mede namens mijn EC-collega's, alle medewerkers bedanken voor de grote inzet om met elkaar te werken aan een nog beter PGGM.”

Else Bos  
Chief executive officer PGGM N.V.

Heeft u een vraag of opmerking over dit jaarverslag, dan horen wij dat natuurlijk graag. U kunt uw vraag stellen op [www.pggm.nl/jaarverslag](http://www.pggm.nl/jaarverslag)

PGGM Groep is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie zonder winstoogmerk. PGGM Coöperatie U.A. (PGGM Coöperatie) is in 2007 opgericht door de sociale partners in de sector zorg en welzijn. Werknemers en gepensioneerden uit de sector zijn de leden van de coöperatie. PGGM N.V. is een 100 procent dochter van PGGM Coöperatie. PGGM N.V. is de uitvoeringsorganisatie van PGGM Coöperatie.

Pensioenuitvoering is onze kernactiviteit en wij zetten ons in voor onze klanten, pensioenfondsen. Via PGGM N.V. (PGGM) en haar dochters bieden wij hen goede bestuursadviesing, betrouwbaar en effectief pensioenbeheer, en financieel en maatschappelijk verantwoord vermogensbeheer. In een steeds complexer economisch landschap en toenemende wet- en regelgeving, draagt de expertise van een professionele en betrouwbare uitvoeringsorganisatie bij om tot de beste uitvoering te komen. PGGM biedt passende dienstverlening én schaalvoordeel, altijd afgestemd op het eigen beleid van het specifieke pensioenfonds.

## Bestuursadviesing

Wij adviseren pensioenfondsen, Stichting Rabo PGGM PPI en Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen (Volo pensioen) over hun pensioenregeling, de financiering daarvan, ALM-studies, beleggingsbeleid en risicobeheer. We beschikken over de kennis en competenties om klanten over de volle breedte te adviseren.

Lees meer over bestuursadviesing op [www.pggm.nl/wat-doen-we/Bestuursadviesing](http://www.pggm.nl/wat-doen-we/Bestuursadviesing)

## Pensioenbeheer

Wij helpen pensioenfondsen met de uitvoering van de pensioenregeling en de communicatie met hun deelnemers. Onze klanten kunnen bij ons rekenen op betrouwbare dienstverlening met bewezen systemen. Ons administratiesysteem is ontwikkeld vanuit het belang van een efficiënte uitvoering van pensioenadministratie en het snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. In de uitvoering streven we met onze klanten naar een kwalitatief goede dienstverlening met een passend kostenniveau. Onze klanten hebben toegang tot onze kennis, kunde, pensioenervaring en ervaring met communicatie met deelnemers.

Lees meer over pensioenbeheer op [www.pggm.nl/wat-doen-we/Pensioenbeheer](http://www.pggm.nl/wat-doen-we/Pensioenbeheer)

## Vermogensbeheer

PGGM is dé coöperatieve pensioenbelegger van Nederland. We ondersteunen pensioenfondsen met fiduciair management en asset management. We beleggen het collectieve pensioenvermogen op een kostenefficiënte wijze. Dat doen we conform het door het pensioenfonds gewenste beleggingsbeleid met aandacht voor een goed financieel en maatschappelijk verantwoord rendement.

Fiduciair management en advies ondersteunt onze klanten in hun rol als opdrachtgever in de volle breedte. Dit betekent zowel bestuursadviesing als de implementatie ervan en beheeractiviteiten met betrekking tot de uitvoering zelf: risicomanagement, het beheer van overlay-portefeuilles en de selectie en monitoring van externe managers.

Wij hebben de expertise in huis om het vermogen van onze klanten te beleggen zoals zij dat willen. We werken daarbij samen met toonaangevende managers wereldwijd en hebben zelf eveneens toonaangevende, award winning beleggingsteams (zie tabel pagina 17). Deze interne beleggingsteams zorgen voor het laag houden van de totale kosten van vermogensbeheer. Wij acteren richting de financiële markten vanuit waarden, gedrag en cultuur die passen bij pensioen.

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

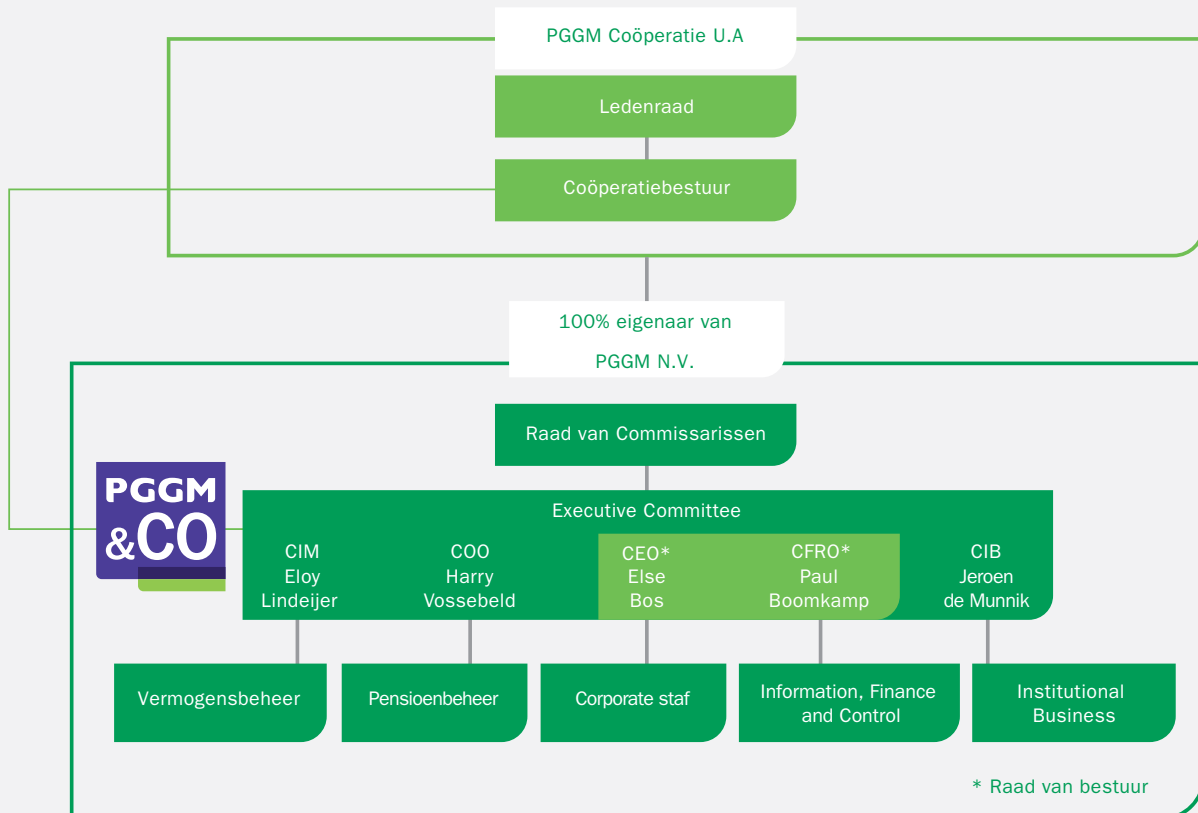
## Klanten PGGM in 2016

	Diensten				
	Bestuurs- adviesing	Pensioen- beheer	Vermogens- beheer	Aantal deelnemers	Beheerd vermogen (in mln)
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn	✓	✓	✓	Ca 2.632.000	185.428
Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen	✓	✓	✓	Ca 19.000	10.122
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glazetbedrijf	✓	✓	✓	Ca 111.000	6.561
Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling	✓	✓		Ca 27.000	
Stichting Philips Pensioenfonds	✓	✓		Ca 102.000	
Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland	✓		✓		631
Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen		✓		Ca 1.300	
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Particuliere Beveiliging			✓		432
Stichting Pensioenfonds voor Architectenbureaus			✓		2.578

## Organisatiestructuur

De structuur van onze organisatie is als volgt:

### Organogram PGGM



## PGGM Coöperatie

PGGM Coöperatie kent twee bestuursorganen: de ledenraad en het coöperatiebestuur. De ledenraad is het hoogste orgaan van de coöperatie en bestaat uit 45 leden. De ledenraad vertegenwoordigt de ruim 710 duizend leden van de coöperatie. Het coöperatiebestuur is verantwoordelijk voor de identiteit, missie, visie en (financiële) beleidskaders van PGGM Coöperatie en legt hierover verantwoording af aan de ledenraad. PGGM Coöperatie is de enige aandeelhouder van PGGM.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (RvC) bestaat uit zes leden en houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur (RvB) van PGGM en op de algemene zaken van de vennootschap. De RvC heeft twee commissies: de audit-, risk- en compliancecommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

## Executive committee

De dagelijkse leiding van PGGM is in handen van het executive committee (EC). Het EC bestaat uit de twee leden van de RvB, de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO). Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen vanuit de bedrijfs- onderdelen op het gebied van pensioenbeheer, vermogensbeheer en institutionele klanten zitting in het EC. Dit zijn de chief operations officer (COO), de chief investment management (CIM) en de chief institutional business (CIB). De RvB is verantwoordelijk voor PGGM. Zowel de aandeelhouder als de RvC kan de RvB hierop aanspreken.

## PGGM&CO

PGGM&CO is de ledenorganisatie van PGGM Coöperatie. De ruim 710 duizend leden van PGGM&CO worden vertegenwoordigd door de ledenraad. PGGM&CO ontwikkelt in samenwerking met partners aanvullende producten en diensten op het gebied van pensioen, zorg, wonen en werk voor haar leden. Deze aanvullende producten en diensten worden aangeboden via PGGM Groep.

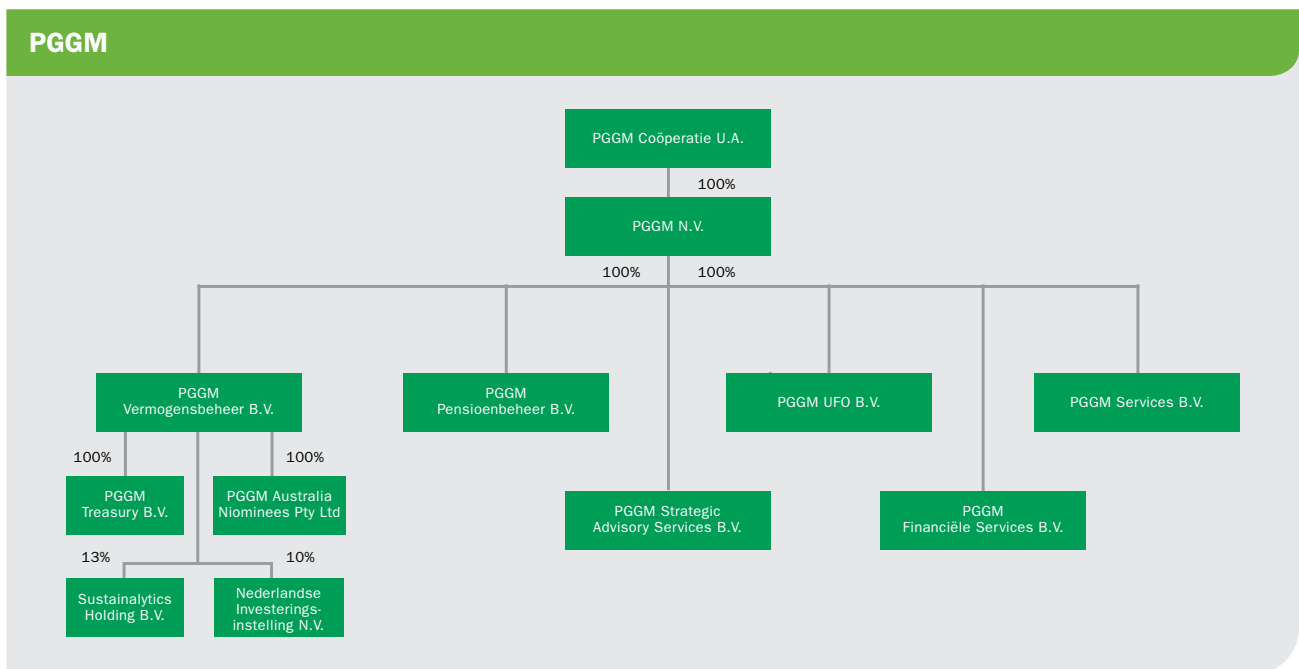
## Klantenraad

In de klantenraad zitten vertegenwoordigers van de institutionele klanten. Voorzitter van de klantenraad is mevrouw drs. C.M. van der Werf, voorzitter van Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf. De klantenraad adviseert het EC over thema's als dienstverlening, productontwikkeling, strategie en resultaattoewending. We kunnen gezamenlijk met de klantenraad optrekken bij stevige actuele pensioen-dossiers en bij het verbeteren van onze dienstverlening. Ook deelt het EC met de klantenraad wat de koers van de organisatie is en hoe we de onzekerheden van de toekomst samen met onze klanten tegemoet treden.

## Groepsstructuur

Uitvoeringsorganisatie PGGM is een holdingmaatschappij die sinds 1 januari 2008 activiteiten verricht op het gebied van onder meer bestuursadvisering, pensioenbeheer en vermogensbeheer aan onze klanten. PGGM is een structuurvennootschap en de houdster van een achttal (in)directe dochtervennootschappen en vormt gezamenlijk met haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie, de PGGM Groep. Een aantal dochtervennootschappen heeft de beschikking over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij de inrichting van de juridische structuur is ervoor gekozen de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen, zodat zoveel mogelijk helderheid bestaat over de aan een vergunning verbonden voorwaarden en het toezicht daarop.

Onderstaand overzicht geeft de juridische structuur van PGGM Coöperatie, PGGM en haar dochters en deelnemingen (PGGM Groep) per 31 december 2016 weer.



## Corporate Governance Code

In de Corporate Governance Code staan gedragsregels waar beursgenoteerde bedrijven aan moeten voldoen. We zijn geen beursgenoteerde vennootschap. Toch passen wij de Corporate Governance Code (2011) vrijwillig toe op het niveau van PGGM. Dat doen we omdat we de gedachte achter deze gedragscode onderschrijven. We willen zo transparant mogelijk zijn richting alle belanghebbenden en de partijen waarmee we zaken doen. Bovendien vinden wij het belangrijk dat bedrijven waarin we beleggen namens onze klanten de Corporate Governance Code naleven ('practice what you preach'). In 2016 is de herziene Corporate Nederlandse Governance Code (2016) uitgebracht. De herziene code wordt geëvalueerd en waar toepasselijk geïmplementeerd.

Wij zien het als onze maatschappelijke plicht om zorgvuldig, integer en transparant te handelen. Daarom hanteren wij een gedragscode, een klokkenluidersregeling, PGGM Beleid Incidenten en een regeling Sociale Integriteit. Daarnaast houden we ons onder andere aan de Principles for Responsible Investment, de Global Compact, de OECD guidelines for Multinational Enterprises, de IFC Performance Standards en de Human Rights Treaties in The Netherlands. Wij hebben bij het samenstellen van het geïntegreerde bestuursverslag de internationale rapportagerichtlijnen van het GRI G4 (Core) gevolgd, aangevuld met het Financial Service Sector Supplement (FSSS).



# Kerncijfers

De kerncijfers van de laatste drie jaar zijn hieronder weergegeven:

Kerncijfers			
	2016	2015	2014
Jaaromzet (*miljoen euro)	263,6	260,7	271,7
Netto resultaat (*miljoen euro)	1,3	2,1	-24,6
Aantal klanten	9	8	7
Aantal deelnemers (*miljoen)	2,9	2,7	2,8
Beheerd vermogen (*miljard euro)	205,8	183,3	181,5
Beheerd vermogen in NL (*miljard euro), excl. derivaten	20,8	19,9	16,9
Aantal FTE per jaareinde	1.322	1.311	1.412
Verhouding man/vrouw generiek	61%/39%	59%/41%	58%/42%
Verhouding man/vrouw op managementniveau	68%/32%	70%/30%	73%/27%
Verhouding man/vrouw direct rapporterend aan de EC	65%/35%	75%/25%	78%/22%
Personeelskosten (*miljoen euro) <sup>1)</sup>	153,5	150,2	156,2
Aantal leden PGGM&CO	Ca 710.000	Ca 700.000	Ca 690.000

1) Betreft salariskosten, pensioenlasten, sociale lasten en overige personeelskosten

# Bestuursverslag PGGM N.V.

2016

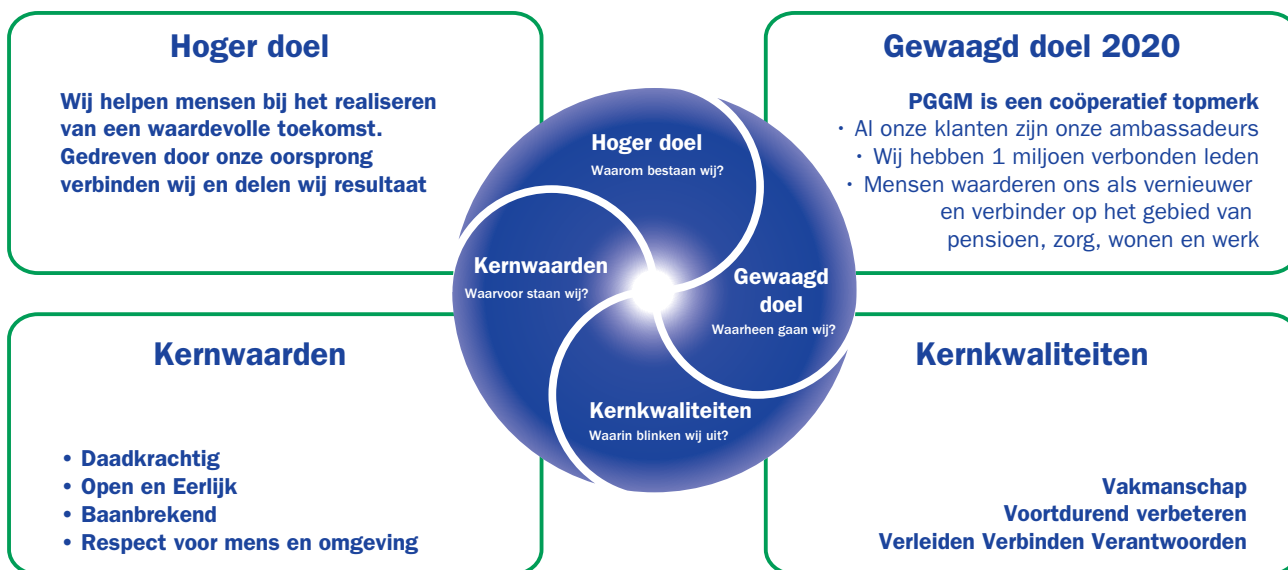


*Voor een waardevolle toekomst*

# Onze visie, missie en strategie

## Visie

Als je dagelijks met pensioenen bezig bent, is oog hebben voor de toekomst vanzelfsprekend. Onze visie op de toekomst is een toekomst waarin het pensioen goed geregeld is. Maar pensioen is meer dan geld alleen. Het gaat ook over wonen, want de meeste mensen willen zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Het gaat ook over zorg, of deze voor iedereen wel betaalbaar en bereikbaar is. En het gaat over werk, want we moeten langer doorwerken, maar moeten dat ook kunnen, en we willen later fit genoeg zijn om nog te kunnen genieten van ons pensioen. Een toekomst waarin al deze zaken goed geregeld zijn, noemen wij een waardevolle toekomst.



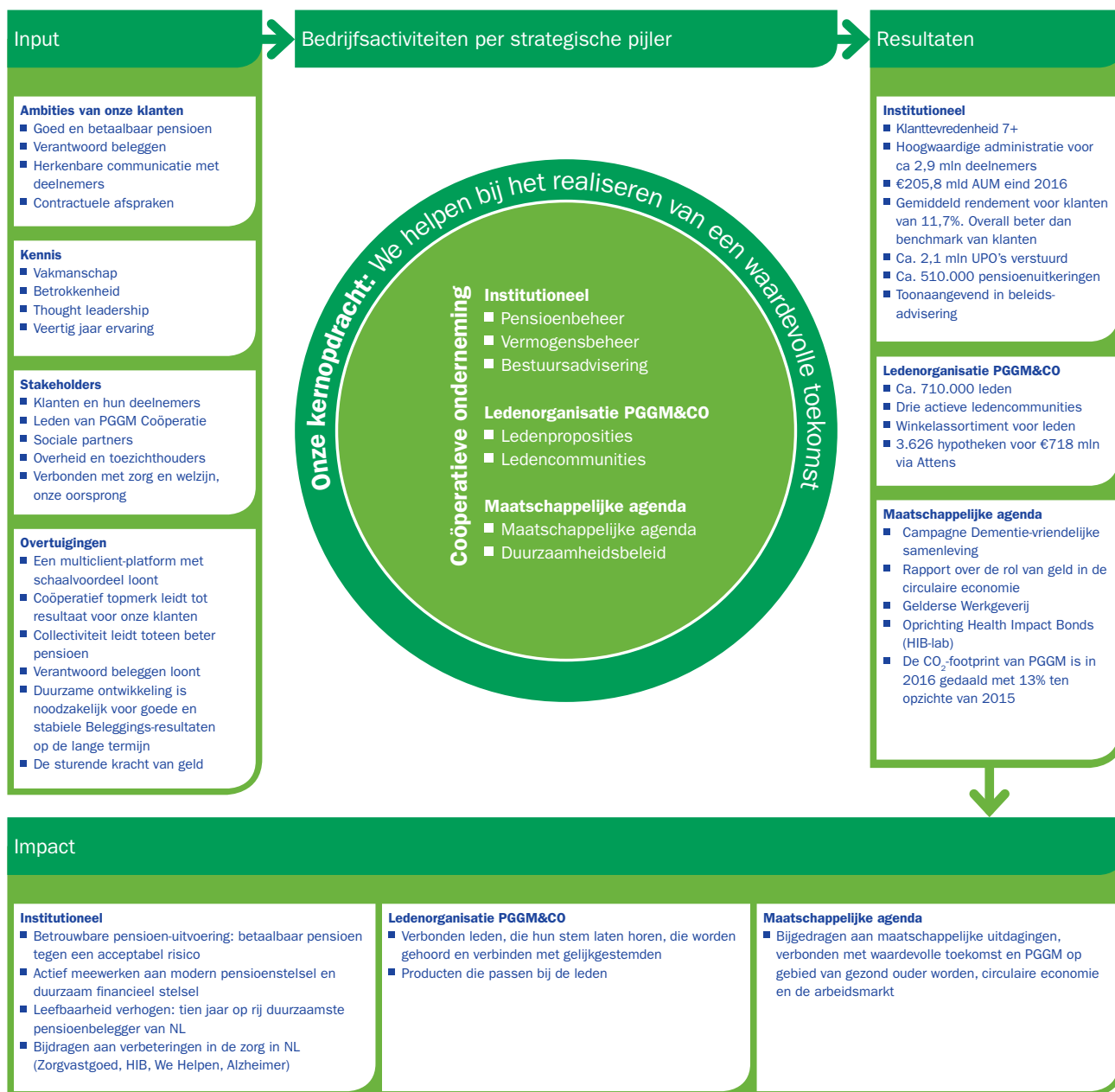
## Missie en strategie

Voor ons staat het helpen van mensen bij het realiseren van hun waardevolle toekomst centraal. Dat is onze missie en daar is onze strategie op gericht. Dat begint met het bieden van excellent(e) pensioenbeheer, vermogensbeheer en bestuursadvies vanuit onze institutionele pijler. Want voor onze klanten, hun deelnemers en onze leden is een goed en betrouwbaar collectief pensioen een eerste voorwaarde. Dat moet in orde zijn. Hieraan werken dus nagenoeg al onze mensen. Zij houden zich bezig met het pensioen van vandaag én het pensioen van de toekomst. Daarbij staan altijd de behoeften van onze klanten centraal.

Maar daar houdt het niet op. Vanuit de pijlers ledenorganisatie PGGM&CO en maatschappelijke agenda zoeken wij samen met onze leden en andere partijen naar oplossingen voor de toekomst. Zo bieden wij mensen keuzes waarmee zij zelf invulling kunnen geven aan hun waardevolle toekomst. Wij baseren ons daarbij op onze oorsprong, de sector zorg en welzijn, en wij geloven dat daarbij principes als collectiviteit, solidariteit en duurzaamheid waarde opleveren.

## Waardecreatie lange termijn

Ons waardecreatiemodel geeft aan hoe wij op de lange termijn waarde creëren voor onze institutionele klanten, onze leden en de maatschappij in het geheel.



## Van strategie en speerpunten naar thema's

Voor onze drie strategische pijlers hebben we door middel van een strategiekaart vijf speerpunten geformuleerd voor de periode 2016-2020. In gesprekken met onze stakeholders zijn binnen deze speerpunten elf thema's gedefinieerd die in 2016 onze bijzondere aandacht hebben gehad en waarop wij onze jaardoelen hebben gebaseerd.

De speerpunten zijn terug te vinden als hoofdstukken in dit bestuursverslag. Onderstaande tabel geeft aan welke thema's uit de stakeholderanalyse binnen welke speerpunten zijn geformuleerd.

Van strategie en speerpunten naar thema's 2016		
Strategische pijler	Speerpunt uit strategiekaart (tevens hoofdstuk in bestuursverslag)	Thema vanuit stakeholderanalyse
<b>Institutioneel</b>	De klant als ambassadeur	Betrouwbare pensioenuitvoering Verantwoord beleggen Beleggen in oplossingen Beheerste groei Pensioenbewustzijn
	Transitie naar pensioenproduct met meer individuele kenmerken	Toekomst pensioenstelsel
	Hogere wendbaarheid tegen een lager kostenniveau	Kosten pensioenuitvoering Kostenbewust en wendbaar
	Een sterke en toekomstbestendige reputatie	Footprintreductie Coöperatief topmerk
<b>Ledenorganisatie PGGM&amp;CO</b>	Naar een gedragen ledenpropositie en maatschappelijke agenda met impact	Ledenorganisatie
<b>Maatschappelijke agenda</b>		

### Multiclient-strategie

In 2016 is het aantal pensioenfondsen in Nederland onder de driehonderd gezakt ten opzichte van meer dan zeshonderd een paar jaar geleden. Wij ambiëren een rol in deze consolidatie. Onze multiclient-strategie zorgt ervoor dat we onze klanten continuïteit, kwaliteit en vernieuwing kunnen bieden en dat we de kosten van de uitvoering over een groter aantal klanten kunnen verdelen. Hiermee wordt de dienstverlening beter en worden de uitvoeringskosten lager.

Wij hebben een beheerste groeiambitie. Nieuwe klanten kunnen aansluiten bij bestaande klanten, waarmee we helpen invulling te geven aan de consolidatie in het Nederlandse pensioenlandschap. Ook kunnen nieuwe klanten zelfstandig dienstverlening van PGGM afnemen.

### Duurzaamheidsbeleid

Een waardevolle toekomst is niet denkbaar zonder respect voor mens, milieu en maatschappij. Duurzaamheid betekent naar onze overtuiging dat je vandaag moet investeren in een waardevolle toekomst voor later. Door ons in te zetten voor een waardevolle toekomst, dragen we bij aan een duurzame samenleving voor huidige en toekomstige generaties. Dat betekent

verantwoord omgaan met de middelen die ons door de klanten zijn toevertrouwd. Het betekent ook dat we kritisch zijn op de invloed die ons eigen handelen heeft op milieu en maatschappij. Dat betekent dat we onze eigen footprint verkleinen, we op een verantwoorde wijze inkopen, onze maatschappelijke betrokkenheid laten zien en hier verantwoordelijkheid op nemen.

### Coöperatief topmerk

Een goede uitvoering van onze strategie moet leiden tot resultaten voor onze klanten en voor onze leden. Want het is onze ambitie dat al onze klanten zo tevreden over ons zijn dat ze ook onze ambassadeurs zijn. Dat één miljoen betrokken leden de waarde die ledenorganisatie PGGM&CO hen biedt zo relevant vinden, dat zij zich hier bewust aan willen verbinden en waar mogelijk een actieve bijdrage leveren. En dat mensen ons waarderen als vernieuwer en verbinder op het gebied van pensioen, zorg, wonen en werk. Dan hebben we ons gewaagde doel voor 2020, om van PGGM een coöperatief topmerk te maken, gehaald.

Lees meer over onze missie en strategie op [www.pggm.nl/missie](http://www.pggm.nl/missie).

# De klant als ambassadeur

Pensioenfondsen zijn onze klanten. Het is ons doel dat in 2020 al onze klanten ambassadeur zijn van PGGM vanwege de kwaliteit van onze dienstverlening. We werken aan kwalitatief hoogstaande dienstverlening door met onze klanten invulling te geven aan een duurzame samenwerking. En door toonaangevend te zijn in het realiseren van klantspecifieke wensen. We blijven vernieuwend op het gebied van advisering, online bedieningsconcepten en verantwoord beleggen in alle delen van onze portefeuille. We ambiëren een beheerste groei van ons klantenportfolio. Zowel voor pensioenbeheer als voor vermogensbeheer verwachten wij dat dit uiteindelijk leidt tot schaalvoordeel en lagere kosten voor onze klanten.

## Betrouwbare pensioenuitvoering

**Wij begrijpen dat het voor de deelnemers van onze klanten enorm belangrijk is dat zij de juiste informatie en de juiste gelden ontvangen, en dat wij dus een adequate administratie voeren en op tijd uitkeren. Daar moeten ze op kunnen vertrouwen. Wij streven naar excellente pensioenuitvoering: juiste en tijdige in- en excasso, registratie van gegevens en informatieverstrekking. Het beleggingsbeleid van onze klanten moet worden uitgevoerd volgens de beleggingsopdracht die ze ons geven. Dit moet leiden tot een goed en stabiel meerjarig rendement, waarin financieel en maatschappelijk rendement samengaan voor deelnemers.**

## Service Level Rapportages en klanttevredenheid

Wij streven naar loyale en tevreden klanten. Daarom hebben wij met onze klanten afspraken gemaakt over de kwaliteit van onze dienstverlening. Ieder kwartaal rapporteren wij hierover door middel van Service Level Rapportages (SLR's).

Over 2016 laten de rapportages op het gebied van bestuursadviesing, pensioenbeheer en vermogensbeheer een stabiel beeld zien. De scores van de operationele dienstverlening waren goed: de key performance indicators (KPI's) in de SLR's zijn in 2016 voor het overgrote deel behaald. Onze gemiddelde klanttevredenheidsscore is licht gedaald ten opzichte van 2015 en ligt op een zeven. We willen doorgroeien naar een klanttevredenheidscijfer van een acht. Dit is een uitdaging in de huidige sterk veranderende omgeving met druk op het pensioenstelsel, kosten en rendementen.

## Onderscheidende dienstverlening

Ons streven is onze klanten onderscheidende dienstverlening en vernieuwing te bieden. Dat maken we waar. We nemen een proactieve rol in de pensioenstelseldiscussie en zijn voorloper in duurzaam beleggen en klantcommunicatie. Op deze en andere gebieden hebben we in het bijzonder met PFZW thought leadership

kunnen tonen in de buitenwereld. Dat is gewaardeerd met verschillende prijzen, waaronder de PBM-prijs 'Beste in merk- en reputatiebevordering in 2016' voor PFZW. Ook hebben we voor PFZW voor het tiende jaar op rij de eerste positie behaald op de duurzame ranglijst van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Het is gelukt om samen met PFZW de beleggingskosten te laten dalen en impact op duurzaamheid te vergroten.

## Beheerste groei

**Naast de doelstelling van het aantrekken van nieuwe klanten, was één van de doelstellingen in 2016 onze bestaande klanten te helpen met groei. Hiertoe hebben we verschillende trajecten doorlopen.**

### Integraties en transities

In 2016 is de dienstverlening voor Stichting Philips Pensioenfonds gestart en de dienstverlening voor Volo pensioen ingericht. Per 1 januari 2017 start de dienstverlening aan Volo pensioen. Op 16 december 2016 is het contract voor pensioenbeheer met de Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP) getekend. In 2017 vindt de transitie plaats, in 2018 gaat de dienstverlening aan StiPP van start.

Stichting Pensioenfonds Particuliere Beveiliging heeft besloten om bestuursadviesing en het vermogensbeheer elders onder te brengen. Per 1 juli 2016 is gestart met de overdracht van de dienstverlening en de transitie verloopt conform plan. In 2017 heeft SPH besloten om voor een deel van de dienstverlening het aflopende contract per 27 maart 2018 niet te verlengen.

### Focus in 2017

Het is onze ambitie om in 2017 minimaal één nieuwe klant te verwelkomen. Daarnaast werken we aan nieuwe trajecten, waarbij we bestaande klanten ondersteunen bij groei.

## Pensioenbeheer

**Digitalisering en innovatie staan bij Pensioenbeheer hoog op de agenda met het oog op het verder optimaliseren van pensioenbeheerprocessen en communicatie met deelnemers. Met het digitaliseren van de verplichte pensioencommunicatie en de overgang naar de Uniforme Pensioenaangifte hebben we op dit gebied in 2016 belangrijke stappen gezet. Hierdoor kunnen deelnemers online snel en eenvoudig inzicht krijgen in hun pensioengegevens en wijzigingen doorgeven aan hun pensioenfonds.**

### Pensioenbewustzijn

Wij realiseren ons dat een groter pensioenbewustzijn van belang is voor alle betrokkenen bij pensioenregelingen. Maar wij zien ook dat de belangstelling voor en de kennis van pensioen nog steeds relatief klein is. Het pensioenbewustzijn blijkt vooral laag bij de grote groep deelnemers jonger dan veertig jaar. Deze deelnemers hebben nauwelijks contact met hun pensioenfonds. Daarom hebben wij in 2016 een programma ontwikkeld, waarbij pensioeninformatie onder de aandacht wordt gebracht op voor deelnemers relevante momenten. Bijvoorbeeld door bij de start van een nieuwe baan een aansprekender welkomstpakket aan te bieden. Of door naast het verplichte Uniform Pensioenoverzicht een laagdrempeliger variant te ontwikkelen, die beter aansluit bij de belevingswereld van de deelnemer. Hierbij wordt altijd eerst op relatief kleine schaal getest. Nieuwe middelen worden breed ingezet als ze effectief blijken te zijn.

### Digitaal Tenzij

Tot 2016 is verplichte pensioencommunicatie, zoals het Uniform Pensioenoverzicht, altijd op papier verstrekt aan deelnemers, tenzij deze zelf aangaven digitaal geïnformeerd te willen worden. De Wet Pensioencommunicatie maakt het vanaf 2016 mogelijk deelnemers digitaal te informeren, tenzij de deelnemer aangeeft dit niet te willen via een zogeheten opt-outverzoek. Wij zetten in op deze ontwikkeling onder de noemer Digitaal Tenzij. Wij versturen opt-outmailings aan alle klanten, vergaren e-mailadressen, maken een koppeling met de Berichtenbox van MijnOverheid.nl en maken het technisch mogelijk verplichte pensioencommunicatie digitaal aan deelnemers te versturen.

### Uniforme Pensioen Aangifte en MijnOrganisatie

Alle organisaties die aangesloten zijn bij PFZW gaan vanaf 1 januari 2017 over op de Uniforme Pensioenaangifte (UPA). Hieraan hebben we in 2016 hard gewerkt. De Pensioenfederatie, de overkoepelende belangenbehartiger van bijna alle Nederlandse pensioenfondsden, ontwikkelde deze opzet die ervoor moet zorgen dat de aanlevering van arbeidsverhoudings- en salarisgegevens door werkgevers (al dan niet via administratiekantoren en servicebureaus) aan alle pensioenfondsden op een uniforme manier verloopt. De UPA zorgt voor het volautomatisch uitwisselen van salaris- en pensioengegevens tussen organisaties en/of administratiekantoren en pensioenfondsden. Hierdoor wordt de kwaliteit van de aangeleverde informatie hoger, de kwaliteitscontrole eenvoudiger en de uitvoering goedkoper.

Parallel aan de realisatie van UPA hebben wij gewerkt aan de ontwikkeling van MijnOrganisatie, een werkgeversportaal voor bij PFZW aangesloten werkgevers. Dat hebben we gedaan volgens de agile ontwikkelmethodiek. Agile werken betekent dat we de producten en diensten in kleine stappen en met veel interactie met eindgebruikers ontwikkelen. Met MijnOrganisatie krijgen organisaties meer inzicht in hun facturen en kunnen ze rekenen op een betere procesafhandeling. Dit portaal houdt ook rekening met de overgang naar UPA.

### Focus in 2017

Verdere digitalisering en innovatie blijven bij Pensioenbeheer hoog op de agenda staan. In 2017 zetten we in op de ontwikkeling van online selfservice-concepten voor deelnemers en gaan we deelnemers meer betrekken bij pensioen. Ook gaan we big data gebruiken om onze processen voor pensioenbeheer nog effectiever in te richten.

## Vermogensbeheer

Vermogensbeheer is ingedeeld in twee domeinen, publieke en private markten. Publieke markten beslaat het grootste gedeelte van de portefeuille van PGGM-kanten. Binnen publieke markten is er sprake van zowel actief als passief beheerde portefeuilles. Binnen het platform private markten investeren wij in niet-beursgenoteerde producten, zoals infrastructuur, vastgoed en private equity. Er is binnen private markten per definitie sprake van een actief beleggingsbeleid, waarbij gericht gezocht wordt naar de beste beleggingen. Daarmee is het platform private markten een welkome aanvulling op beursgenoteerde beleggingen.

Beheerd vermogen		
bedragen x € 1 miljard	Beleggingscategorie	Totaal
<b>Publieke markten</b>	Vastrentende waarden	80,2
	Beursgenoteerde aandelen	61,5
	Beursgenoteerd vastgoed	11,4
	Grondstoffen	8,9
	Hypotheke	1,3
<b>Totaal publieke markten</b>		<b>163,3</b>
<b>Private markten</b>	Privaat vastgoed	12,9
	Private equity	11,3
	Infrastructuur	7,5
	Credit risk sharing transactions	5,5
	Insurance	3,8
	Overige zakelijke waarden	1,5
	<b>Totaal private markten</b>	
<b>Totaal belegd vermogen per 31 december 2016</b>		<b>205,8</b>

### Marktontwikkelingen en -risico's

In 2016 stonden vooral de gevolgen van een laagrenten-omgeving en een eerste inventarisatie van klimaatrisico binnen de portefeuille centraal. Ook had het beleggingsklimaat te maken met geopolitieke spanningen en gebeurtenissen zoals de Brexit en de Amerikaanse verkiezingen. Van onze klanten ontvingen we het signaal dat wij snel en goed reageren op dergelijke grote gebeurtenissen in de wereld.

### Private beleggingen

Private beleggingen helpen onze klanten bij het behalen van absoluut beleggingsrendement en het realiseren van tastbare impact op de reële economie, ook in Nederland. Deze beleggingen bieden onze klanten dus uitkomst in de huidige financiële markten, waarin rentes en rendementen lager zijn dan in het verleden. Daarnaast vormen private beleggingen vanwege hun langetermijnkarakter een goede aansluiting op de langere beleggingshorizon van pensioenfondsen.

Het platform private markten stelt ons in staat de impactdoelstellingen van onze klanten te realiseren door te investeren in bijvoorbeeld zorghuurwoningen, windmolenparken, voedselproducenten en drinkwatervoorzieningen.

### Minder externe managers bij private beleggingen

Wij vergroten de begrijpelijkheid en beheersbaarheid van de private beleggingen door steeds meer zelf te beleggen in plaats van via externe managers. Een mooi voorbeeld hiervan is ons groeiende infrastructuurteam, dat samen met andere langetermijninvesteerders direct in infrastructuurondernemingen investeert. Direct beleggen zorgt voor lagere kosten dan wanneer hiervoor externe managers worden ingezet.

### Beleggingstransacties

In 2016 hebben we een aantal grote transacties in private markten kunnen doen. Als onderdeel van een internationaal consortium hebben we een minderheidsbelang genomen in LeasePlan, wereldwijd marktleider in operationele autoleasing en gevestigd in Nederland. Met joint venture American Tower Corporation Europe hebben we een akkoord bereikt voor de acquisitie van FPS Towers, de eigenaar en operator van ongeveer 2.400 telecomtorens in Frankrijk.

Ook hebben wij met Koninklijke BAM Groep de samenwerking in onze joint venture versterkt. De joint venture is gericht op publiek-private samenwerking (PPS) in Nederland en een aantal Noordwest-Europese landen. In Nederland heeft de joint venture geïnvesteerd in zeven PPS-projecten, waaronder de nieuwe huisvesting van de Hoge Raad in Den Haag. De joint venture is momenteel betrokken bij de bouw van een nieuw zeelusiencomplex bij IJmuiden.

### Focus in 2017

Naast het implementeren van de beleggingsplannen van klanten, is de implementatie van wet- en regelgeving, waaronder MIFID II en EMIR, een belangrijk aandachtspunt in 2017. Ook continueren we de verdere integratie van verantwoord beleggen in de beleggingsprocessen.



De focus van het platform private markten ligt op het verder internaliseren van de beleggingen met als voornaamste doelen kostenverlaging en grotere beheersbaarheid van onze beleggingen. Daarnaast staat 2017 in het teken van onderzoek naar interne opbouw van een portefeuille Infra+ (beleggingen in de sector Infrastructuur met private equity-kenmerken). Ook hopen we onze eerste Volo pensioen-klanten te verwelkomen en nieuwe klanten voor ons platform private markten aan te trekken.

## Beleggingsawards PGGM ontvangen in 2016

Award	Toelichting
Private Equity International Awards 2015	Private Equity-team gekozen tot Europees Limited Partner
Private Equity International Game Changer Award 2015	Prijs voor transparantie en opstellen beloningsrichtlijnen
Securisation Award 2016	Organisatie die de securitisatiemarkt in hoge mate positief beïnvloed heeft
Extel Award 2015: beste aandelenbelegger	Equivalent van Oscar voor de financiële sector
Extel Award 2015: beste individuele aandelenanalist	Voor Marek van Genderen
PEN Most influential European investor in private equity	Voor het Private Equity-team
IPE-pensioenprijs	PFZW uitgeroepen tot het pensioenfonds met de meest verantwoorde beleggingen
Eerste positie voor PFZW op duurzame ranglijst VBDO (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling)	Tiende jaar op rij

## Beleggen in Nederland

**Een sterke en duurzame Nederlandse economie draagt bij aan een waardevolle toekomst voor de pensioendeelnemers. Daarom vinden onze klanten het belangrijk in Nederland te investeren. Dit zijn beleggingen in regulier vastgoed en infrastructuur, maar ook overige beleggingen. We stimuleren initiatieven als de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (NLII) die beleggen in Nederland eenvoudiger moeten maken.**

### Groei belegd vermogen in Nederland

In 2016 was 10,1 procent van het vermogen van onze klanten belegd in Nederland, in totaal 20,8 miljard euro. Ongeveer 66,2 procent daarvan is belegd in staatsobligaties. In 2016 was 1 miljard euro belegd in oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. In 2015 was ruim 19,9 miljard euro van het pensioengeld van onze klanten belegd in Nederland.

### Apollo Zorgvastgoedfonds

Op initiatief van SPH heeft de NLII haar producten in 2016 uitgebreid met de lancering van het Apollo Zorgvastgoedfonds. PGGM is aandeelhouder van NLII en heeft in nauwe samenwerking met NLII het fonds voor onder andere SPH ontwikkeld. Het Apollo Zorgvastgoedfonds investeert in beschermd wonen, verpleeghuizen en eerstelijns zorgcentra. Via het fonds beleggen wij voor onze klant in oplossingen voor het thema gezondheidszorg.

### Attens Hypotheken voor zorg en welzijn

Attens Hypotheken, verstrekt door Attens Hypotheken B.V., een dochter van Syntus Achmea Real Estate & Finance, past goed bij de langere beleggingshorizon van PFZW, in een markt waarin banken zich vanwege de kapitaaleisen terugtrekken als hypotheekverstrekker. Attens Hypotheken heeft in 2016 een vliegende start gemaakt. De beoogde portefeuille van 600 miljoen euro in het eerste jaar was al na negen maanden gerealiseerd.

De hypotheek, die alleen beschikbaar is voor deelnemers van PFZW, heeft aantrekkelijke kenmerken voor (oud-)werknemers in de sector zorg en welzijn. Zo kunnen een onregelmatigheidstoeslag en inkomsten uit tijdelijke en nul-urencontracten meetellen voor de berekening van de maximale leencapaciteit. Attens Hypotheken is ontwikkeld met medewerking van onze ledenorganisatie PGGM&CO.

## AANDACHTSGEBIEDEN

Klimaat en milieu



Water



Voedsel



Gezondheid



Mensenrechten



Goed ondernehmensbestuur



Stabiel financieel stelsel



## INSTRUMENTEN

BELEGGEN IN OPLOSSINGEN












Opdracht: minimaal €20 miljard belegd in oplossingen in 2020<sup>1</sup>

€11,3 miljard

Totaal: €11,3 miljard<sup>2</sup>

Nieuw in 2016: €2,8 miljard

Aandachtsgebied	Euro's belegd (in miljoenen)	Impact over 2015 <sup>3</sup>
Klimaat en milieu 	€3.860 (€320 in 2016)	 <b>3,8</b> miljoen megawattuur duurzame energie geproduceerd;  <b>4,0</b> miljoen ton CO <sub>2</sub> -uitstoot vermeden
Water 	€867 (€451 in 2016)	 <b>38</b> miljard liter water bespaard <b>65</b> miljard liter water behandeld
Voedsel 	€2.800 (€629 in 2016)	 <b>111.000</b> ton/hectare rendementsverbetering <b>640</b> miljoen liter melk geproduceerd
Gezondheid 	€3.690 (€393 in 2016)	 <b>530.000</b> mensen toegang tot goede zorg gekregen
Overig	€117	Impact niet gemeten

ESG-INTEGRATIE



Opdracht: CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de beleggingsportefeuille gehalveerd in 2020

Nulmeting op 1-1-2015 in de aandelenportefeuille:

relatieve CO<sub>2</sub>-voetafdruk = 339 ton CO<sub>2</sub> per miljoen dollar bedrijfsomzet

Op 1-1-2016 is de relatieve CO<sub>2</sub> voetafdruk = 326 ton CO<sub>2</sub>



ENGAGEMENT



Dialogo gevoerd met ondernemingen en marktpartijen

**76** resultaten bij ondernemingen

**5** resultaten bij marktpartijen

STEMMEN



Op **3.657** aandeelhoudersvergaderingen gestemd

**41.855** uitgebrachte stemmen

JURIDISCHE PROCEDURES



€3 miljoen beleggingsverlies is verhaald

UITSLUITINGEN



Totaal: **113** ondernemingen en staatsobligaties van **12** landen

Nieuw in 2016: uitsluiting na engagement over corporate governance-verbeteringen zonder resultaat

1 In opdracht van onze grootste klant.

2 Voor alle klanten zowel segregated als in de fondsen.

3 De impact is gemeten voor de beleggingen per ultimo 2015. Van de €8,9 miljard aan BiO beleggingen is de impact berekend van €4,9 miljard aan beleggingen. Dit is 55% van de totale BiO beleggingen.

**Wij zijn ervan overtuigd dat financieel en maatschappelijk rendement samengaan. Hiermee kunnen onze klanten een waardevolle toekomst realiseren voor de pensioendeelnemers. In opdracht van onze klanten werken we aan beleggingsoplossingen die, naast de realisatie van de pensioenambitie, bijdragen aan een duurzame, leefbare wereld. Voor de uitvoering van verantwoord beleggen hanteren we zes instrumenten. Deze instrumenten zetten we in om oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen te stimuleren, ondernemingen aan te moedigen om duurzaamheidsverbeteringen toe te passen en ondernemingen uit te sluiten als zij activiteiten uitvoeren die wij niet willen ondersteunen.**

### Beleggen in Oplossingen

In 2016 hebben wij 2,8 miljard euro in deze oplossingen belegd. Door te beleggen in oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, dragen we bij aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Wij beleggen voor onze klanten in oplossingen op het gebied van klimaat en milieu, water, voedsel en gezondheid.

In 2016 zijn we op allerlei fronten actief geweest om verantwoord beleggen uit te dragen en verder te ontwikkelen. We willen anderen bewegen tot verbeteren en werken ondertussen aan de ontwikkeling van richtlijnen en rapportagestandaarden. Samen met APG Asset Management N.V. (APG) hebben we dit jaar gewerkt aan de standaardisatie van de definitie en aanpak van beleggen met impact op de SDG's. Deze beleggingen noemen we Sustainable Development Investments (SDI's). We willen een internationale standaard voor institutionele beleggingen in de SDI's creëren, waarmee de vergelijkbaarheid en consistentie van impactbeleggingen worden vergroot.

### Bewegen naar verbetering

Als lid van het Platform Carbon Accounting Financials (PCAF) dragen we actief bij aan de ontwikkeling van standaarden voor rapportages over de voetafdruk van beleggingen. Eloy Lindeijer, chieff investment management bij PGGM, neemt deel aan de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) van de Financial Stability Board (FSB), die in december aanbevelingen voor transparantie over de financiële aspecten van klimaatverandering heeft gepubliceerd. Daarnaast werken we mee aan de ontwikkeling van een nationale SDG-strategie. In het rapport 'Building Highways to SDG Investing (SDGI)', waaraan we hebben bijgedragen, roept de financiële sector de private sector en de overheid op om nauw samen te werken in het bijdragen aan de SDG's.

## Aandachtsgebieden

In samenspraak met onze klanten hebben we zeven aandachtsgebieden geselecteerd waarop we een bijdrage willen leveren. Hieronder geven we per aandachtsgebied een samenvatting over 2016.

### Klimaat en milieu

In 2016 trad het klimaatakkoord van Parijs in werking. Voortbouwend op eerder werk zijn we in navolging hierop een breed samengestelde interne klimaatwerkgroep gestart om klimaatrisico's in de portefeuille in kaart te brengen en te beheersen.

Om bij te dragen aan het tegengaan van klimaatverandering, hebben we namens onze klanten in 2016 ruim 820 miljoen euro belegd in klimaatoplossingen. De totale hoeveelheid duurzame energie die via deze beleggingen is gegenereerd in 2015, bedraagt 3,8 miljoen megawattuur. De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot die via deze beleggingen is vermeden in 2015, is meer dan 4 miljoen ton CO<sub>2</sub>. Dit staat gelijk aan de gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van meer dan 175 duizend huishoudens per jaar. We belegden onder meer in groene obligaties van Alliander N.V. De opbrengst van deze groene obligatie is aangewend voor de financiering van duurzame gebouwen en warmtenetwerken. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in de verduurzaming van kantoorpanden in Londen en Parijs.

Vanaf 2016 verkopen we aandelen van de meest CO<sub>2</sub>-intensieve bedrijven in de drie sectoren met de hoogste CO<sub>2</sub>-uitstoot: energie, nutsbedrijven en materialen. Het vrijgekomen kapitaal herbeleggen we sectorneutraal in CO<sub>2</sub>-efficiëntere bedrijven in deze sectoren, bedrijven die per dollar omzet minder CO<sub>2</sub> uitstoten. De bedrijven waarvan we een deel van de aandelen hebben verkocht, hebben we aangeschreven om de verkoop toe te lichten en ze aan te spreken op hun CO<sub>2</sub>-intensiteit. Hiermee willen we duurzame productie stimuleren. Onze brieven hebben eind 2016 tot 75 reacties geleid. Veel ondernemingen verklaren dat ze de weg naar schonere energie hebben ingezet en onze boodschap als een steun in de rug zien om deze weg te vervolgen. We zetten de dialoog met deze ondernemingen voort in 2017.

### Water

Wij willen bijdragen aan het tegengaan van waterschaarste om de volksgezondheid en economische groei te bevorderen en om betere beleggingsresultaten te behalen. Eind 2016 hadden wij voor onze klanten een totaal van 867 miljoen euro belegd in oplossingen voor waterschaarste. We hebben onder meer belegd in de onderneming Suez Environnement S.A. (Suez), die zich richt op de productie van drinkwater in Europa, de Verenigde Staten en Azië. Daarnaast hebben we gesproken met verschillende ondernemingen over

watergebruik en -risico's. De gesprekken met Tyson Foods Inc. en Hormel Foods Corporation hebben geresulteerd in verbeteringen in het management van waterrisico's van deze voedsel- en vleesproducenten.

### **Voedsel**

Namens onze klanten concentreren we ons op de beleggingsmogelijkheden in oplossingen voor voedselproductie, toegang tot voedsel en voedselkwaliteit. In 2016 hebben wij namens onze klanten ruim 629 miljoen euro belegd in voedseloplossingen. We hebben een nieuwe belegging gedaan in een oplossing op het gebied van voedselzekerheid: een obligatie in de kunstmestproducent Eurochem Global Investments Designated Activity Company. Deze onderneming distribueert kunstmest over de hele wereld, met name in ontwikkelingslanden. Kunstmest draagt niet alleen bij aan een grotere voedselzekerheid, maar ook aan een beter inkomen voor de lokale boeren in ontwikkelingslanden.

### **Gezondheid**

We beleggen namens onze klanten in ondernemingen die werken aan strategische oplossingen voor een verbeterde (toegang tot) gezondheidszorg. Eind 2016 hadden wij voor onze klanten een totaal van 3,7 miljard euro belegd in oplossingen voor gezondheidszorg. In 2015 hebben via deze beleggingen meer dan 530 duizend mensen wereldwijd toegang gehad tot zorg, of kunnen profiteren van een verbeterde zorgkwaliteit. In 2016 hebben we onder meer belegd in farmaceutische bedrijven en in toeleveranciers van deze industrie, zoals in machines voor laboratoria die zeer nauwkeurig en snel grote hoeveelheden diagnostische tests kunnen verrichten. In 2016 hebben we grote farmaceuten in Noord-Amerika, Europa en Azië aangeschreven om hen te vragen de toegang tot gezondheidszorg beter te integreren in hun strategie. Daarnaast hebben we de dialoog gevoerd met ondernemingen over het verbeteren van de toegang tot medicijnen. Na engagement met Takeda Pharmaceutical Company, de grootste medicijnfabrikant van Japan, heeft dit bedrijf een nieuw Access to Medicine-beleid geïntroduceerd.

### **Mensenrechten**

In 2016 is het PGGM-mensenrechtenbeleid opgesteld, waarin we aangeven hoe we invulling geven aan onze verantwoordelijkheden op het gebied van mensenrechten in ons bedrijf en in onze beleggingen. Daarnaast hebben we samen met enkele andere beleggers een statement ontwikkeld en gepubliceerd, waarin beleggers verklaren met voedselondernemingen in gesprek te gaan over arbeidsomstandigheden in de landbouwketen. Ook voeren we gesprekken met bedrijven uit de mijnbouwsector. Bij Glencore plc en Freeport-McMoRan Inc. constateren we dat de beoordeling van potentiële mensenrechten-

schendingen beter in kaart worden gebracht en dat hun rapportages over deze risico's zijn verbeterd.

### **Goed ondernemingsbestuur**

Goed functionerende ondernemingen zijn een voorwaarde voor duurzame ontwikkeling en dragen bij aan een beter rendement. In 2016 hebben wij meegewerkt aan de reactie van Eumedion op de herziening van de Nederlandse principes voor goed ondernemingsbestuur en goed aandeelhouderschap. Daarnaast hebben we gewerkt aan een raamwerk voor goed ondernemingsbestuur en goed aandeelhouderschap voor de Amerikaanse markt, die begin 2017 is gepubliceerd. In 2016 hebben wij voor het eerst een onderneming uitgesloten na engagement over hun ondernemingsbestuur: kabelbedrijf Altice N.V. Na vele gesprekken over de introductie van ongelijke stemrechten en andere governance-kwesties bleek Altice niet bereid de gewenste aanpassingen te doen.

### **Stabiel financieel stelsel**

Om bij te dragen aan een stabiel financieel stelsel hebben wij in 2016 onze Duurzaamheidsladder voor bancaire tegenpartijen doorontwikkeld. Hiermee beogen wij banken te scoren op hun bijdrage aan een stabiel financieel stelsel. Over die scores voeren we gesprekken met de voornaamste banken. Ook werken we voor alle asset classes met een fee protocol.

### **Verdere verankering duurzaamheid in de beleggingsketen**

Onze vastgoedfondsen hebben opnieuw een outperformance laten zien op de Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), die fondsen vergelijkt op duurzaamheid. Daarnaast kunnen steeds meer van onze beleggingen worden aangemerkt als Green Star, de meest duurzame categorie.

Vanaf 2016 hebben we het eigenaarschap voor verantwoord beleggen volledig neergelegd bij de beleggings- en adviesteams in onze beleggingsketen. De beleggingsketen heeft die transitie voortvarend opgepakt. In lijn met de doelstelling van het transitieprogramma bevindt 75 procent van de beleggingsteams zich wat betreft de houding en ESG-integratie nu in de standaardisatie-, internalisatie- of zelfs innovatiefase.

Lees meer over onze activiteiten, resultaten en focus in 2017 op het gebied van verantwoord beleggen in het jaarverslag Verantwoord beleggen op [www.pggm.nl/wie-zijn-we/jaarverslagen/Verantwoord-beleggen](http://www.pggm.nl/wie-zijn-we/jaarverslagen/Verantwoord-beleggen)

# Transitie naar pensioenproduct met meer individuele kenmerken

Wij streven naar een houdbaar pensioenstelsel met een duurzaam pensioenproduct. We zien de pensioensector - en daarmee onze klanten - geleidelijk bewegen naar pensioenregelingen met meer individuele kenmerken en keuzevrijheid. Wij passen onze dienstverlening, klantbediening en daarmee ook het onderliggende systeemlandschap en processen zodanig aan dat wij deze ontwikkeling voor onze klanten kunnen faciliteren.

## Aanpassingen in systeemlandschap en organisatie

**Wij zijn van oorsprong een organisatie georiënteerd op Defined Benefit (DB). Onze systemen, processen en organisatie zijn voornamelijk op basis hiervan ingericht. Om ook andere pensioenregelingen te kunnen faciliteren, zoals Collective Defined Contribution (CDC) of Individual Defined Contribution (IDC), hebben we ook in 2016 geïnvesteerd in de nodige aanpassingen.**

### Vorbereid op transitie en tweede administratieplatform

Wij richten ons vooral op aanpassingen in ons systeemlandschap en in onze organisatie. In 2016 hebben we geïnvesteerd in ons pensioenadministratieplatform MAP en een tweede administratieplatform geselecteerd voor klanten die op zoek zijn naar een standaardoplossing zonder maatwerk. Op beide platformen is de uitvoering van een pensioenregeling met meer individuele kenmerken mogelijk. Het tweede administratieplatform is gereed gemaakt voor de dienstverlening aan Volo pensioen. De focus in 2017 is het op dit platform inrichten van de dienstverlening aan StiPP, die op 1 januari 2018 van start gaat. Ook bij Vermogensbeheer zijn systemen voorbereid op de toekomstige transitie. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in de transitie naar een pensioenproduct met meer individuele kenmerken door het oprichten van een Algemeen Pensioenfonds (APF) en de vernieuwing van de Rabo PGGM PPI propositie. Het APF richt zich vooralsnog met een CDC-regeling op consolidatie in de pensioenwereld.

## Volo pensioen

**PGGM heeft in 2016 een APF met de handelsnaam Volo pensioen opgericht. Een APF biedt een uitkomst voor pensioenfondsen om zich te verenigen en invulling te geven aan de consolidatieslag in de pensioenwereld.**

### Toegankelijke beleggingsoplossingen

Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen (Volo pensioen) is een APF zonder winstoogmerk waar

pensioenfondsen en werkgevers hun pensioenregeling kunnen onderbrengen. Een APF biedt de flexibiliteit om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in pensioenproducten en een verder liberaliserende pensioenmarkt. Mede via private markten biedt Volo pensioen unieke beleggingsoplossingen voor aanvullend rendement die doorgaans niet toegankelijk zijn voor kleinere pensioenfondsen en deelnemers, zoals private equity en infrastructuur. Zo krijgen deelnemers extra mogelijkheden om rendementen te behalen die nodig zijn voor een goed pensioenresultaat. In november 2016 heeft De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) de vergunning toegekend aan Volo pensioen. Volo pensioen heeft de uitvoering van bestuursadvies, pensioenbeheer, vermogensbeheer en fiduciair advies uitbesteed aan PGGM.

### Focus in 2017

Vanaf 1 januari 2017 zijn wij klaar voor de dienstverlening aan Volo pensioen. In 2017 richt Volo pensioen zich vooral op acquisitie. Het is de ambitie dat de eerste klanten (pensioenfondsen en werkgevers) in 2017 de overstap naar Volo pensioen maken.

## Rabo PGGM PPI

**Samen met de Rabobank hebben we in 2012 de Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling (Rabo PGGM PPI) opgericht. Hiermee gaan we samen met de Rabo PGGM PPI voor het behoud van de goede elementen van het huidige pensioenstelsel in een meer individueel gerichte, niet verplicht gestelde pensioenomgeving.**

### Online klantvoorbereiding

Ruim vijfhonderd nieuwe werkgevers zijn in 2016 klant geworden van Rabo PGGM PPI met als product Rabo BedrijvenPensioen. Daarmee is de doelstelling van vierhonderd werkgevers ruim overtroffen. Ook heeft Rabo PGGM PPI de online klantvoorbereiding gelanceerd. Een werkgever kan hiermee thuis of op het werk, wanneer hij wil, het eerste deel van het adviestraject doen. Dit scheelt de werkgever tijd en geld. Bijna de helft van de nieuwe contracten in 2016 is via een online klantvoorbereiding afgesloten.

## Focus in 2017

Een groot deel van 2017 staat voor Rabo PGGM PPI in het teken van de doorontwikkeling van het Rabo BedrijvenPensioen. Er is gekozen voor een nieuwe verzekeraar voor risicodekkingen en een nieuwe beleggingsoplossing met keuzes. Met deze beleggingsoplossing wordt invulling gegeven aan de wettelijke mogelijkheid voor deelnemers om te kiezen voor een vaste of variabele uitkering na pensioeningang.

## Betrokken bij wet- en regelgeving

**Er speelt heel veel op het gebied van pensioen. Binnen de landsgrenzen blijft een ingrijpende wijziging in het pensioenstelsel een politiek en publiek thema. Buiten de landsgrenzen wordt het Nederlandse stelsel steeds meer een uitzondering.**

### Dialogoek zoeken

Wij opereren samen met onze klanten in een strikt regulatief kader, waarin op veel fronten de wet- en regelgeving onderhevig is aan veranderingen. Het is cruciaal om de ontwikkelingen te volgen en op de veranderingen te anticiperen. Maar wij willen meer dan passief ontvanger zijn van aanpassingen: wij gaan er actief invloed op uitoefenen. Als stakeholder en grote partij voelen we een verantwoordelijkheid om met en voor onze klanten de dialoog te zoeken met regulerende partijen om evenwichtige wetten en regels in het belang van werkgevers en werknemers te stimuleren. In 2016 hebben we ons zowel in Den Haag als in Brussel beziggehouden met een aantal dossiers.

### Toekomst pensioenstelsel

In 2016 hebben we, samen met andere partijen zoals de Pensioenfederatie, regelmatig gesproken met de ministeries van Financiën en Sociale Zaken en Werkgelegenheid over tal van pensioenonderwerpen. Onderstaand een aantal van de grotere dossiers:

- **Netto pensioen:** wij spannen ons in om een meer passend inkoopstarief voor pensioendeelnemers te realiseren.
- **Consolidatiemogelijkheden voor verplicht gestelde bedrijfstakpensioenfondsen:** wij maken ons er hard voor dat ook kleinere bedrijfstakpensioenregelingen kunnen consolideren als hun omvang erom vraagt dat zij samengaan met andere pensioenfondsen.
- **Waardeoverdracht:** er loopt een wetstraject dat afkoopmogelijkheden bij ontslag beperkt. Wij ondersteunen dit vanuit de visie dat veel kleine beetjes pensioen samen nog steeds voor een goede oude dag kunnen zorgen.
- **APF-wetgeving:** wij hebben ons ingezet voor voldoende mogelijkheden voor APF'en om een belangrijke rol in het consoliderende pensioenlandschap te kunnen gaan spelen.

- **Toekomst van het pensioenstelsel:** wij staan voor modernisering van het pensioenstelsel, om zo tegemoet te komen aan de trends in demografie, arbeidsmarkt en maatschappij met behoud van de waardevolle elementen uit het huidige stelsel, zoals collectiviteit en het delen van risico's.

### Europese strategie Pensioenfederatie

In 2016 hebben we meegewerkt aan het opstellen van een Europese strategie voor de Pensioenfederatie. Door de Europese strategie samen met onze belangrijkste partners op te stellen, hebben we gezorgd voor meer draagvlak en een betere verbinding tussen de Pensioenfederatie en de in Brussel actieve pensioenuitvoerders.

### Europese pensioenrichtlijn (IORP-II)

De Europese lidstaten en het Europees Parlement hebben eind juni 2016 een akkoord bereikt over de pensioenfondsenrichtlijn, die gaat over de manier waarop pensioeninstellingen de bij hen ondergebrachte pensioenregelingen moeten uitvoeren. Het bevestigt de zeggenschap van Nederland over het eigen pensioen. Voor veel andere Europese landen leidt het tot hogere standaarden voor het beheer van arbeidsgerelateerde pensioenen. Nederland heeft tot 2018 de tijd om de richtlijn door te vertalen in de Pensioenwet. Omdat in Nederland zaken als governance en communicatie de laatste jaren al verregaand zijn gereguleerd, verwachten we een beperkte impact. Uiteraard blijven we de ontwikkelingen goed volgen.

### Kapitaalmarktunie

De Kapitaalmarktunie, een speerpunt van de huidige Europese Commissie, moet leiden tot één Europese kapitaalmarkt. Het plan voor de Kapitaalmarktunie bevat diverse projecten die relevant zijn voor ons en onze klanten, zoals:

- **Withholding tax:** dividendbelasting is een kostenpost voor onze klanten van miljoenen euro's per jaar. In 2016 hebben we hier 'evidence' voor aangeleverd. Vanaf 2017 zijn we betrokken bij een project om een Code of Conduct te maken voor lidstaten om withholding tax-procedures te versimpelen.
- **EFSI:** wij zijn gevraagd mee te denken over de rol van Nederlandse pensioenfondsen in Europese investeringsplannen.
- **STS Securitatie:** de STS Securitatie is een verordening voor simpele, transparante en gestandaardiseerde securitisaties. In deze verordening willen wij graag synthetische securitisaties terugzien, omdat wij ons als één van de weinige spelers in de markt gespecialiseerd hebben in deze vorm van securitatie.

- EMIR: samen met andere (Europese) pensioenuitvoerders zoeken wij naar een oplossing voor de uitzondering van pensioenfondsen om verplicht derivatentransacties te 'clearen'.
- Personal European Pension Plans: wij zijn positief kritisch over het plan van de Europese Commissie en EIOPA voor een Europees persoonlijk pensioenproduct (PPP of PEPP), en volgen de plannen van de Europese Commissie hierover op de voet.
- Financial Transaction Tax: wij zijn nog steeds betrokken bij het vormgeven van de uitzondering voor pensioenfondsen.

### Focus in 2017

Voor 2017 ligt de nadruk op de EMIR-wetgeving en het verder vormgeven van de Kapitaalmarktunie.

# Hogere wendbaarheid tegen een lager kostenniveau

De kosten van pensioenuitvoering worden steeds belangrijker voor onze klanten. Ook moeten wij ons sneller kunnen aanpassen aan veranderingen in onze omgeving. Daarom zijn wij in 2014 het veranderprogramma Daadkrachtig Vernieuwen gestart. In dit programma hebben wij de ambitie gesteld om eind 2017 een hogere wendbaarheid tegen structureel lagere kosten te realiseren: 20 procent lager dan in 2013, oftewel 50 miljoen euro. Dit betreft de reguliere pensioenuitvoeringskosten. Daarnaast is de doelstelling 20 procent besparing op de totale beleggingskosten voor PFZW. Voor een hogere wendbaarheid streven wij naar de juiste medewerker op de juiste plaats, in multidisciplinaire teams. We stimuleren en faciliteren medewerkers in hun ontwikkeling, zowel in hun vakgebied als ten aanzien van onze kernkwaliteiten.

## Financieel gezonde bedrijfsvoering

**Wij streven naar een financieel gezonde en duurzame bedrijfsvoering die invulling geeft aan ons coöperatieve gedachtegoed. Winst en groei zijn niet ons hoogste doel. Dit betekent dat wij een gezond rendement op onze activiteiten willen behalen ter borging van de continuïteit van de dienstverlening aan onze klanten. Daarnaast zetten wij de resultaten in voor het belang van de toekomst van PGGM, PGGM Coöperatie en haar leden.**

### Positief bedrijfsresultaat

Over 2016 hebben we een positief resultaat behaald van 1,3 miljoen euro (2015: 2,1 miljoen). Het resultaat voor belastingen bedraagt 1,9 miljoen euro positief (2015: 4,4 miljoen). De omzet is in 2016 gestegen met 2,9 miljoen euro ten opzichte van 2015. Het resultaat voor belasting is in 2016 gedaald met 2,6 miljoen euro ten opzichte van 2015. Het resultaat in 2016 was in lijn met onze verwachting, de daling ten opzichte van 2015 wordt verklaard door het saldo van incidentele posten welke worden toegelicht in de jaarrekening.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit van PGGM per 31 december 2016 is sterk en bedraagt 72,4 procent (2015: 60,6 procent). De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. De solvabiliteit is verbeterd door een afname van de kortlopende schulden. Hierdoor is het balanstotaal afgenomen, terwijl het eigen vermogen licht is gestegen.

### Liquiditeit

De liquiditeit in 2016 is met 7,9 miljoen euro afgenomen. De afname komt enerzijds door het aflossen van de tijdelijke kredietfaciliteit, de goodwill-betaling aan PFZW, een verstrekking van een lening/schenking aan Volo pensioen en anderzijds door een sterke verbetering van de kasstroom uit operationele activiteiten.

Het saldo geldmiddelen per 31 december 2016 bedraagt 83,8 miljoen euro (31 december 2015: 91,8 miljoen euro).

### Fiscale eenheid voor de omzetbelasting

PFZW en PGGM Coöperatie vormen voor de omzetbelasting een fiscale eenheid. Dit betekent dat er binnen deze eenheid geen btw in rekening gebracht hoeft te worden. In 2016 is over het voortbestaan van de fiscale eenheid overleg geweest met de Belastingdienst. Om de fiscale eenheid te kunnen handhaven, zijn per 1 januari 2017 aanpassingen aangebracht in de statuten van PGGM Coöperatie. Door die aanpassingen wordt aan PFZW een hoedsterrol toegekend. De hoedster heeft in de statuten een rol gekregen naast de bestaande gremia van PGGM Coöperatie, te weten het coöperatiebestuur en de ledenraad van PGGM Coöperatie. De hoedsterrol geeft PFZW ten aanzien van een aantal specifiek benoemde onderwerpen bijzondere rechten ten aanzien van PGGM Coöperatie. Het betreft rechten ten aanzien van statutenwijziging, fusie, splitsing of samenwerking en benoeming van bestuurders. Dit maakt PFZW per 1 januari 2017 een verbonden partij. Deze wijziging heeft geen impact op de reeds bestaande afspraken tussen PFZW en PGGM Coöperatie.

### Stelselwijziging pand

Tot en met 2015 is het pand van PGGM gewaardeerd tegen vervangingswaarde. Door een wijziging in de regelgeving is dit vanaf boekjaar 2017 niet meer toegestaan. Wij kiezen voor het alternatief van actuele kostprijs als grondslag voor de actuele waarde. Deze stelselwijziging is per 1 januari 2015 verwerkt. Voor een cijfermatige toelichting verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Jaarrekening'.



## Daadkrachtig Vernieuwen

Het driejarig programma Daadkrachtig Vernieuwen is gericht op de thema's kostenbesparing, wendbaarheid en gedrag om ons doel te behalen van een hogere wendbaarheid tegen structureel lagere kosten. 'Structureel lagere kosten' betekent concreet het realiseren van een kostenbesparing van 50 miljoen euro tegen eind 2017. Inmiddels is duidelijk waar de besparingen vandaan komen en is 32 miljoen euro daadwerkelijk gerealiseerd. Hiermee liggen we op schema. Ook is de doelstelling van 20 procent besparing op de totale beleggingsketen voor PFZW behaald. De verzilvering van deze initiatieven wordt in het programma strak gemonitord via mijlpalenplanningen. We verwachten dat ook na 2017 voortdurende aandacht voor kostenbesparing nodig blijft. Wendbaarheid en gedrag worden toegelicht op pagina 26.

Lees meer over onze financiële situatie in het hoofdstuk 'Jaarrekening'.

## Investeren in toekomstige bedrijfsvoering

**We bewaken nauwkeurig de balans tussen efficiency in onze huidige bedrijfsvoering en investeren in onze toekomstige bedrijfsvoering. Kostenbesparingen geven ons de ruimte om te investeren.**

### Innovatieve concepten

In 2016 hebben we ruim 20 procent van onze omzet voor vernieuwing en innovatie gebruikt. In 2017 is dat 25 procent. Dat hebben we bijvoorbeeld in 2016 gedaan door de dienstverlening aan klanten verder te verbeteren met innovatieve concepten, zoals klimaatbeleggen bij het bedrijfs onderdeel Vermogensbeheer, investeren in IT, verregaande automatisering met robots en het ontwikkelen van digitale online klantbedieningsconcepten bij het bedrijfs onderdeel Pensioenbeheer.

### Robots

Binnen Pensioenbeheer werken we sinds het eerste kwartaal van 2016 met virtuele medewerkers, robots. De robots verwerken premievrijstellingsbrieven en toekenningen ouderdomspensioen. Dit zijn repeterende taken die niet meer door medewerkers gedaan hoeven te worden. Het effect is dat medewerkers deze tijd kunnen gebruiken op momenten die voor deelnemers echt van belang zijn. De deelnemers waarderen dit, zoals blijkt uit de stijgende klanttevredenheid op de klantreizen 'Arbeidsongeschiktheid' en 'Met pensioen gaan'.

## Speerpunten innovatie

Met onderstaande speerpunten hebben we invulling gegeven aan onze doelstellingen voor 2016:

- Experimenten uitvoeren en het ontwikkelen van een klantpropositie met behulp van big data en mobile services. Ook hebben we de mogelijkheden onderzocht van nieuwe technologie en andere marktontwikkelingen voor onze dienstverlening.
- Het opbouwen van een extern innovatienetwerk. Wij zijn om deze reden partner geworden van Techruption en Startupbootcamp. Vanuit onze partnerrol houden wij ons bezig met onderwerpen als blockchain, artificial intelligence, klimaatverandering en cybersecurity.

Ook hebben we onze ledenorganisatie PGGM&CO ingezet als innovatieomgeving binnen PGGM waar geëxperimenteerd wordt met nieuwe concepten en technologie.

### Focus in 2017

Innovatie staat ook in 2017 hoog op de agenda. We willen het innovatienetwerk verder uitbouwen en innovaties uitvoeren die invloed hebben op de dienstverlening aan pensioenfondsen.

## IT als aanjager voor vernieuwing

**In 2016 hebben we onze IT-organisatie anders ingericht door een integrale aansturing vanuit de CFRO. We hebben integraal multiclient portfoliomanagement gerealiseerd. Dit leidt tot een effectievere aansturing van mensen en middelen, en sterkere grip op de portfolio. Ook hebben we geïnvesteerd in informatiebeveiliging en vervolgstappen kunnen zetten in de IT-verbeterplannen voor Pensioenbeheer en Vermogensbeheer.**

### IT-verbeterplan Pensioenbeheer

In 2015 zijn we gestart met het IT-verbeterplan Pensioenbeheer. Onze doelen zijn de doorlooptijd van softwareontwikkeling te verkorten en de betrouwbaarheid van software en productiviteit in softwareontwikkeling te verhogen. De IT-doelen en vernieuwingen zijn deels behaald. Het in belangrijke mate automatiseren van het testproces bij de softwareontwikkeling is in 2016 afgerond. Daardoor kunnen we nieuwe en gewijzigde software sneller in gebruik nemen en is de productiviteit voor verdere automatisering van systeemontwikkeling gestegen. In 2017 gaan we het pensioenbeheersysteem verder moderniseren. Ook zijn we agile gaan werken binnen de afdeling Pensioenbeheer en is er een nauwe samenwerking tussen de gebruikersorganisatie en IT-afdeling.

## IT-verbeterplan Vermogensbeheer

Doelstelling van de portfolio Vermogensbeheer is het realiseren van een robuust en schaalbaar landschap voor IT Vermogensbeheer. In het kader van het IT-verbeterplan Vermogensbeheer is in 2016 een vastgestelde systeendoelarchitectuur ontwikkeld en er zijn binnen Vermogensbeheer implementatieadviezen opgesteld voor de afdelingen Front Office en Risk. Inhoudelijk bevatten deze adviezen systeemoplossingen om processen te ondersteunen en risico's te meten. Een ander initiatief binnen het IT-verbeterplan is het Datawarehouse-project. De doelen van dit project zijn: het realiseren van operationele verbeteringen om de kwaliteit van de data in de bronsystemen te verhogen, het implementeren van een proces rond databeheersing en het neerzetten van een generieke basis om klant-, fonds- en mandaatrapportages te ontsluiten vanuit één databron. Niet alle ambities van het Datawarehouse-project zijn in 2016 behaald.

## Focus in 2017

In 2017 ronden we het IT-verbeterplan Pensioenbeheer helemaal af. Hiermee heeft PGGM een stevige basis om het pensioenbeheersysteem in de toekomst door te ontwikkelen. Verder gaan we efficiënter werken in de klantketens en kostenbesparingen realiseren op het gebied van inkoop. Het IT-verbeterplan Vermogensbeheer krijgt in 2017 een vervolg met implementatieprojecten op basis van de in 2016 opgeleverde adviesdocumenten. Binnen het Datawarehouse-project ligt de nadruk op het zoveel mogelijk complementeren van de dataset voor de rapportages van de liquide fondsen.

## Wendbaarheid en gedrag

**In een veranderend pensioenlandschap is het van groot belang dat we wendbaar zijn en ons gedrag kunnen veranderen. Daarbij streven we naar volwassen arbeidsverhoudingen in een resultaatgerichte cultuur. Dat wil zeggen: de juiste medewerker op de juiste plek, met de juiste competenties en het juiste gedrag. Vanuit het programma Daadkrachtig Vernieuwen hebben we in 2016 onder meer aandacht besteed aan de bezetting en de cultuur. Dit moet leiden tot een organisatie met structureel lagere kosten en met behoud van kwaliteit.**

## Gedagsverandering

Onder wendbaar verstaan we een organisatie die veranderingen snel kan doorvoeren en strategisch innoveert en experimenteert. In een wendbare organisatie bewegen de medewerkers mee met wat de situatie van ze vraagt. Om klantgerichter, goedkoper en wendbaarder te worden, is gedrag belangrijk. Naast het programma Daadkrachtig Vernieuwen hebben we organisatiebreed ingezet op gedagsverandering. Deze verandering wordt gestaag zichtbaar in de gehele organisatie. Er wordt meer

kennis gedeeld, meer samengewerkt buiten de afdelingsgrenzen en aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling.

## Een nieuwe manier van werken

Verskillende afdelingen experimenteren met een nieuwe manier van werken, waarin zelfsturing en autonomie van de medewerker centraal staan. Een voorbeeld hiervan is dat we een aantal afdelingen hebben samengevoegd tot één afdeling, waaronder HR, Strategie en Communicatie. Medewerkers van deze afdelingen werken nu samen in multidisciplinaire teams om tegemoet te komen aan het toegenomen aantal complexe vraagstukken.

## High performing teams

We sturen op bezetting en streven naar high performing teams. Dit zijn multidisciplinair samengestelde teams, zowel op management- als op medewerkersniveau. Veel managementteams hebben in 2016 trainingen gevolgd, onder meer op het gebied van leiderschap en daadkracht. Deze teams hebben daardoor een stap vooruit gezet. Daarnaast voeren we op veel plaatsen binnen onze organisatie agile werken systematisch in. High performing teams zijn daarvoor een voorwaarde.

## Sturen Op Bezetting

Welke belangrijke interne en externe ontwikkelingen en gedragsthema's zijn van invloed op onze toekomstige bezetting? Deze vraag staat centraal bij Sturen Op Bezetting (StOB). Door actief te sturen op de bezetting zijn we in staat de juiste mensen met kennis, kunde en ervaring te behouden en nieuwe mensen aan te trekken. Daarmee hebben we oog voor verdere ontwikkeling van vakmanschap en voor een gezonde bedrijfsvoering. In 2016 hebben we de bestaande bezetting in onze organisatie geplot op de gewenste situatie over een periode van drie tot vijf jaar. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Daarmee hebben we een beeld van het verschil tussen de huidige en gewenste bezetting: de gap-analyse. Op basis hiervan hebben we actieplannen opgesteld waarop we de komende jaren gaan sturen. Uiteraard in gesprek met de medewerker, wat van groot belang is voor onze wendbaarheid.

## Machten der gewoonte

Op het gebied van cultuur, het juiste gedrag, is voortgeborduurd op de in 2015 beschreven vijf 'machten der gewoonte'. Ons doel is om deze bij alle medewerkers bekend te krijgen en leidinggevend te trainen in de begrippen 'machten der gewoonte', 'wendbaarheid' en 'dienend leiderschap'. In 2016 zijn we daarom gestart met workshops met een honderdtal medewerkers en training van alle leidinggevenden.

## Focus in 2017

In 2017 integreren we wendbaarheid verder in onze dagelijkse bedrijfsvoering. De organisatie moet zodanig wendbaar worden, dat het programma Daadkrachtig Vernieuwen niet langer nodig is. Ook willen we nog meer gedragsverandering zien. Onder andere in de vorm van meer discussies en gesprekken via mail, intranet en andere (social) media en nog meer spontane samenwerking in cross-unit netwerken. We voeren StoB-actieplannen verder uit, waarbij de duurzame inzetbaarheid van de medewerker centraal staat. Ook willen we de kwaliteiten van leidinggevendenden verder ontwikkelen en richten we ons op een organisatiebrede uitrol van high performing teams.

Medewerkers en opleidingskosten				
Verdeling medewerkers per afdeling	2016		2015	
	Aantallen	FTE's	Aantallen	FTE's
Institutional Business	144	138	129	127
Pensioenbeheer*	441	397	567	517
Vermogensbeheer	321	329	332	343
Ledenorganisatie PGGM&CO	13	13	27	25
IT, Finance, Control*	357	349	221	214
Corporate Staf	99	96	87	85
Subtotaal	1.375	1.322	1.363	1.311
<b>Verdeling fulltime/parttime</b>				
Fulltime	988		972	
Parttime	387		391	
Totaal	1.375		1.363	
<b>Verdeling man/vrouw</b>				
Man	832		810	
Vrouw	543		553	
Totaal	1.375		1.363	
<b>Leeftijdsopbouw</b>				
Jonger dan 25	22		19	
25-34	249		248	
35-44	410		431	
45-54	467		461	
55 jaar en ouder	227		204	
Totaal	1.375		1.363	
<b>Verloop personeel</b>				
Eindstand	1.363		1.477	
In dienst	131		90	
Uit dienst	-119		-204	
Eindstand	1.375		1.363	
<b>Ziekteverzuim PGGM</b>				
	<b>3,2%</b>		<b>2,6%</b>	
<b>Opleidingskosten</b>				
	<b>€ 2.717.291</b>		<b>€ 2.999.671</b>	

\* In 2016 is de IT-afdeling van Pensioenbeheer overgeheveld naar IT, Finance en Control

## Diversiteit

**Wij zijn ervan overtuigd dat divers samengestelde teams betere resultaten opleveren dan meer homogene teams en meer bijdragen aan het waarmaken van onze missie, visie en strategie. Een van onze doelen is om 35 procent vrouwen op managementposities te hebben. Voor de laag direct rapporterend aan het EC is dit doel in 2016 behaald. Voor de overige managementposities zitten we op 32 procent.**

### Mix & Match

Om het doel van 35 procent vrouwen op invloedrijke posities te bereiken, zijn we in 2014 gestart met Mix & Match. In dit programma zijn ambitieuze vrouwen gekoppeld aan ervaren managers voor een betere doorstroom van vrouwen naar managementfuncties. Ook hebben de vrouwen een intensief leer- en ervaringsprogramma doorlopen. In 2016 is de derde lichter Mix & Match-deelnemers 'afgestudeerd'.

### MIP

Wij geloven dat werkervaring voor mensen met een fysieke beperking een opmaat kan zijn naar een betere, waardevolle toekomst. Daarom zijn we in 2013 gestart met Make It Possible! (MIP). Dit is een programma voor arbeidsgehandicapten met een opleidingsniveau van minimaal mbo-4, die door een fysieke beperking een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Het programma verkleint die afstand door hen werkervaring te laten opdoen in leerwerkplekken. In 2016 hadden tien deelnemers van MIP een leerwerkplek bij PGGM.

### Focus in 2017

Ook in 2017 zetten we in op 35 procent vrouwen op alle managementposities. Dit percentage streven we ook na voor vrouwelijke professionals (schaal 12+). Dat is nu 23 procent. Daarnaast hebben we extra aandacht voor het stimuleren (van de instroom) van multicultureel talent. Ook hebben we in onze cao afgesproken dat we in 2017 twintig medewerkers met een arbeidshandicap in dienst hebben vanuit het MIP-programma.

## Medezeggenschap

**Onze bestuurders en ondernemingsraad streven naar optimale betrokkenheid van al onze medewerkers bij medezeggenschap. We zijn continu op zoek naar mogelijkheden om medezeggenschap binnen onze organisatie te verbeteren. Medezeggenschap is binnen onze organisatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ondernemingsraad, management en medewerkers.**

2016 was een druk jaar voor de ondernemingsraad. Als gevolg van het programma Daadkrachtig Vernieuwen zijn veel advies- en instemmingsaanvragen ingediend en beantwoord. Veel medewerkers hebben betrokkenheid getoond bij de behandeling van deze aanvragen. Door het overnemen van aanvullende en soms afwijkende adviezen van de ondernemingsraad zijn de voorgenomen besluiten verbeterd.

In 2016 is de samenwerking tussen de EC, RvC en ondernemingsraad verder versterkt, onder meer met het eerste drieradenoverleg. Wij zijn er trots op dat veel andere organisaties geïnteresseerd zijn in ons medezeggenschapsmodel.

### Focus in 2017

In 2017 zijn er verkiezingen voor een nieuwe ondernemingsraad. Het streven is het succes van 2014, 28 kandidaten en een opkomst van 71 procent, te verbeteren. Komend jaar wordt nog een aantal advies- en instemmingsaanvragen verwacht vanuit het laatste jaar van het programma Daadkrachtig Vernieuwen, maar ook vanuit de reguliere wens om PGGM wendbaarder en kostenefficiënter te organiseren. Daarbij blijft de nadruk liggen op de participatie van medewerkers bij de behandeling van deze aanvragen en op hun betrokkenheid bij de dagelijkse besluitvorming buiten aanvragen om.

## Beloningsbeleid

**Wij hanteren een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat past bij onze strategie, risicobereidheid, coöperatieve doelstellingen en kernwaarden. In het beloningsbeleid wordt het klantbelang centraal gesteld, wordt rekening gehouden met onze langetermijnbelangen en met wet- en regelgeving op dit gebied.**

### Bewust belonen

Wij zijn een coöperatieve uitvoeringsorganisatie die streeft naar een gezonde financiële bedrijfsvoering. Wij zijn ons bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en handelen hier dan ook naar in ons beloningsbeleid. Wij streven naar een transparant en verantwoord beloningsbeleid: 'een faire beloning voor een meetbare prestatie'. De wijze waarop deze prestaties tot stand komen (competenties en waarden), weegt mee in de beoordeling en daarmee in de beloning. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan bij de cultuur van PGGM, haar waarden en competenties. Dit alles leidt tot 'Bewust Belonen'. Dit beleid is van toepassing op PGGM en haar dochterondernemingen.

Voor de totale beloning binnen PGGM richten we ons op de mediaan van de passende referentiemarkten. Dit wordt periodiek extern getoetst.

Voor de remuneratie van de leden van de RvB wordt verwezen naar de bijlage 'Rapport remuneratie raad van bestuur PGGM N.V.'.

### Variabele beloning

Wij kennen alleen eenjarige variabele beloning voor senior medewerkers die werkzaam zijn in de beleggingsketen. De overige medewerkers komen niet in aanmerking voor variabele beloning. De Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo) die begin 2015 in werking is getreden en is geïntegreerd in de Wft, heeft de maximaal uit te betalen variabele beloning beperkt tot 20 procent van het vaste salaris. Wij hebben er vrijwillig voor gekozen om de variabele beloning ook te maximeren op 20 procent van het jaarsalaris, mede op basis van onze positie in de maatschappij.

### Deferred Variable Income

Als uitzondering op deze vrijwillige maximering van 20 procent bestaat de mogelijkheid om aan een beperkte groep medewerkers binnen de beleggingsketen, naast de eenjarige variabele beloning, een Deferred Variable Income (DVI) toe te kennen. De DVI is een vorm van uitgestelde beloning. Deze wordt uitgekeerd in het vierde jaar na het jaar waarin de kritieke prestatie indicatoren (KPI's) zijn behaald die van toepassing zijn op het behalen van de DVI. Voorwaarde voor uitbetaling van de DVI is dat de organisatie voldoende solvabel is en er zich sinds 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 nooit meer dan 100 procent van het vaste salaris.

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

Voor de medewerkers die een DVI ontvangen, geldt dat de in de periode 2014-2016 opgebouwde DVI in 2017 tot uitkering komt. Voor zes medewerkers geldt dat het totaal van de jaarlijkse variabele beloning (maximaal 20%) en de DVI 2014-2016 de door PGGM intern vastgestelde grens overschrijdt met als gevolg dat 60% van deze uitkering nog eens drie jaar extra zou moeten worden uitgesteld. Deze regel is onderdeel van het in 2015 herziene beloningsbeleid waarbij ook de opbouw van de DVI (1 jaar in plaats van 3, met uitgestelde uitbetaling van 3 jaar na realisatie targets) is aangepast. Vanwege de overgangssituatie van oude naar nieuwe DVI opbouw, is besloten

om de DVI 2014-2016 in zijn geheel uit te keren in 2017 en niet nog eens drie jaar extra uit te stellen. Vanaf volgend jaar zullen alle DVI's volgens de nieuwe regels uitbetaald worden.

### Deferred Performance Interest

Een achttal medewerkers binnen het Private Equity Team, waarvan nog zes in actieve dienst, ontvangt een andere vorm van beloning. Deze medewerkers ontvangen geen eenjarige variabele beloning en/of DVI, maar nemen deel aan de regeling Deferred Performance Interest (DPI). Deze regeling staat sinds 1 januari 2015 niet langer open voor nieuwe medewerkers. De betreffende medewerkers bouwen, zolang zij in dienst zijn en aan de voorwaarden voldoen, per jaar een latente aanspraak op van maximaal één jaarsalaris. Uitkering van (een deel van) de opgebouwde latente aanspraken aan een medewerker vindt plaats nadat aan een aantal voorwaarden is voldaan. Een van deze voorwaarden is dat de participanten aan de PGGM Private Equity Fondsen hun gehele inleg moeten hebben terugontvangen, inclusief een minimaal rendement van 8 procent op jaarbasis. Indien een medewerker PGGM voortijdig als een 'good leaver' verlaat, dan houdt deze medewerker recht op de tot dan toe opgebouwde latente aanspraken.

### Eindejaarsuitkering en gratificatie

In de cao is vastgelegd dat PGGM de vaste eindejaarsuitkering kan verhogen met een flexibel deel van maximaal 2 procentpunten. De verhoging wordt alleen uitgekeerd wanneer het bedrijfsresultaat na belasting in enig jaar hoger is dan nul en is mede afhankelijk van de klanttevredenheid. Het EC stelt vast of deze additionele uitkering wordt toegekend. In 2016 is geen flexibele eindejaarsuitkering uitgekeerd over 2015.

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

### Publicatievereisten

Op onze website zijn de publicatievereisten conform de regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2014 opgenomen.

## Uitgekeerde variabele beloning (x € 1.000)

Verdeling variabele beloning per soort	2016	2015
Uitgekeerde eenjarige variabele beloning beleggingsketen *	2.810	3.722
Uitgekeerde DVI **	869	638
Uitgekeerde DPI	-	-
Uitgekeerde gratificatie	282	438
Uitgekeerde flexibele eindejaarsuitkering	-	-
Totaal uitgekeerde variabele beloning ***	3.961	4.798

## Aantal medewerkers met uitgekeerde variabele beloning

Verdeling aantal medewerkers per uitgekeerde variabele beloning	2016	2015
Eenjarige variabele beloning beleggingsketen	165	170
DVI	28	24
DPI	-	-
Gratificatie	117	118
Flexibele eindejaarsuitkering	-	-

\* Betreft uitgekeerde eenjarige variabele beloning die betrekking heeft op het voorgaande boekjaar. Uitgekeerde eenjarige variabele beloning in 2016 heeft derhalve betrekking op het prestatiejaar 2015 en uitgekeerde eenjarige variabele beloning 2015 heeft betrekking op het prestatiejaar 2014. De daling in 2016 ten opzichte van 2015 wordt veroorzaakt door de aanpassing van maximaal 32 procent in 2014 naar maximaal 20 procent in 2015 van het vaste salaris voor de eenjarige variabele beloning.

\*\* Uitgekeerde DVI in 2016 en 2015 heeft betrekking op toegekende DVI 2013-2015 respectievelijk DVI 2012-2014.

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

# Een sterke en toekomstbestendige reputatie

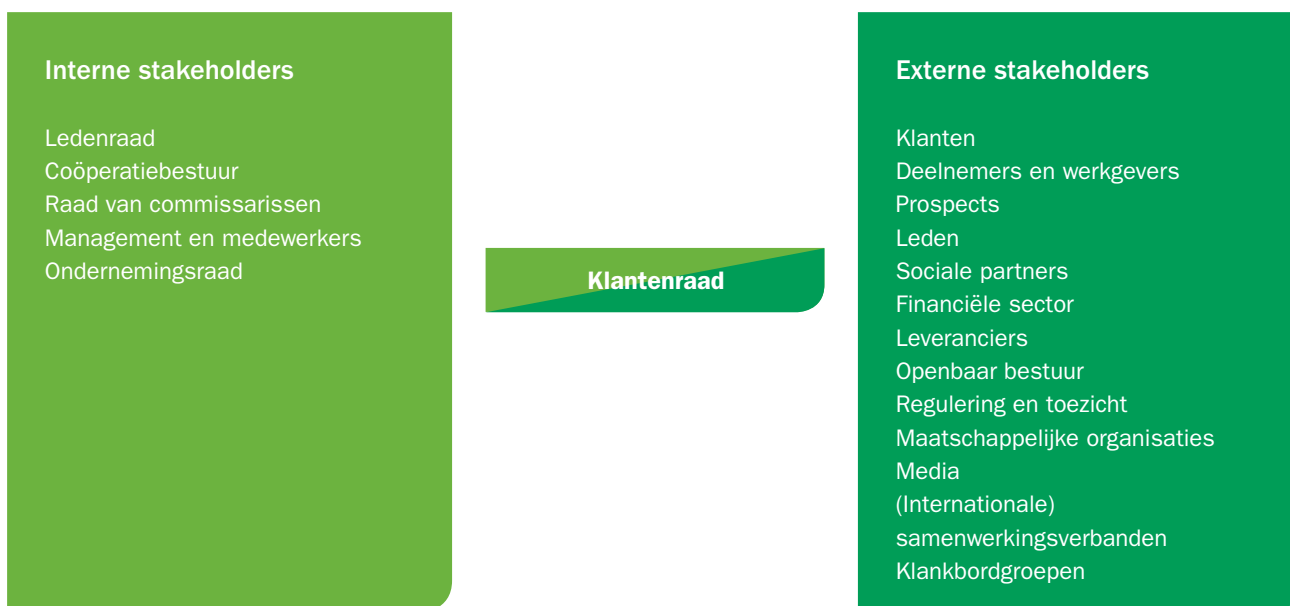
Wij positioneren ons als dé coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie die zich hard maakt voor een waardevolle toekomst. Samen met onze klanten realiseren we een duurzaam pensioen voor hun deelnemers. In het kader van duurzame bedrijfsvoering hebben we scherpe ambities op het gebied van onze eigen footprint en inkoop. We nemen het voortouw om samen met onze leden en stakeholders initiatieven te ontwikkelen rondom zaken die er voor mensen echt toe doen. Niet alleen qua werk en financiën, maar ook op het gebied van zorg en wonen. Zo worden we herkend en erkend als coöperatief topmerk.

## Duurzaamheidsbeleid ingebed in de organisatie

Eén van onze overtuigingen is dat een waardevolle toekomst het best te bereiken is als je samenwerkt. Daarom voeren we een dialoog met stakeholders op de thema's die voor hen en ons van belang zijn.

### Overzicht stakeholders PGGM

De stakeholders met wie wij deze dialoog aangaan, zijn zowel intern als extern, zowel nationaal als internationaal en zowel van binnen als van buiten de pensioensector. Elk jaar evalueren we wie onze stakeholders zijn. Op dit moment kennen wij de volgende stakeholders:

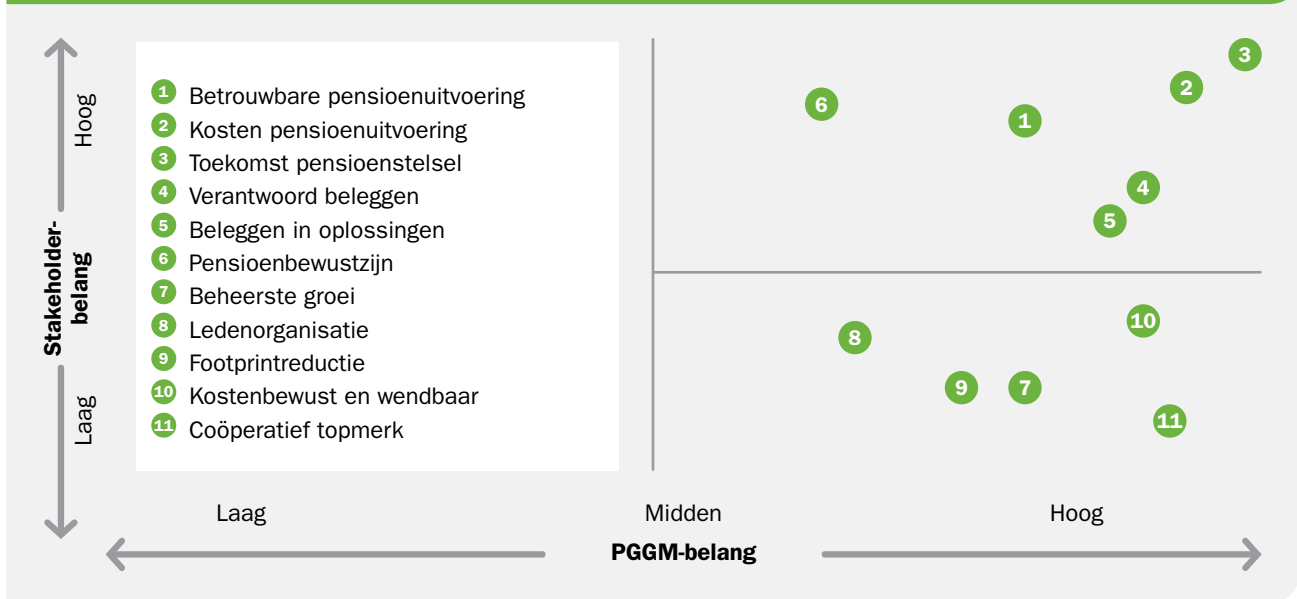


### Van stakeholders naar materialiteitsanalyse

Sinds 2014 maken we jaarlijks een overzicht van belangrijke thema's die voor deze stakeholders spelen. Dat doen we op basis van gesprekken met onze interne en externe stakeholders en resultaten uit onderzoeken. In deze materialiteitsanalyse 'plotten' we de thema's in een matrix: de materialiteitsmatrix. In de materialiteitsmatrix wordt zowel het belang van de thema's voor stakeholders als voor onze eigen organisatie zichtbaar gemaakt.

Het resultaat van dit proces is een goed inzicht in de thema's die zowel intern als extern spelen en in het belang dat onze stakeholders en onze eigen organisatie aan deze thema's hechten.

## Materialiteitsmatrix 2016



De belangrijkste thema's in de materialiteitsmatrix zijn de thema's die zowel voor onze stakeholders als voor ons van hoog belang zijn, en die dus rechts bovenin de materialiteitsmatrix zijn geplott. We hebben besloten om in 2016 alleen de belangrijkste thema's in de matrix op te nemen, om hierop te kunnen focussen. Op pagina 13 van dit bestuursverslag zijn deze thema's weergegeven in de tabel 'Van strategie en speerpunten naar thema's'.

In 2016 is onze aanpak om te komen tot een integraal proces van stakeholdermanagement verder ontwikkeld. Dit proces loopt nu in lijn met de totstandkoming van onze jaarplannen. De uitkomst van de materialiteitsanalyse bepaalt niet alleen waarover gerapporteerd wordt, maar vooral ook waarop (mede) gestuurd kan worden: de doelstellingen, KPI's en targets. De materialiteitsmatrix is dan ook, voor het eerst, meegenomen in het opstellen van het jaarplan voor 2017.

### Focus in 2017

In 2017 willen we ons stakeholdermanagement nog verder verbeteren. Daarnaast is het ons doel om de informatie die leidt tot onze materialiteitsmatrix op een handiger en makkelijker te ontsluiten manier weer te geven, zodat medewerkers deze informatie actief kunnen gebruiken.



## Dalende footprint PGGM

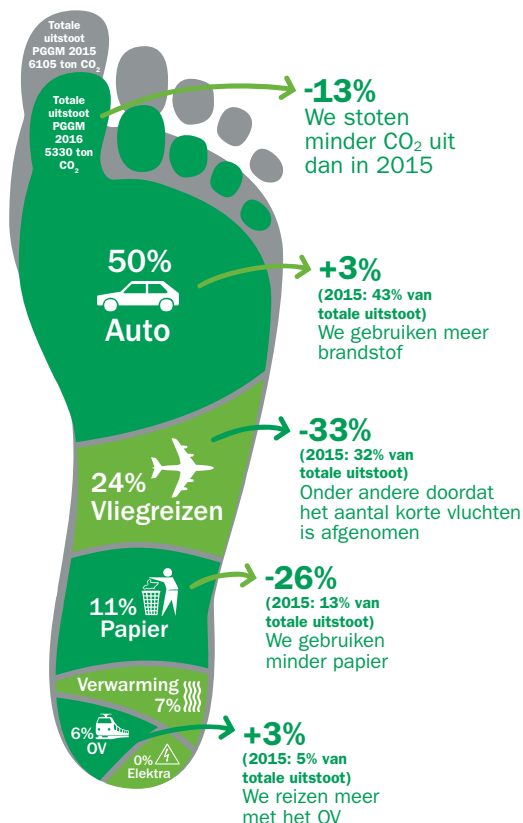
Op het gebied van klimaat hebben we in 2016 een ambitieus doel gesteld ten aanzien van de reductie van onze eigen footprint, oftewel de reductie van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. We willen deze in 2020 met 30 procent hebben verlaagd. In 2016 hebben we hiertoe goede stappen gezet.

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

Met de CO<sub>2</sub>-footprint meten we de impact van onze bedrijfsvoering op het milieu, uitgedrukt in CO<sub>2</sub>. Ons uitgangspunt is om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen. We meten de omvang van onze footprint op verschillende manieren:

Meetmethodes CO <sub>2</sub> -uitstoot	
CO <sub>2</sub> -uitstoot afkomstig van	Meetmethode
Verwarming	Op basis van verbruikcijfers
Openbaar vervoer (OV)	Op basis van percentage medewerkers dat (aannemelijk) met het OV reist
Papier	Op basis van aantal kilo (en soort) geleverd papier
Auto	Op basis van het brandstofverbruik van onze leaserijders, een berekening van gemaakte kilometers voor overig woon-werkverkeer en gedeclareerde zakelijke kilometers
Water	Op basis van verbruikcijfers
Vliegreizen	Op basis van gegevens afkomstig uit een tool in ons boekings-systeem die de CO <sub>2</sub> -uitstoot per geboekte vlucht berekent. De kosten voor compensatie daarvan worden op de afdeling verhaald ('de vervuiler betaalt'-principe)

### CO<sub>2</sub>-voetafdruk 2016



We zijn erin geslaagd onze CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2016 te verlagen. Onze totale CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2016 is 5.330 ton. Dat is een afname van 775 ton (13 procent) ten opzichte van 2015. Deze daling is vooral veroorzaakt doordat we veel minder korte vluchten hebben geboekt en door een lagere emissiefactor voor vliegreizen in 2016. Daarnaast hebben we een flinke afname van het papiergebruik bewerkstelligd.

#### Duurzaam mobiliteitsbeleid

We stimuleren duurzaam vervoer in de vorm van elektrisch rijden en met het Low Car Diet. Het promoten van het Low Car Diet heeft in 2016 geresulteerd in een sterke toename van het aantal deelnemers aan dit project. Daarnaast is de pilot die we hebben gedaan met e-bikes omgezet in een definitieve mogelijkheid. Ook in onze leaseregeling stimuleren we duurzaamheid en sturen we op een dalende CO<sub>2</sub>-uitstoot.

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

De CO<sub>2</sub>-uitstoot die we veroorzaken, compenseren we. We doen dit voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot van ons gasverbruik, onze leaseauto's, de zakelijke kilometers die we rijden, het openbaar vervoer waarvan we gebruik maken, het woon-werkverkeer en het zakelijke vliegverkeer. Ook in 2016 hebben we onze uitstoot gecompenseerd via het Gold Standard Paradigm Project. Voor dit project in Kenia

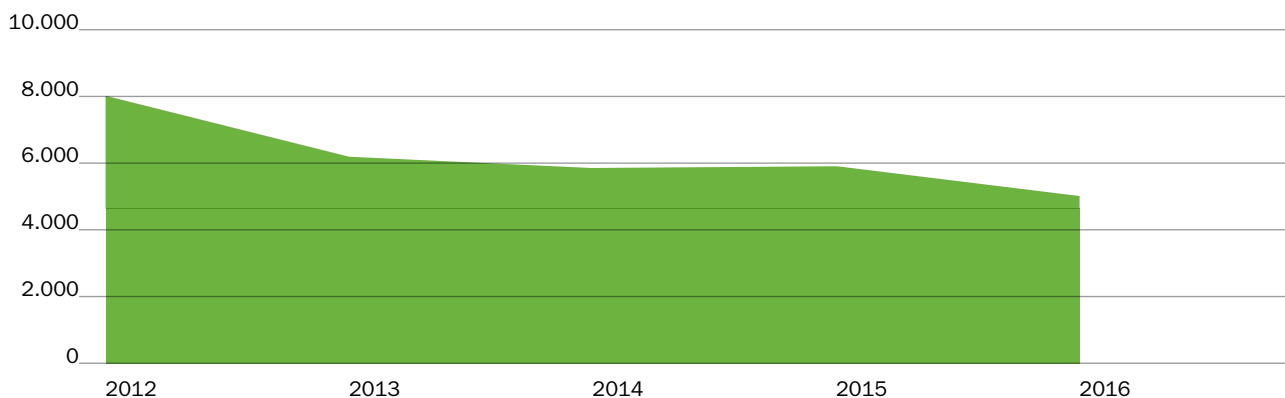
zijn speciale houtovens ontwikkeld die een alternatief bieden voor het traditionele, CO<sub>2</sub>-onvriendelijke koken op open vuur. Doordat de houtovens veel minder brandstof verbruiken en nauwelijks tot geen rookontwikkeling hebben, wordt er een aanzienlijke reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot gerealiseerd.

Daarnaast dragen we actief bij aan de verduurzaming van de luchtvaart door het KLM Corporate BioFuel Programma te steunen. Dit programma bevordert de ontwikkeling en het gebruik van duurzame biobrandstof in de luchtvaart. In 2016 hebben we dankzij het BioFuel Programma 61,25 metroton minder CO<sub>2</sub>-uitstoot gerealiseerd op vluchten van medewerkers.

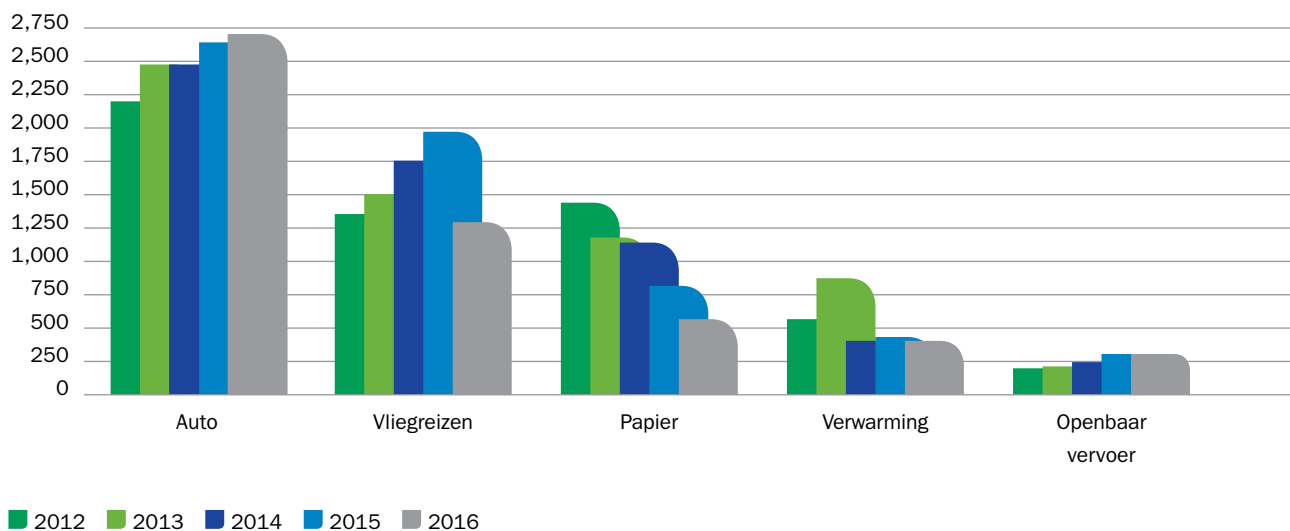
### Focus in 2017

In 2017 zullen we meer concrete stappen nemen in onze footprintreductie om onze ambitie te realiseren de eigen footprint in 2020 met 30 procent te hebben verlaagd ten opzichte van 2015.

### Jaarlijkse CO<sub>2</sub>-uitstoot (in ton CO<sub>2</sub>)



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



## Maatschappelijk verantwoord inkopen

**Wij kopen maatschappelijk verantwoord in. Omdat we risico's willen verkleinen, bijvoorbeeld op het gebied van reputatie en aansprakelijkheid. Omdat daar economische, sociale en milieuredenen voor zijn. Omdat we onze ketenverantwoordelijkheid nemen en goed willen samenwerken in de keten van productie tot eindgebruik. Maar de belangrijkste reden is dat we ook via inkoop waarde kunnen toevoegen. Daarbij hebben we steeds meer aandacht voor circulair inkopen.**

### MVI-code

Sinds 2014 zijn onze nieuwe leveranciers verplicht om onze gedragscode voor maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI-code) te ondertekenen. Van onze bestaande leveranciers heeft inmiddels 91 procent de MVI-code ondertekend. Gedurende het jaar controleren we door middel van steekproeven of onze leveranciers zich ook echt aan de MVI-code houden. Als dit niet het geval is, gaat de contractmanager het gesprek hierover aan met de leverancier.

### Focus in 2017

In 2017 gaan we met de leveranciers die onze MVI-code nog niet geaccepteerd hebben, gesprekken voeren over hoe engagement kan ontstaan op duurzaamheidsgebied. Dit is ook een aandachtspunt in de leveranciersbeoordeling die we bij de strategische leveranciers uitvoeren.

# Naar een gedragen ledenpropositie en maatschappelijke agenda met impact

Wij zijn een onderneming die verantwoordelijkheid neemt, in goede dialoog is met haar stakeholders en waarin duurzaam handelen de kern is. We verrijken pensioen met een goede ledenpropositie. We doen jaarlijks een vaste investering in het organiseren van een platform met communities en voor producten en diensten die bijdragen aan aanvullende oplossingen bij pensioenuitvoering. Daarnaast nemen we onze duurzame maatschappelijke verantwoordelijkheid. Tussen nu en 2020 werken we met een vastomlijnde maatschappelijke agenda met drie vaste thema's en maximaal negen wisselende projecten. Zowel de ledenpropositie als de maatschappelijke agenda draagt bij aan onze visie: een waardevolle toekomst.

## Transitie ledenorganisatie

Vanuit de ledenorganisatie PGGM&CO verbinden we ruim 710 duizend PGGM&CO-leden met elkaar via online communities. Samen met hen ontwikkelen we aanvullende producten en diensten op het gebied van pensioen, zorg, wonen en werk. Dat doen we door via ons ledenpanel en in ons PGGM&CO-lab te luisteren naar wat leden willen en de dialoog aan te gaan. In 2016 hebben we stappen gezet om hiervoor een solide, wendbare en betaalbare omgeving neer te zetten. We hebben geïnvesteerd in IT-systemen, andere werkprocessen en een nieuw online ledenplatform voor onze communities. Zo zijn we als ledenorganisatie wendbaar en voorbereid op de toekomst.

### Vernieuwd online ledenplatform

Via online communities stimuleert ledenorganisatie PGGM&CO de dialoog tussen de leden. Op de communities worden kennis en ervaring gedeeld en oplossingen aangedragen op het gebied van zorg, wonen en werk. De communities 'Wij Mantelzorgers', 'Verpleeghuiszorg' en 'Thuiszorg' staan op het in 2016 gerealiseerde nieuwe ledenplatform [www.pggmenco.nl](http://www.pggmenco.nl). Ook is de ledenraad-community online gegaan en is er succesvol geëxperimenteerd met de eerste lokale community 'Wij Mantelzorgers Enschede'.

Naast het stimuleren van interactie tussen leden, was het doel in 2016 het aantal actieve leden te vergroten, oftewel bijdragende leden en ambassadeurs (zie figuur). Ook daarin heeft de ledenorganisatie voortgang geboekt. Het ledenaantal van PGGM&CO is in 2016 met tienduizend leden gegroeid naar ruim 710 duizend. Ook is een vernieuwde webwinkel gelanceerd als onderdeel van het online ledenplatform. Hier kunnen leden producten en diensten afnemen en profiteren van een assortiment ledenvoordeel dat we samen met hen hebben samengesteld. Bij de ontwikkeling van nieuwe diensten geldt dat onze ledenwinkel altijd financieel zelfvoorzienend moet zijn.



### Investeren in producten en diensten

Ledenorganisatie PGGM&CO heeft in 2016 geïnvesteerd in haar producten en diensten. Zo heeft Attens Hypotheken B.V., dat ontwikkeld is op basis van behoeften en feedback van leden, de doelstelling van 600 miljoen euro aan hypotheekpasseringen ruim gehaald. Ook is via onze agile werkwijze een laagdrempelig spaarconcept ontwikkeld. Hierbij worden pinbetalingen naar boven afgerond en de extra betaling naar een spaarbeleggingsrekening overgemaakt. Eind 2016 is in samenwerking met PGGM&CO-leden gestart met het testen van een prototype van dit spaarconcept in zorginstellingen. Ook hebben we samen met de leden onder meer het thema 'Vitaal met Pensioen' uitgekozen. Dit thema wordt nader toegelicht bij de maatschappelijke agenda.

## Focus in 2017

We willen vanuit ledenorganisatie PGGM&CO in 2017 nog meer leden met elkaar verbinden. We streven naar een minimaal ledenaantal van 750 duizend voor PGGM&CO. Van hen hebben tenminste 75 duizend leden een account op het PGGM&CO-platform. Ook streven we na dat meer leden een actieve bijdrage leveren aan onze ledenorganisatie. Dat kan zijn als ambassadeur van een community of door betrokken te zijn bij het verder ontwikkelen van ons assortiment producten en diensten.

## Maatschappelijke agenda

### **Wij zetten ons actief in voor de maatschappij.**

**We hebben een maatschappelijke agenda samengesteld met drie thema's, waarbinnen we met verschillende projecten een bijdrage leveren: circulaire economie, de vitale werknemer en de strijd tegen dementie.**

### Circulaire economie

We leven in een wegwerpeconomie. Veel producten verdwijnen op een afvalberg of worden verbrand. Daarmee verliezen we waardevolle grondstoffen. We zijn ons ervan bewust dat grondstoffen niet oneindig zijn en dat weggooien duurder is dan hergebruik. Daarom willen we bijdragen aan een economie die minder grondstoffen verspilt. Dat vraagt een drastische omslag in ons economisch systeem. Een dergelijke omslag is goed voor de mens, het milieu en de economie.

### Minder verspilling

In 2016 hebben we samen met andere organisaties gewerkt aan een meetinstrument om bij ondernemingen de mate van circulariteit te kunnen meten. Ook zijn we nauw betrokken bij Nederland circulair!. Dit programma stimuleert mensen en organisaties om circulair te ondernemen en innovatiever te produceren, consumeren, financieren en organiseren. Daarnaast hebben we ons ingezet om de rol van de financiële sector bij de transitie naar een meer circulaire economie te onderzoeken.

### Financieringsvraagstukken

In 2016 hebben we met de internationale werkgroep FinanCE het rapport 'Money makes the world go round' opgeleverd. Wij hebben deze werkgroep in 2014 opgericht; twaalf financiële instellingen hebben zich hierbij aangesloten. 'Money makes the world go round' is het eerste rapport dat circulaire economie koppelt aan financieringsvraagstukken, zoals verdienmodellen, kostenstructuur, marktomstandigheden en financiële indicatoren.

### Lineaire risico's

In het licht van de circulaire economie hebben wij het begrip 'lineaire risico's' geïntroduceerd. Dit zijn de risico's

als gevolg van grondstofschaarste en prijsstijgingen bij ondernemingen die lineair produceren. Net als klimaatrisico's zijn dit op termijn reële risico's die vragen om maatregelen. Dit onderwerp is in samenwerking met Circle Economy geagendeerd op het World Economic Forum in Davos in januari 2017. Samen met deze en andere organisaties heeft de werkgroep FinanCE zich verder verdiept in de financiële verschillen tussen lineair en circulair ondernemen.

### Focus in 2017

In 2017 willen we ons ook vanuit onze maatschappelijke agenda meer richten op de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Tevens schrijven we een paper over de relatie tussen lineaire risico's en circulaire oplossingen. Dat doen we in samenwerking met andere financiële instellingen die geïnteresseerd zijn in de circulaire economie.

### De vitale werknemer

Vitaliteit op de arbeidsmarkt gaat over fysiek en mentaal vitaal blijven tot aan de pensioenleeftijd en over de vitale positie van mensen op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging: flexibilisering, nieuwe technologieën en globalisering vragen aanpassingsvermogen van werkgevers en werknemers. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat zoveel mogelijk werknemers in deze bewegende arbeidsmarkt gezond hun pensioen halen? Hierbij moeten we de wetenschap meewegen dat veel medewerkers in zorg en welzijn ook mantelzorgtaken verrichten.

### Vitaal met Pensioen

In 2016 zijn we met PFZW het programma 'Vitaal met Pensioen' gestart. Samen kijken we hoe we de vitaliteitsproblematiek in de sector zorg en welzijn kunnen aanpakken. Net zoals in de samenleving, vergrijzen ook de werknemers in zorg en welzijn. Dat komt mede door de verhoging van de pensioenleeftijd. In 2007 was de gemiddelde uittreedleeftijd voor PFZW nog onder de 61 jaar. Nu is die ruim 64,5 jaar. De trend van vergrijzing zorgt voor een grote uitdaging, want niets doen zal leiden tot meer verzuim en arbeidsongeschiktheid. Naast dit menselijke leed worden de loonkosten voor werkgevers hoger. Bij PFZW stijgen de kosten voor pensioenopbouw van arbeidsongeschikte mensen.

### De Gelderse Werkgeverij

Wij bieden inhoudelijke ondersteuning bij flexibiliteitsvraagstukken buiten de eigen organisatiegrenzen en geven mensen elders arbeidskansen wanneer hun functie verdwijnt. In 2016 hebben we bijgedragen aan de totstandkoming van de Gelderse Werkgeverij. Dit is een samenwerkingsverband tussen verschillende zorgwerkgevers in Gelderland. De samenwerkende partijen helpen elkaar bij (tijdelijke) onder- en overbezetting.

## Health Impact Bond

In februari 2016 is het HIB-lab geïntroduceerd. Dit is een platform waarin experimenten met Health Impact Bonds (HIBs) kunnen worden gestart. Het HIB-lab is een initiatief waarbij maatschappelijk betrokken investeerders geld voorschieten om een gezondheidsdoel te bereiken. Wij hebben samen met Society Impact een voortrekkersrol bij dit initiatief. In 2016 hebben we kansrijke voorstellen bekeken en de noodzakelijke randvoorwaarden versterkt. Eind 2016 is de eerste HIB gekozen: 'het sociaal hospitaal'. Bij dit project worden 250 Haagse gezinnen in de schuldhulpverlening begeleid. Deze gezinnen hebben relatief veel gezondheidsklachten. De hulp wordt vooraf betaald door investeerder CZ. Bij gebleken prestatie betaalt de gemeente Den Haag CZ terug met een bescheiden rendement.

## Focus in 2017

Om een breder draagvlak onder leden te krijgen voor het programma 'Vitaal met Pensioen' gaan we onder meer via het online ledenplatform, de communities en communicatiemiddelen van PGGM&CO agenderen dat investeren in vitaliteit loont. Dit moet uiteindelijk leiden tot maatregelen en oplossingen die de vitaliteit van werknemers in zorg en welzijn versterkt. Ook willen we samen met specialisten vernieuwende interventies helpen verspreiden. De lancering van de eerste HIB realiseren we in januari 2017. Het doel is om in 2017 minimaal twee andere HIB-projecten te starten.

## De strijd tegen dementie

Wij zijn sinds 2013 maatschappelijk partner van Alzheimer Nederland. Samen willen we een waardevolle toekomst zonder dementie. We steunen de strijd tegen dementie om twee redenen:

- Dementie is doodsoorzaak nummer één en heeft een zwaar ziektebeeld die een waardige toekomst bedreigt.
- Dementie is een mantelzorgintensieve aandoening en veel mensen in zorg en welzijn zijn mantelzorgers.

## Dementie.nl

Alzheimer Nederland lanceerde in 2016 in samenwerking met PGGM het nieuwe online platform [dementie.nl](http://dementie.nl). Hier kunnen mantelzorgers van mensen met dementie antwoorden, tips en ervaringen delen en vinden. Zo weet de mantelzorger wat op welk moment nodig is in de zorg voor zijn naaste met dementie. In Nederland zorgen ruim 750 duizend mensen voor een dementerende naaste. Veel van die mantelzorgers voelen zich overbelast. Op het platform kunnen de mantelzorgers de 'Mantelzorgtest' doen om te kijken of de zorg nog vol te houden is. Deelnemers krijgen gerichte adviezen om de mantelzorgbelasting te verlichten.

## Samen Dementievriendelijk

Wij zijn ook founding partner van het Deltaplan Dementie. Samen met Alzheimer Nederland en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport werken we aan de campagne 'Samen Dementievriendelijk'. In mei 2016 is deze vijfjarige campagne gestart om een dementievriendelijke samenleving te creëren. Om dit te bereiken gaan we het bewustzijn in de samenleving vergroten door 'dementievrienden' te werven. Het doel van de campagne is om voor 2020 met 1 miljoen Nederlanders in contact te komen. We willen dat een derde van hen dementie herkent en vervolgens iemand met dementie of een mantelzorger helpt. Op [www.samendementievriendelijk.nl](http://www.samendementievriendelijk.nl) kunnen mensen zich registreren en een online training volgen. Ook is op Wereld Alzheimer Dag, 21 september, een tv-commercial van start gegaan voor een dementievriendelijk Nederland.

## Focus in 2017

Ook in 2017 blijven we met 'Samen Dementievriendelijk' inzetten op het vergroten van kennis over dementie onder Nederlanders. Daarnaast willen we in het kader van deze campagne zestigduizend vrijwilligers werven en trainen. Vanuit onze rol als initiatiefnemer maken wij ook onze eigen dienstverlening dementievriendelijker en stimuleren we onze personeelsleden dementievriendelijk te worden.

# Risicomanagement

## PGGM Risicoraamwerk

Voor de invulling van Enterprise Risicomanagement gebruiken wij het PGGM-risicoraamwerk om risico's op gestructureerde wijze inzichtelijk te maken, te bewaken en te rapporteren. Het PGGM-risicoraamwerk is gebaseerd op de internationaal als standaard geaccepteerde COSO II Enterprise Risk Management methodiek (COSO ERM). Toepassing van COSO ERM zorgt ervoor dat risico's binnen onze organisatie op eenduidige wijze en bovendien zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. Onderdeel van de governance is het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. Hierbij hebben het lijnmanagement (eerste lijn), de afdelingen Finance & Control en Risk & Compliance (tweede lijn) en Internal Audit (derde lijn) elk hun eigen verantwoordelijkheid. De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement binnen onze organisatie ligt bij het EC.

## Risicobereidheid

Het nemen van risico is nodig om onze ambitieuze doelstellingen te realiseren. De mate waarin wij bereid zijn om risico te nemen, drukken we uit in onze risicobereidheid. Deze geldt tevens als leidraad voor het al dan niet nemen van maatregelen ter beheersing van risico's en onzekerheden. Hierbij hanteren wij in kwalitatieve zin een schaalindeling van Laag (L), Laag-Midden (L/M), Midden-Hoog (M/H) en Hoog (H) en in kwantitatieve zin een gedefinieerde risicotolerantie voor financiële impact als gevolg van incidenten. De risicobereidheid wordt jaarlijks herijkt en vastgesteld door het EC.

## Risicocultuur

Effectief risicomanagement kan niet worden bereikt zonder het juiste gedrag van onze medewerkers, waarbij de 'tone at the top' voor een gedragen risicocultuur van essentieel belang is. Soft controls zijn noodzakelijk voor het behalen van onze organisatiedoelstellingen. Deze maken onderdeel uit van het PGGM-risicoraamwerk. De risicocultuur die wij nastreven is gericht op risicobewust handelen in een open en eerlijke omgeving waarbij we elkaar aanspreken op gedrag. PGGM staat voor een risicocultuur waarin fouten maken als risico wordt geaccepteerd en waarin een open sfeer wordt gecreëerd waarin fouten worden gemeld. Om helderheid te scheppen over hoe wij wensen om te gaan met klanten, leveranciers, collega's en de samenleving in het algemeen en om het vertrouwen in onze dienstverlening

te bewaken, hanteren wij onder andere een PGGM Gedragscode en voeren we een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Naast de jaarlijkse controle op de naleving van de gedragscode en de jaarlijkse risicoanalyse van het beloningsbeleid door de afdeling Risk & Compliance, wordt bij de afhandeling van incidenten de gedragscomponent nadrukkelijk meegenomen. Verder is in 2016 via het cultuurprogramma 'Machten der gewoonte' gewerkt aan een vijftal veelvoorkomende gedragspatronen.

## Risicomanagementproces

Wij hanteren voor de invulling van het risicomanagement een eenduidige methode die geldt voor al onze bedrijfsonderdelen. Enterprise risicomanagement is een continu proces op alle niveaus binnen onze organisatie. De afdeling Risk & Compliance is verantwoordelijk voor de coördinatie van het risicomanagementproces en stelt ieder kwartaal per bedrijfsonderdeel een risicorapportage op. In deze risicorapportage wordt per cluster van risico's het risicobeeld weergegeven. Dit risicobeeld is gebaseerd op risico drivers, base case scenario's en worst case scenario's afgezet tegen de door het EC vastgestelde risicobereidheid. De risico drivers worden ingegeven door Risk Self Assessments, second line reviews, incidenten, risk control, compliance monitoring, key risk indicatoren (KRI's) en bevindingen vanuit audits. De risicorapportage wordt inhoudelijk besproken en vastgesteld in het Unit Risk Committee van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Op basis van het risicobeeld en de risicorapportage wordt door iedere business unit een In Control Statement (ICS) afgegeven. Met het ICS verklaart het managementteam van het bedrijfsonderdeel (eerste lijn) dat interne beheersmaatregelen adequaat zijn ingevuld en effectief hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de bedrijfsvoering op een integere en beheerste wijze heeft plaatsgevonden. Daarnaast verklaart het managementteam in het ICS dat het afgegeven risicobeeld een getrouw beeld geeft van de risico's van het bedrijfsonderdeel, hetgeen door medeondertekening van het ICS vanuit de tweede lijn wordt onderschreven door de manager Enterprise Risk Management.

De relevante risico's uit de vastgestelde risicorapportages van onze bedrijfsonderdelen worden verwerkt in de PGGM-risicorapportage. In deze rapportage wordt het totale risicobeeld van onze organisatie weergegeven. Na bespreking van de PGGM-risicorapportage in het Corporate Risk & Compliance Committee (CRC Committee) wordt het

risicobeeld in het EC besproken en vastgesteld. Vervolgens wordt het risicobeeld, aangevuld met de EC-besluitvorming, aan de audit-, risk- en compliancecommissie en de RvC gerapporteerd.

## Ontwikkelingen risicomanagement in 2016

Om de afdelingen Risk & Compliance (tweede lijn) en Internal Audit (derde lijn) binnen PGGM efficiënter en wendbaarder te maken, heeft in 2016 een herinrichting plaatsgevonden. Hierbij zijn het Corporate Enterprise Risk Managementteam met het Enterprise Risk Managementteam van het bedrijfsonderdeel Vermogensbeheer samengevoegd tot een centraal Enterprise Risk Managementteam binnen de nieuwe centrale afdeling Risk & Compliance. Tegelijkertijd zijn de controlewerkzaamheden van beide teams overgedragen aan Internal Audit. Hierdoor is een centrale afdeling Risk & Compliance ontstaan die organisatiebreed en voor klanten risicoadvies en countervailing power biedt en meer focus heeft op strategische risico's. De Internal Audit-functie is uitgebreid met de ISAE controlewerkzaamheden en focust daarnaast meer op IT, strategie, uitbesteding, projecten en compliance.

## Voornaamste risico's en onzekerheden

Ten behoeve van het eenduidig identificeren en classificeren van risico's is de PGGM Risicotaal vastgesteld, waarin de verschillende risico's die zich kunnen voordoen, onderverdeeld zijn naar vier clusters: strategisch, governance, operationeel en financieel risico. Elk cluster bevat meerdere (hoofd)risico's. Hieronder wordt per cluster kort ingegaan op de voornaamste risico's en onzekerheden, de ontwikkelingen in 2016 en de beheersing van het risico.

### Strategisch risico (risicobereidheid: Laag/Midden)

Onder strategisch risico verstaan wij het risico dat de strategische doelstellingen niet worden gerealiseerd omdat niet of niet in voldoende mate op veranderingen in de omgevingsfactoren wordt gereageerd.

De maatschappelijke discussie die op dit moment gevoerd wordt over de wijzigingen van het pensioenstelsel, wordt nadrukkelijk door ons gevolgd en wij nemen daar actief aan deel. Een overgang naar een meer individueel pensioenstelsel heeft verregaande impact op onze propositie en bedrijfsvoering en is een belangrijke strategische onzekerheid voor ons. Met het programma Daadkrachtig Vernieuwen bereiden we onze organisatie op de toekomst voor. Dit programma is gericht

op het slagvaardiger en wendbaarder maken van onze organisatie. Specifieke projecten in voorbereiding op een meer individueel pensioenstelsel maken onderdeel uit van dit programma.

### Governancerisico (risicobereidheid: Laag/Midden)

Wij hebben het governancerisico gedefinieerd als het risico dat de strategische doelstellingen niet worden gerealiseerd door onduidelijke of conflicterende taken of de besturing hiervan, binnen of tussen de (vennootschappelijke) organen en functies van de organisatie of met klanten en/of hun toezichhouders.

In het afgelopen jaar, maar ook de komende jaren, lopen er tegelijkertijd veel projecten en initiatieven vanuit verschillende disciplines en invalshoeken. Deze projecten komen voort uit veranderende wet- en regelgeving, wensen van onze klanten, de noodzaak onze organisatie flexibeler en efficiënter te maken en implementaties van nieuwe klanten en producten. Een relevant governancerisico hierbij is het niet goed afstemmen van deze verschillende projecten op onze visie en strategie, hun onderlinge samenhang en uitvoerbaarheid. Om dit risico te mitigeren, hebben we in 2015 het portfoliomanagement verbeterd en is er nieuw beleid opgesteld. Dit beleid stelt de kaders voor het uitvoeren van veranderactiviteiten binnen onze organisatie en is gericht op een adequaat, evenwichtig, effectief en transparant project portfolio-management. Hierdoor is een betere governancestructuur ontstaan die in 2016 zichtbaar tot een betere beheersing en sturing van de projectenportfolio heeft geleid.

Medio 2016 hebben wij besloten om de voorgenomen IT-outsourcing naar een derde partij vooralsnog niet door te voeren. In de tweede helft van 2016 is gestart met het herijken van de IT-infrastructuurvisie. Deze visie stelt ons in staat om de informatievoorziening bij PGGM de komende jaren efficiënter, wendbaarder en veiliger te maken en indien nodig de beschikbaarheid nog verder te verhogen. De hiermee samenhangende risico's zijn in kaart gebracht en maatregelen zijn en worden genomen om de risico's in lijn te brengen met de risicobereidheid.

De uitdagingen rond cyberrisico's en security zullen steeds verder toenemen en ook een grotere rol gaan spelen. Dit was reden voor ons om een externe partij een onderzoek te laten uitvoeren naar de inrichting van de securityorganisatie van PGGM en om op basis van de uitkomsten van dit onderzoek de organisatie aan te passen. Met het aanstellen van een directeur IT-beleid, Innovatie & Services en het onder zijn verantwoordelijkheid opzetten en inrichten van een Security & Quality Office (SQO) en het aanstellen van een Chief Information Security Officer (CISO) is de governance van de securityorganisatie belangrijk verbeterd. Deze aanpassing



gaat ons helpen om ook de komende jaren adequaat te kunnen reageren op cyberdreigingen. In 2017 gaan wij verder met het vormgeven van deze nieuwe structuur.

Met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens en het voldoen aan de wettelijke vereisten hieromtrent zijn we in 2016 het Privacy Project PGGM gestart. Als onderdeel van dit project hebben we een nulmeting uitgevoerd en zijn trainingen gegeven en workshops gehouden om het bewustzijn omtrent privacy te vergroten. Verder hebben we een onafhankelijke Functionaris Gegevensbescherming (FG) benoemd en is vanuit Compliance een proces ingericht voor het melden van datalekken. In overeenstemming met de nieuwe wetgeving hebben wij de datalekken die zich in 2016 hebben voorgedaan, gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens en zijn beheersmaatregelen geïnitieerd om het risico op datalekken verder te reduceren.

### Operationeel risico (risicobereidheid: Laag/Midden)

Voor het operationeel risico gaan wij uit van de volgende definitie: het risico van verlies in brede zin als gevolg van tekortschietende of falende interne processen, mensen en systemen of door externe gebeurtenissen. Dit risico is verder onderverdeeld in HR, IT, Juridisch & Compliance, Proces en het Uitbestedingsrisico.

Door de grote verscheidenheid aan projecten staat de changecapaciteit onder druk. Middels het corporate portfolio managementproces wordt dit risico gemitigeerd.

Zowel het versterken van de governance met betrekking tot het initiëren, uitvoeren en beheren van projecten in 2016 als het verder uitrollen van de agile werkwijze binnen de IT-organisatie, heeft de beheersing en sturing verbeterd.

De betrouwbaarheid van onze IT-infrastructuur en applicaties wordt onder andere gerealiseerd door security integraal onderdeel te laten uitmaken van het risicoraamwerk. Security richt zich op de interne en externe bedreigingen (cyberrisico) met impact op de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de IT-infrastructuur en informatievoorziening. Om de gewenste mate van beschikbaarheid te bereiken, hebben wij een Business Continuity Management System ingericht dat voldoet aan de standaard ISO22301 en ook als zodanig is gecertificeerd. Daarnaast beschikt de IT-organisatie over een ISO27001-certificaat.

Het kunnen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent is van strategisch belang voor PGGM. In 2016 is de strategische personeelsplanning verder uitgerold met daarin aandacht voor high performing teams, wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid. Het beloningsbeleid wordt

jaarlijks geëvalueerd op marktconformiteit, effectiviteit en er wordt een risicoanalyse op uitgevoerd. Ook is in 2016 de nodige aandacht besteed aan de cultuur binnen onze organisatie en het gedrag van onze medewerkers dat hoort bij een wendbare organisatie. Cultuur en soft controls maken onderdeel uit van het programma Daadkrachtig Vernieuwen. Jaarlijks worden tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid via een medewerkersonderzoek van Effectory gemeten en besproken met de mensen.

In 2016 hebben wij een systematische inventarisatie en analyse van onze integriteitsrisico's uitgevoerd op basis van de door DNB ontwikkelde systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA). Hiermee hebben wij richting onze klanten kunnen aantonen dat de risico's in afdoende mate worden beheerst en dat we voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.

Bij het uitvoeren van de opdrachten van onze klanten wordt operationeel risico gelopen. Om dit risico te mitigeren hebben wij onze processen zodanig ingericht dat wij aantoonbaar 'in control' zijn. Voor doeleinden van assurance zijn wij in het bezit van ISAE 3402-rapporten. De ISAE 3402-rapporten zijn gericht op de processen die van invloed zijn op de financiële verantwoordingen van onze klanten. Daarnaast beschikken wij met ingang van 2016 ook over ISAE 3000-rapporten. Deze geven assurance over processen die niet rechtstreeks van invloed zijn op de financiële verantwoording van onze klanten.

### Financieel risico (risicobereidheid: Laag/Midden)

Wij hebben het financieel risico gedefinieerd als het risico van ineffectieve of inefficiënte beheersing van financiële opzet, krediet, liquiditeit en marktrisico's.

De financiële resultaten van onze organisatie staan onder druk, de marges op onze diensten nemen af en nieuwe producten leveren nog geen substantiële bijdrage aan het resultaat. Hierdoor is de winstgevendheid van PGGM onder de ambitie. Een voldoende positief netto resultaat is nodig om financiële buffers te versterken en om investeringen te kunnen doen. Wij zien deze druk als een voornamelijk financieel risico. In 2016 zijn verdere kostenbesparingen doorgevoerd om voor 2016 op een positief resultaat uit te komen. In 2017 zullen wij naast kostenbesparingen ook specifiek onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om onze opbrengsten te vergroten.

De beleggingsportefeuilles waarvan onze klanten het beheer aan ons hebben toevertrouwd, worden voor rekening en risico van onze klanten beheerd. Dit betekent dat de financiële risico's die voortvloeien uit deze beleggingsportefeuilles geen impact hebben op de financiële positie van onze organisatie.

Voor een overzicht van de financiële risico's, waaronder begrepen solvabiliteits-, markt-, valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's, wordt verwezen naar de jaarrekening.

## Vereist kapitaal

Voor de continuïteit van onze organisatie is het van belang dat wij voldoende kapitaal aanhouden om de mogelijke financiële gevolgen van de geïdentificeerde risico's te kunnen dragen. Hiertoe hebben wij een specifiek beleid Eigen Vermogen vastgesteld. De vereisten die vanuit DNB worden gesteld zijn hierin verwerkt. De afdeling Finance & Control heeft in 2016 de toereikendheid van het aangehouden kapitaal bewaakt en vastgesteld dat wij gedurende 2016 aan het beleid hebben voldaan en dat het vermogen van onze organisatie boven het minimaal vereist kapitaal is gebleven.

Voor PGGM Vermogensbeheer B.V. en PGGM Treasury B.V. wordt de toereikendheid van het aangehouden kapitaal specifiek vastgesteld door middel van het Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Uit de jaarlijkse bespreking in 2016 van de ICAAP met DNB zijn geen vermeldenswaardige bevindingen naar voren gekomen. DNB acht het aangehouden kapitaal van genoemde vennootschappen voldoende prudent om de middels de ICAAP geïnventariseerde risico's te beheersen.

Zeist, 18 april 2017

## De raad van bestuur

Mevrouw drs. E.F (Else) Bos (voorzitter)

De heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp

# In Control Statement

Als raad van bestuur van PGGM zijn wij verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van PGGM N.V. Deze systemen hebben tot doel de risico's van het niet realiseren van de strategische, governance, operationele en financiële doelstellingen optimaal te beheersen. Zij kunnen echter nooit absolute zekerheid bieden dat deze doelstellingen worden bereikt. De werkelijkheid is dat bij het nemen van beslissingen menselijke beoordelingsfouten kunnen optreden en dat er steeds kosten-batenafwegingen worden gemaakt bij het aanvaarden van risico's en het treffen van beheersmaatregelen.

Om onze verantwoordelijkheden te kunnen dragen, hebben wij gedurende het verslagjaar zelfstandig en op systematische wijze de risico's gerelateerd aan het behalen van onze doelstellingen en de van toepassing zijnde interne risicobeheersing- en controlesystemen van onze organisatie geanalyseerd en beoordeeld. Wij hebben daarbij onder andere het COSO ERM-framework gehanteerd. Per bedrijfsonderdeel zijn de significante strategische, governance, operationele en financiële risico's bepaald.

Het management van ieder bedrijfsonderdeel heeft zelfstandig deze risico's en de van toepassing zijnde interne risicobeheersing- en controlesystemen geanalyseerd, beoordeeld en hierover aan ons gerapporteerd. Deze rapportages zijn door ons geëvalueerd, tezamen met de uitkomsten van interne en externe audits. Het geheel van werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door ons regelmatig besproken met de audit-, risk- en compliancecommissie en de RvC. Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van onze werkzaamheden in dit verband verwijzen wij naar het voorgaande hoofdstuk over risicobeheersing.

## Conclusie

Op grond van de hierboven beschreven werkzaamheden zijn wij van mening, dat wij in alle redelijkheid kunnen verklaren, dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Zeist, 18 april 2017

## De raad van bestuur

Mevrouw drs. E.F (Else) Bos (voorzitter)

De heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp

De RvC kijkt terug op een jaar waarin de doorontwikkeling van de visie, missie en de strategie, de relatie met en de dienstverlening aan de klanten en de financiële ontwikkeling van het bedrijf centraal stonden.

In dit verslag licht de RvC toe hoe het afgelopen jaar vorm is gegeven aan de toezichthoudende rol en hoe de RvB met advies terzijde is gestaan. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken besproken waarbij de raad dit jaar betrokken is geweest.

De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene zaken betreffende de vennootschap en de met haar verbonden onderneming(en). De RvC wordt in haar werkzaamheden bijgestaan door twee commissies: de audit-, risk- en compliancecommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

## Highlights 2016

De RvC heeft in 2016 verschillende keren gesproken over de ontwikkelingen op het gebied van IT (met focus op het IT-verbeterplan Pensioenbeheer) binnen PGGM. Verder is de RvC uitvoerig betrokken in de discussie met de Belastingdienst over de wijzigingen in het fiscaal beleid met gevolgen voor de fiscale eenheid tussen PFZW en PGGM. Tot slot is de RvC geïnformeerd over de oprichting van een tweede pensioenadministratiesysteem. Dit tweede systeem richt zich op de administratie van DC-regelingen en zal worden ingezet voor de administratie van Volo pensioen, StiPP en klanten die op zoek zijn naar een standaardoplossing zonder maatwerk.

De RvC heeft de oprichting van Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen onderschreven en was verheugd dat op 22 november 2016 de vergunning door DNB aan Volo pensioen is verleend.

### Onderwerpen reguliere vergaderingen 2016

Vaste agendapunten in elke reguliere vergadering zijn:

- De ontwikkelingen in de omgeving
- De stand van zaken klanten
- Relatie PFZW-PGGM
- De strategie van PGGM

Naast de jaarlijkse bespreking en goedkeuring van het bestuursverslag worden ieder kwartaal aan de hand van de performance- en auditrapportages de financiële

resultaten en de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering zijn verbonden doorgenomen. De voortgang van het programma Daadkrachtig Vernieuwen is in 2016 opgenomen in de performancerapportage. Op deze wijze kan de RvC de vorderingen van het programma, alsmede de verschillende initiatieven nauwgezet volgen.

Ook laat de RvC zich met regelmaat informeren over de ontwikkelingen op de vermogensbeheermarkt. Zo heeft zij tijdig zicht op relevante ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en de reputatie van PGGM. Naast de reguliere informatie over de stand van de dekkingsgraden van de klanten is gesproken over bijzondere situaties ten aanzien van de beleggingen.

De kaderstelling en het meerjarenplan met de begroting 2017 zijn besproken tegen de achtergrond van het programma Daadkrachtig Vernieuwen. De RvC onderschrijft de overtuiging van het EC dat de verbeterlagen van het programma Daadkrachtig Vernieuwen voorwaarden zijn voor een gezonde financiële bedrijfsvoering van PGGM op langere termijn.

### Strategisch beraad

In september 2016 heeft het jaarlijkse tweedaags strategische beraad plaatsgevonden. Dit beraad vindt plaats in aanwezigheid van de leden van het EC. Met het EC is van gedachten gewisseld over PGGM in een breder verband en de strategische kaders. Daarnaast werd gesproken over de recente ontwikkelingen op het gebied van het pensioenstelsel en pensioenadministratie. Verder is met elkaar van gedachten gewisseld over het strategisch perspectief op het gebied van HR.

### Overig

Buiten de vergaderingen is vele malen contact geweest tussen de voorzitter van de RvC, andere leden van de RvC en de RvB. Ook hebben de leden van de RvC diverse malen contact gehad met de ondernemingsraad en stakeholders binnen en buiten PGGM.

Een van de leden van de RvC heeft aan de voorzitter van de RvC aangegeven dat er mogelijk sprake zou kunnen zijn van een potentieel tegenstrijdig belang bij de bespreking van specifieke acquisitiemogelijkheden. De RvC heeft afgesproken dat de desbetreffende commissaris niet bij de bespreking van de specifieke acquisitiemogelijkheden aanwezig zal zijn en niet bij de besluitvorming betrokken zal zijn. Het desbetreffende lid van de RvC ontvangt geen informatie over dit specifieke onderwerp.

De afdeling Compliance toetst van iedere commissaris of diens/haar nevenfunctie(s) (de schijn van) belangenverstremgeling met zich zou kunnen meebrengen. Daartoe is een proces ingericht, waarbij een nieuwe nevenfunctie wordt voorgelegd aan de compliance officer ter toetsing en aan de voorzitter van de RvC ter goedkeuring. Naast (de schijn van) belangenverstremgeling wordt de portefeuille van nevenfuncties per commissaris getoetst op limiteringsregels uit wet- en regelgeving.

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

### Samenstelling raad van commissarissen

De RvC telde ultimo 2016 twee vrouwelijke en vier mannelijke leden. Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. Bij de benoeming van haar leden streeft de RvC naar een complementaire samenstelling van de raad, dit is opgenomen in de profielschets RvC.

In november 2016 heeft de heer drs. M.W. (Maarten) Dijkshoorn AAG aangegeven zijn commissariaat per 1 januari 2017 te willen beëindigen in verband met zijn voordracht voor de functie van president-commissaris van verzekeraar Vivat. De RvC is de heer Dijkshoorn zeer erkentelijk voor zijn inzet en bijdrage gedurende de afgelopen zeven jaar.

De voorzitter van de RvC, de heer ir. ing. H. (Herman) de Boon, heeft aangegeven met ingang van 17 mei 2017 (Algemene Vergadering van Aandeelhouders) terug te willen treden uit de RvC. Bij zijn herbenoeming in 2015 voor een derde termijn van vier jaar is vastgesteld dat een periode van twee keer vier jaren beter past in de huidige governance. De heer De Boon heeft toen aangegeven in een verkorte laatste periode zorg te willen dragen voor continuïteit in de samenstelling van de RvC. In overleg met de RvC betekent dit dat hij per 17 mei 2017 zal terugtreden.

In 2017 zullen hiertoe twee RvC-leden worden geworven. Een kandidaat voor de opvolging van de heer Dijkshoorn (auditcommissie) en één kandidaat als voorzitter voor de opvolging van de heer De Boon. Hiertoe is een selectiecommissie geformeerd, bestaande uit onder andere de heer mr. H.M.L.M. de Macker, mevrouw drs. M.R. van Dongen en mevrouw mr. W.E.L. van Kerkvoorden, en is een extern wervingsbureau ingeschakeld.

### Aanwezigheid reguliere vergaderingen

De RvC heeft in 2016 vijf keer regulier vergaderd. Geen enkele commissaris is frequent afwezig geweest bij de vergaderingen van de raad. Indien leden afwezig waren, voorzagen zij de vergadering op voorhand van hun inbreng.

De vergaderingen van de RvC worden in aanwezigheid van de leden van de RvB gehouden. Voorafgaand aan de vergaderingen heeft de RvC ter voorbereiding een besloten overleg. De relatie met de RvB wordt als goed en transparant ervaren.

Vergaderingen RvC						
Aanwezigheid reguliere vergaderingen*	De heer ir. ing. H. (Herman) de Boon	De heer drs. M.W. (Maarten) Dijkshoorn AAG	Mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen	Mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden	De heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker	De heer W.H. (Wim) de Weijer MHA
RvC	5	6	6	6	6	5
Audit-, risk- en compliance- commissie	n.v.t.	5	5	n.v.t.	n.v.t.	5
Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie	4	n.v.t.	n.v.t.	4	4	n.v.t.
Totaal	9	11	11	10	10	10

\* Inclusief strategisch beraad.

## Audit-, risk- en compliancecommissie

De audit-, risk- en compliancecommissie bestaat uit mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen (voorzitter), de heer drs. M.W. (Maarten) Dijkshoorn AAG en de heer W.H. (Wim) de Weijer MHA.

De audit-, risk- en compliancecommissie heeft in 2016 vijf keer regulier vergaderd. Daarnaast hebben vier besloten vergaderingen plaatsgevonden. In de besloten vergaderingen is gesproken over de beoordeling van de interne accountant, het functioneren van de afdeling Internal Audit en de opdrachtverlening aan de externe accountant. Daarnaast is de commissie geconsulteerd over de benoeming van de directeur Finance & Control en de inrichting van de Riskorganisatie.

De vergaderingen zijn bijgewoond door de CFRO en de CEO, de directeur Internal Audit en de externe accountant. Bij de bespreking van de kwartaalrapportages zijn de directeuren Finance & Control en Risk & Compliance aanwezig. De commissie heeft bij de bespreking over de RvB afzonderlijk met de accountant gesproken. Daarbij is geconstateerd dat er geen bijzonderheden zijn die niet met de leden van de RvB gedeeld kunnen worden.

Vaste onderwerpen in de commissievergaderingen waren:

- de begroting
- de performance- (inclusief risico en compliance) en auditrapportages
- de managementletter
- de jaarrekening (inclusief accountantsverslag en controleverklaring)
- het bestuursverslag
- het auditjaarplan
- de beoordeling van de interne accountant
- de interne opdrachtverlening aan de externe accountant alsmede zijn beoordeling

De kaderstelling, het meerjarenplan met de begroting 2017 en het winstbestemmingsbeleid stonden als vaste punten op de agenda in de novembervergadering.

Op verzoek van de audit-, risk- en compliancecommissie is gesproken over de multiclient-tarifering.

De commissie heeft een goed beeld gekregen van de ontwikkeling van de financiële huishouding van PGGM als multiclient-pensioenuitvoeringsorganisatie.

Een ander belangrijk onderwerp waarover de commissie heeft gesproken is de discussie met de Belastingdienst over de fiscale eenheid met PFZW en de gekozen oplossingsrichting.

De RvC ontvangt de verslagen van de audit-, risk- en compliancecommissie en ter vergadering van de RvC geeft de voorzitter van de commissie een mondelinge terugkoppeling van de bespreking. De CFRO en de voorzitter van de audit-, risk- en compliancecommissie hebben ook in 2016 buiten de vergaderingen regelmatig contact met elkaar gehad over actuele onderwerpen en de agendering voor de vergaderingen.

## Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie bestond uit de heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker (voorzitter), de heer ir. ing. H. (Herman) de Boon en mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden (leden).

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie vergaderde in 2016 vier keer regulier.

In januari 2016 heeft de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie 360-gradenfeedbackgesprekken gevoerd met de leden van het EC, de aandeelhouder en de ondernemingsraad. Ook is stilgestaan bij de doelstellingen voor 2016. Vervolgens heeft de commissie adviezen opgesteld ten behoeve van de RvC over het functioneren en de beloning van de RvB.

De RvC is verantwoordelijk voor de tenuitvoerlegging van het groepsbrede belonings- beleid en de toetsing van de algemene beginselen van het beloningsbeleid. Tenminste eenmaal per jaar dient een centrale en onafhankelijke interne beoordeling plaats te vinden om de tenuitvoerlegging van dit beleid te toetsen op naleving en procedures. De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie draagt zorg voor de voorbereiding en advisering richting de RvC op deze punten. Hiertoe dient minimaal één lid van de commissie te beschikken over diepgaande kennis van en ervaring met een beloningsbeleid van vergelijkbare aard als dat binnen de vennootschap wordt toegepast. Met de heer De Macker is aan dit punt invulling gegeven.

De commissie is in juni 2016 geïnformeerd over het beloningsbeleid en de naleving van het beleid en de procedures. Geconcludeerd is dat niet is gebleken dat er afwijkingen van het vigerende beleid en de procedures zijn.

Afgesproken is om jaarlijks de uitkomsten van de vlootshouw met de commissie te delen. In de vergadering is stilgestaan bij Sturen Op Bezetting (StOB) om een beeld van de kwaliteit van de bezetting van PGGM te geven en hoe dit zich verhoudt tot wat nodig is om van het programma Daadkrachtig Vernieuwen een succes te maken. De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie onderschrijft het beeld dat er scherper gestuurd wordt op de performance.

Verder is stilgestaan bij het beloningsbeleid van Vermogensbeheer met name in het licht van de asset managementmarkt.

### Permanente educatie

De RvC is van mening dat permanente educatie substantieel waarde toevoegt aan het functioneren van de raad en heeft een eigen meerjarig opleidingsplan. Daarin is aandacht voor de benodigde competenties van de commissarissen en de geschiktheid van de commissarissen op basis van de volgende onderwerpen:

- Bestuur, organisatie en communicatie.
- Producten, diensten en markten waarop de onderneming actief is.
- Beheerste en integere bedrijfsvoering. Evenwichtige en consistente besluitvorming, waarin onder meer de belangen van klanten en andere stakeholders een centrale positie innemen.

Op basis van het meerjarig opleidingsplan zijn per jaar de opleidingsactiviteiten op de verschillende deelgebieden aangegeven.

In 2016 hebben drie verdiepingsbijeenkomsten plaatsgevonden: één voor de RvC en twee voor de audit-, risk- en compliancecommissie. De verdiepingsbijeenkomsten voor de audit-, risk- en compliancecommissie staan open voor alle leden van de RvC.

De verdieping voor de RvC stond in het kader van de stand van zaken op het gebied van Human Resources. Met de raad is onder andere van gedachten gewisseld over Sturen Op Bezetting (StOB). Daarnaast is de evaluatie van het beloningsbeleid besproken. Verder is een nadere toelichting gegeven op de stand van zaken ten aanzien van Stichting Rabo PGGM PPI sinds de oprichting in 2012.

In de eerste verdiepingsbijeenkomst van de audit-, risk- en compliancecommissie is de commissie bijgepraat over de herinrichting van de afdeling Internal Audit, Risk & Compliance en is gesproken over de positie in de markt van de afdeling Private Equity. De tweede verdiepingsbijeenkomst stond in het teken van de ontwikkelingen op het gebied van IT en het pensioenadministratiesysteem.

Daarnaast zijn de ontwikkelingen toegelicht op het gebied van IT-security. De leden van de AC zijn ook in 2016 bij vergaderingen van het CRC aanwezig geweest.

Naast bovenstaande verdiepingsmodules voor de audit-, risk- en compliancecommissie en de RvC nemen de commissarissen deel aan door PGGM georganiseerde bestuursmodules waar vier keer per jaar de actuele ontwikkelingen binnen een bedrijfsonderdeel van PGGM centraal staat. Verder hebben de commissarissen deelgenomen aan werkbezoeken bij het bedrijfsonderdeel Productmanagement en Ontwikkeling en de ledenorganisatie PGGM&CO. In deze kleinschalige bijeenkomsten worden de commissarissen in directe interactie met management en medewerkers bijgepraat over actuele ontwikkelingen. Deze werkbezoeken zullen ook in 2017 een vervolg krijgen. Tot slot heeft één commissaris zitting in het curatorium van het leiderschapsprogramma van PGGM.

### Zelfevaluatie

In verband met het vertrek van één lid per 1 januari 2017 en de voorzitter per 17 mei 2017 is in december besloten om de zelfevaluatie van de RvC uit te stellen. De eerste periode van 2017 is benut voor de werving en selectie van de nieuwe commissarissen. Ter voorbereiding hierop is teruggeblikt op het toezicht in het afgelopen jaar en zijn inzichten gedeeld over de inrichting van het toezicht van PGGM. Op basis daarvan is een profiel vastgesteld en de werving gestart van de voorzitter en een lid van de RvC.

### Verhouding met de aandeelhouder

De contacten die de RvC onderhoudt met de aandeelhouder vinden primair plaats in de vergaderingen van de aandeelhouder. In 2016 hebben, naast de reguliere vergadering, geen extra aandeelhoudersvergaderingen plaatsgevonden. De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie spreekt ten minste twee keer per jaar met (een delegatie namens) de aandeelhouder inzake de ontwikkelingen bij PGGM en het beloningsbeleid van de RvB.

### Relatie met de ondernemingsraad

Ieder lid van de RvC bezoekt tenminste één keer per jaar een overlegvergadering van de ondernemingsraad. Tevens is bij een vergadering over de algemene gang van zaken een lid van de RvC aanwezig geweest en spreekt de commissaris die op voordracht van de ondernemingsraad is benoemd (mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen) een aantal keer per jaar informeel met de ondernemingsraad. De RvC en de ondernemingsraad hebben in 2016 onder meer gesproken over het programma Daadkrachtig Vernieuwen, inclusief de bijbehorende advies- en

instemmingsaanvragen, worst case scenario's en bedrijfscontinuïteitsplan in het risicoraamwerk. Verder neemt de RvC jaarlijks deel aan het drieradenoverleg. In het drieradenoverleg wisselen de RvB, de ondernemingsraad en de RvC van gedachten over actuele thema's. Commissarissen hebben deze bijeenkomsten steeds als constructief en informatief ervaren en gewaardeerd.

### Relatie met de externe accountant

De RvC en de audit-, risk- en compliancecommissie ervaren de samenwerking met KPMG als positief. Ten behoeve van de jaarrekeningcontrole is goed gebruik gemaakt van een procesgerichte en interne controlegerichte benadering van werkzaamheden. De vakbekwaamheid van het pensioenteam van KPMG en de daarbij behorende communicatie met betrekking tot de verantwoording van de pensioengerelateerde posten en daarbij behorende processen, wordt als positief en als een toegevoegde waarde voor PGGM ervaren. De kwaliteit

van de afgegeven rapportages is goed. Daarnaast is de externe accountant aanwezig bij de vergaderingen van de audit-, risk- en compliancecommissie. De inbreng van de externe accountant tijdens deze vergaderingen wordt ook als positief ervaren.

### Relatie met Internal Audit

Eenmaal per jaar beoordeelt de audit-, risk- en compliancecommissie het functioneren van de directeur Internal Audit en de rol en het functioneren van de afdeling Internal Audit. Het beeld van de afdeling is positief. De relatie met de externe accountant is goed. De directeur Internal Audit is aanwezig in de vergaderingen van de commissie. Het auditjaarplan, de auditrapportages en de managementletter geven de RvC een goed inzicht in de bedrijfsactiviteiten en processen.



De RvC bedankt de leden van het EC, de ondernemingsraad en de medewerkers van PGGM van harte voor hun inzet in het verslagjaar 2016.

Zeist, 18 april 2017

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

Mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen

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

De heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker

De heer W.H. (Wim) de Weijer MHA, plaatsvervangend voorzitter

# Jaarrekening PGGM N.V.

2016



*Voor een waardevolle toekomst*

# Geconsolideerde balans per 31 december 2016

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2016	31 december 2015
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	4	47.151	62.256
Materiële vaste activa	5	91.613	89.248
Financiële vaste activa	6	19.250	18.257
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>158.014</b>	<b>169.761</b>
<b>Beleggingen</b>			
Beleggingen voor risico verzekeringsbedrijf	7	-	331
<b>Totaal beleggingen</b>		<b>-</b>	<b>331</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	8	43.760	68.926
Liquide middelen	9	83.837	91.784
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>127.597</b>	<b>160.710</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>285.611</b>	<b>330.802</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	10	200	200
Wettelijke reserve		5.664	704
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		40.947	38.895
Onverdeelde resultaat		1.327	2.052
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>206.850</b>	<b>200.563</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Belastingen	11	13	53
Overige voorzieningen	12	12.723	9.113
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>12.736</b>	<b>9.166</b>
Kortlopende schulden	13	66.025	121.073
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>66.025</b>	<b>121.073</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>285.611</b>	<b>330.802</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2016	2015
Beheervergoedingen		263.069	257.956
Overige opbrengsten		542	2.714
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>15</b>	<b>263.611</b>	<b>260.670</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<b>16</b>	43.813	48.731
Personeelskosten	<b>17</b>	153.485	150.151
Afschrijvingen op (im-)materiële vaste activa	<b>18</b>	21.948	13.877
Bijzondere waardeverminderingen op (im-)materiële vaste activa	<b>18</b>	-	18
Overige bedrijfskosten	<b>19</b>	42.390	60.466
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>261.636</b>	<b>273.243</b>
		<b>1.975</b>	<b>-12.573</b>
Beleggingsresultaten	<b>20</b>	135	17.145
Financiële baten	<b>21</b>	-	12
Financiële lasten	<b>22</b>	-239	-154
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>1.871</b>	<b>4.430</b>
Belastingen	<b>23</b>	544	2.378
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>1.327</b>	<b>2.052</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2016	2015
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		1.975	-12.573
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	4,5,11	21.948	13.877
Mutaties financiële vaste activa	6	1.348	18.774
Mutaties beleggingen	7	-	298.362
Mutaties voorzieningen verzekeringsactiviteiten		-	-308.795
Mutaties overige voorzieningen	11,12	3.570	-10.158
Mutaties in werkkapitaal	8,13,20,23	13.046	-22.939
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>41.887</b>	<b>-23.452</b>
Ontvangen uit beleggingsresultaten	8,20	142	21.678
Ontvangen interest	21	-	12
Betaalde interest	22	-239	-154
Betaalde winstbelasting	23	-544	-2.290
		<b>-641</b>	<b>19.246</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>41.246</b>	<b>-4.206</b>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>			
Investerings en aankopen in			
Immateriële vaste activa	4	-33.485	-7.030
Materiële vaste activa	5	-1.679	-584
Verwerving deelnemingen	6	-	-750
Beleggingen en verstrekkingen beleggingen	7	-	-54.023
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen van			
Materiële vaste activa	5	-	18
Verkoop verzekeringsactiviteiten		-	-49.055
Beleggingen en verstrekkingen beleggingen	7	311	117.584
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-34.853</b>	<b>6.160</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Opname kredietfaciliteit	13	-12.000	12.000
Verstekte lening	6	-2.340	-
Ontvangen aflossingen personeelshypotheken	6	-	289
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-14.340</b>	<b>12.289</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>-7.947</b>	<b>14.243</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			
Liquide middelen begin periode		91.784	77.541
Liquide middelen einde periode		83.837	91.784
<b>Mutatie in geldmiddelen</b>		<b>-7.947</b>	<b>14.243</b>

# Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening

2016



*Voor een waardevolle toekomst*

# 1 Algemene toelichting

## Informatie over PGGM N.V.

PGGM N.V. is opgericht op 20 juli 2007, statutair gevestigd te Zeist en kantoorhoudend aan de Noordweg Noord 150 in Zeist. De aandelen van PGGM worden voor 100% gehouden door PGGM Coöperatie U.A.

PGGM N.V. en A&O Services zijn per 30 september 2016 gefuseerd. Daarnaast zijn PGGM N.V. en PGGM Levensverzekeringen per 31 december 2016 gefuseerd. A&O Services en PGGM Levensverzekeringen houden na de fusie op te bestaan en de financiële gegevens van A&O Services en PGGM Levensverzekeringen worden met ingang van 1 januari 2016 verantwoord in de jaarrekening van PGGM N.V. De vergelijkende cijfers van PGGM N.V. worden vanwege de toegepaste 'carry over accounting' methode niet aangepast.

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

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

ondernemingen, van welke aard ook, het financieren van anderen en het stellen van zekerheid, het geven van garanties en het zich op andere wijze verbinden voor schulden van anderen,

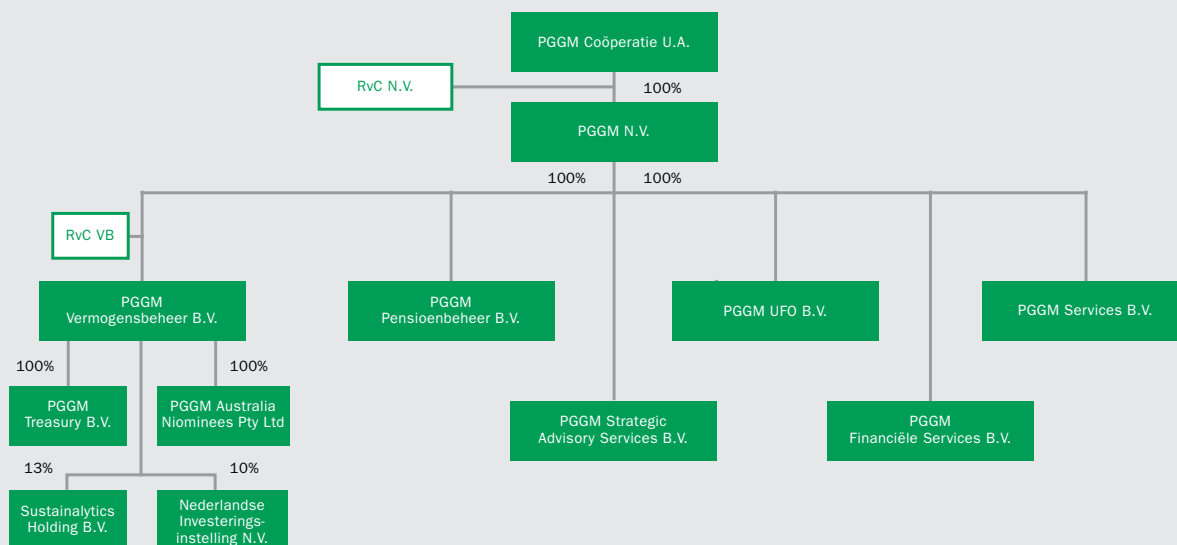
en ten slotte al hetgeen met het vorenstaande in de meest ruime zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

## Groepsstructuur

PGGM N.V. is een holdingmaatschappij die middels deelnemingen vanaf 1 januari 2008 activiteiten verricht op het gebied van bestuursadvies, pensioenbeheer en vermogensbeheer.

PGGM N.V. is een structuurvennootschap en de houdster van een achttal (in)directe dochtervennootschappen en vormt gezamenlijk met haar aandeelhouder, PGGM Coöperatie U.A., de PGGM groep. Een aantal dochtervennootschappen heeft de beschikking over een vergunning van respectievelijk de Autoriteit Financiële Markten (hierna: AFM) en De Nederlandsche Bank (hierna: DNB). Bij de inrichting van de juridische structuur is er voor gekozen om de verschillende vergunningen te koppelen aan afzonderlijke vennootschappen, zodat zoveel mogelijk helderheid bestaat over de aan een vergunning verbonden voorwaarden en het toezicht daarop.

Het overzicht hierna geeft de juridische structuur van PGGM Coöperatie U.A., PGGM N.V. en haar dochters en deelnemingen ('PGGM groep') per 31 december 2016 weer.



### PGGM Vermogensbeheer B.V.

PGGM Vermogensbeheer B.V. (hierna: PGGM Vermogensbeheer) is enig aandeelhouder van PGGM Treasury B.V. (hierna: Treasury) en PGGM Australia Nominees Pty Ltd. (hierna: PAN).

#### AIFM-vergunning

De AFM heeft op grond van artikel 2:67 Wft een vergunning aan PGGM Vermogensbeheer verleend om met ingang van 4 april 2014 op te treden als beheerder van een beleggingsinstelling in de zin van artikel 1:1 Wft. De vergunning is beperkt tot het aanbieden van rechten van deelneming aan professionele beleggers.

Tevens is Vermogensbeheer ingevolge artikel 2:67a, tweede lid, Wft toegestaan de volgende activiteiten te verrichten of diensten te verlenen:

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

### PGGM Treasury B.V.

PGGM Vermogensbeheer heeft op 6 maart 2009 PGGM Treasury B.V. (hierna: Treasury) opgericht. Treasury is een 100% dochteronderneming van PGGM Vermogensbeheer. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag van PGGM Vermogensbeheer. Vanwege de wijzigingen in de regelgeving van de AIFM-richtlijn is het houden van zowel een AIFM- als een

MiFID-vergunning door één entiteit wettelijk niet toegestaan. Daarom beschikt Treasury sinds 5 april 2014 over de MiFID-vergunning op grond van artikel 2:96, onderdeel b Wft.

### PGGM Australia Nominees Pty Limited

PGGM Vermogensbeheer heeft op 13 mei 2009 de aandelen in PGGM Australia Nominees Pty Limited (PAN) verworven. PAN is een 100% dochteronderneming van PGGM Vermogensbeheer. Uit dien hoofde worden de bezittingen en schulden alsmede het resultaat volledig opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag van PGGM Vermogensbeheer.

### PGGM Pensioenbeheer B.V.

De pensioenbeheeractiviteiten zijn ondergebracht bij PGGM Pensioenbeheer B.V. Deze werkzaamheden bestaan uit klantbeheer en pensioenadministratie. PGGM Pensioenbeheer B.V. heeft een Wft-vergunning van de AFM voor het adviseren (art. 2:75) en bemiddelen (art. 2:80) in:

- Pensioenverzekeringen;
- Premiepensioenvorderingen; en
- Vermogen.

### PGGM Strategic Advisory Services B.V.

PSAS heeft een vergunning op basis van artikel 2:96 van de Wet financieel toezicht (hierna: Wft) van de Stichting Autoriteit Financiële Markten (hierna: AFM) voor het verlenen van beleggingsdiensten als bedoeld in artikel 1:1 Wft, onderdeel d, en staat derhalve onder toezicht van de AFM voor gedragstoezicht en De Nederlandsche Bank voor prudentieel toezicht.



Eind 2014 heeft PSAS de AFM verzocht om de vergunning voor beleggingsdienst b en c in te trekken. Met ingang van 21 januari 2015 beschikt PSAS over de vergunning als bedoeld in artikel 2:96 Wft voor het in Nederland verlenen van beleggingsdiensten als bedoeld in artikel 1:1 Wft, onderdeel d van de definitie van het verlenen van een beleggingsdienst. PSAS dient een minimaal eigen vermogen aan te houden van € 50.000.

Per 1 januari 2016 zijn de bestuursondersteuningsactiviteiten vanuit PGGM Pensioenbeheer B.V. onder PSAS gebracht.

### PGGM UFO B.V.

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

### PGGM Financiële Services B.V.

PGGM Financiële Services B.V. heeft een Wft-vergunning van de AFM voor:

- a. Adviseren (art. 2:75) in betaalrekeningen, consumptief krediet, elektronisch geld, hypothecair krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen particulier en zakelijk, spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekeringen.
- b. Bemiddelen (art. 2:80) in betaalrekeningen, consumptief krediet, elektronisch geld, hypothecair krediet, inkomensverzekeringen, schadeverzekeringen particulier en zakelijk, spaarrekeningen, vermogen en zorgverzekeringen.

PGGM Financiële Services B.V. maakt geen gebruik van haar vergunning op grond van artikel 2:96 Wft tot het ontvangen en doorgeven van orders en het geven van beleggingsadvies.

### PGGM Services B.V.

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

### Overige deelnemingen

#### **Sustainalytics Holding B.V.**

PGGM Vermogensbeheer houdt een belang van 13,01% (2015: 13,01%) in Sustainalytics Holding B.V. Deze deelneming wordt niet geconsolideerd, aangezien geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

#### **Nederlandse Investeringsinstelling N.V.**

PGGM Vermogensbeheer houdt een belang van 10% (2015: 10%) in de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (hierna: NII). De NII is opgericht door dertien pensioenfondsen, pensioenuitvoeringsorganisaties en verzekeraars. De NII gaat Nederlandse investeringsprojecten in infrastructuur, onderwijs, zorg, woningbouw, MKB en duurzame energie geschikter maken voor institutionele beleggers. Hierdoor kunnen zij meer investeren in de Nederlandse economie. Deze deelneming wordt niet geconsolideerd, aangezien geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2016, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2016.

### Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 van Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

### Toepassing van artikel 2:402 BW

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

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### Verbonden partijen

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

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

## 2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling en kasstroomoverzicht

### Algemeen

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelselwijzigingen zoals hieronder opgenomen in paragraaf 'Stelselwijziging'.

### Vreemde valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van PGGM N.V. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal. Activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de koers per balansdatum. Baten en lasten voortvloeiend uit transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum.

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

### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

### Grondslagen voor consolidatie

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

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

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

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

Vennootschappen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM Financiële Services B.V.	Zeist	100%
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	Zeist	100%
PGGM Services B.V.	Zeist	100%
PGGM Pensioenbeheer B.V.	Zeist	100%
PGGM UFO B.V.	Zeist	100%
PGGM Vermogensbeheer B.V.	Zeist	100%
PGGM Treasury B.V.	Zeist	100%
PGGM AUSTRALIA NOMINEES PTY LIMITED	Sydney, Australië	100%

## Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen vennootschap vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De vennootschappen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

## Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

## Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar paragraaf 'Bijzondere waardevermindering van vaste activa'.

## Goodwill

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

## Computersoftware

Computersoftware wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Deze activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, rekening houdend met eventuele contractduur.

## Materiële vaste activa

### Gebouwen en terreinen

Gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen actuele waarde. Op het moment van verkrijgen of vervaardigen van het actief vindt waardering plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Daarna vindt waardering plaats tegen de actuele inkoopprijs of de lagere bedrijfswaarde onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen. Indien is besloten om materiële vaste activa te verkopen, vindt waardering plaats tegen de opbrengstwaarde.

De gebouwen worden afgeschreven over de geschatte economische levensduur met een restwaarde van 20% van de actuele inkoopprijs. De gebouwen worden onderverdeeld in de categorieën ruwbouw, afbouw en installaties, die respectievelijk in veertig, vijftientig en vijftien jaar worden afgeschreven tot genoemde restwaarde. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De actuele waarde wordt eenmaal in de drie jaar getoetst middels taxatie door een erkende externe taxateur.

Waardevermeerderingen van materiële vaste activa, worden rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen in een herwaarderingsreserve. De waardevermeerdering dient echter in de winst-en-verliesrekening te worden verwerkt, voor zover deze een terugneming van een waardevermindering van hetzelfde actief is die voorheen als last was verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Herwaarderingsreserves worden gevormd en aangehouden per actief. Waardeverminderingen worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor zover zij niet ten laste van een eerder gevormde herwaarderingsreserve kunnen worden gebracht. Een waardevermindering ontstaat indien de actuele waarde van een materieel vast actief lager is dan de oorspronkelijke verkrijgings- of vervaardigingsprijs (onder aftrek van afschrijvingen).

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening getroffen. De kosten van onderhoud worden jaarlijks direct in de winst- en verliesrekening als lasten verwerkt.

## Bedrijfsinstallaties

Bedrijfsinstallaties worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Deze activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur van vijf tot tien jaar. De restwaarde is nihil.

## Overige bedrijfsmiddelen

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

## Financiële vaste activa

### Deelnemingen waarin sprake is van invloed van betekenis

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

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

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

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de

vervolgwaardering worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

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

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

### Beleggingen

De beleggingen bestaan uit leningen die tegen amortisatiewaarde worden gewaardeerd. Verschillen tussen de aanschafwaarde en de aflossingswaarde, zowel positieve als negatieve, worden naar rato van de resterende looptijd geamortiseerd en verantwoord in de winst- en verliesrekening. Gerealiseerde koerswinsten en -verliezen worden in zijn geheel verantwoord in het resultaat.

### Bijzondere waardevermindering van vaste activa

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

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

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

## Beleggingen

De beleggingen bestaan uit leningen die tegen amortisatiewaarde worden gewaardeerd. Verschillen tussen de aanschafwaarde en de aflossingswaarde, zowel positieve als negatieve, worden naar rato van de resterende looptijd geamortiseerd en verantwoord in de winst- en verliesrekening. Gerealiseerde koerswinsten en -verliezen worden in zijn geheel verantwoord in het resultaat.

## Vorderingen en overlopende activa

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

Eventuele te vorderen en te betalen rentebaten- en lasten met betrekking tot de liquide middelen van PGGM N.V. en haar dochters worden verantwoord bij PGGM N.V.

## Voorzieningen

### Algemeen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

## Reorganisatievoorziening

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

## Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

## Schattingswijziging jubileumvoorziening

Tot 1 januari 2016 werd de jubileumvoorziening gevormd op basis van een tijdsevenredige affinanciering, rekening houdend met ontslagkansen. Nieuwe inzichten hebben geleid tot het hanteren van nieuwe schattingen. De voorziening wordt gevormd op basis van een actuariële berekening, rekening houdend met volgende elementen:

- Personeelsleden op wie de regeling van toepassing is;
- Leeftijd en duur dienstverband;
- Salarissen;
- Uitkeringspercentage;
- Demografische kansen (ontslag, invaliditeit, carrière);
- Pensioenleeftijd: AOW-leeftijd op basis van de levensverwachting;
- Disconteringsvoet; en
- Sterftegrondslag.

## Voorziening verlieslatende contracten

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

## Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Beheervergoeding institutioneel

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

## Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten omvatten alle overige externe kosten die rechtstreeks verband houden met de werkzaamheden door derden.

## Beleggingsresultaten

Beleggingsresultaten bestaan uit de directe beleggingsopbrengsten (rente) van beleggingen (leningen).

## Financiële baten en lasten

### Rentebaten en -lasten

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

## Aandeel in resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

## Pensioenregeling

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies.

Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

## Leasing

PGGM N.V. en haar dochters kunnen financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een lease-overeenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

## Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Voor belastbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, buitenlandse niet-zelfstandige eenheden, deelnemingen en joint ventures wordt een latente belastingverplichting opgenomen tenzij de onderneming in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal aflopen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen en deelnemingen wordt een latente belastingvordering opgenomen uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst afloopt en er fiscale winst beschikbaar zal zijn ter compensatie van het tijdelijk verschil. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Binnen de PGGM groep wordt per entiteit de vennootschapsbelasting over het fiscale resultaat berekend. PGGM Coöperatie U.A. rekent uiteindelijk af met de belastingdienst.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

# 3 Stelselwijziging gebouw en terreinen

## Stelselwijziging gebouw en terreinen

Tot 1 januari 2016 vond de waardering van het pand plaats tegen actuele waarde, zijnde de 'vervangingswaarde'. De waardevermeerderingen van het pand als gevolg van de herwaardering werden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt in een herwaarderingsreserve, tenzij het een terugneming van een waardevermindering van hetzelfde actief betrof welke als last in de winst-en-verliesrekening was verwerkt. De waardeverminderingen van machines en installaties als gevolg van een herwaardering werden in de winst-en-verliesrekening verwerkt, tenzij het betreffende actief in de herwaarderingsreserve was opgenomen (maximaal tot dat bedrag).

Met ingang van 1 januari 2016 is de vervangingswaarde als grondslag niet meer toegestaan. PGGM kiest voor het alternatief van actuele kostprijs als grondslag voor de actuele waarde. Doordat de actuele inkoopprijs expliciet rekening houdt met marktontwikkeling en technisch-/economische waardevermindering (afschrijving) wordt aansluiting gezocht voor het bepalen van de actuele inkoopprijs bij de definitie van marktwaarde inclusief bijkomende kosten.

Op basis van de nieuwe grondslagen is de boekwaarde van het pand berekend per 1 januari 2015. De actuele waarde per 1 januari 2015 bedraagt EUR 11,6 miljoen minder dan de boekwaarde per 1 januari 2015. Dit bedrag is verwerkt in het eigen vermogen per 1 januari 2015 als effect stelselwijziging. De impact van de stelselwijziging op het eigen vermogen ultimo 2016 bedraagt EUR 2,9 miljoen negatief, en op de materiële vaste activa ultimo 2016 EUR 3,4 miljoen negatief. De impact van de stelselwijziging op het resultaat na belastingen over 2015 bedraagt EUR 0,3 miljoen. De vergelijkende cijfers over 2015 zijn aangepast. De doorgevoerde stelselwijziging in 2016 heeft een invloed van ongeveer EUR 3,5 miljoen negatief op het eigen vermogen en ongeveer EUR 0,5 miljoen op het nettoresultaat/resultaat na belastingen van de boekjaren 2015 en 2016.



Het effect als gevolg van de stelselwijziging is in onderstaande tabel toegelicht, waar nodig zijn in de jaarrekening 2016 de vergelijkende cijfers over 2015 aangepast.

<i>(bedragen in duizenden euro's)</i>	<b>Absolute waarde per 31 december 2015</b>	<b>Mutatie Stelselwijziging</b>	<b>Waarde nieuw per 1 januari 2016 na stelselwijziging</b>
<b>Activa</b>			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	62.256	-	62.256
Materiële vaste activa	99.567	-10.319	89.248
Financiële vaste activa	15.678	2.579	18.257
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>177.501</b>	<b>-7.738</b>	<b>169.761</b>
<i>Vlottende activa</i>			
Vorderingen	69.050	-124	68.926
Liquide middelen	91.784		91.784
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>160.834</b>	<b>-124</b>	<b>160.710</b>
<b>Passiva</b>			
<i>Eigen vermogen</i>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	200	-	200
Wettelijke reserve	376	328	704
Agio reserve	158.712	-	158.712
Overige reserves	47.225	-8.330	38.895
Onverdeelde winst	1.788	264	2.052
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>208.301</b>	<b>-7.738</b>	<b>200.563</b>
<i>Voorzieningen</i>			
Belastingen	177	-124	53
Overige voorzieningen	9.113	-	9.113
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>9.290</b>	<b>-124</b>	<b>9.166</b>

## 4 Immateriële vaste activa

	<b>Goodwill</b>	<b>VOBA</b>	<b>Software</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand 1 januari 2015</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	107.300	18.453	47.776	173.529
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-73.538	-18.453	-44.637	-136.628
<b>Boekwaarde 1 januari 2015</b>	<b>33.762</b>	<b>-</b>	<b>3.139</b>	<b>36.901</b>
<b>Mutaties 2015</b>				
Investerings	32.571	-	582	33.153
Desinvesteringen	-	-18.453	-	-18.453
Waardeverminderingen	-	18.453	-	18.453
Afschrijvingen	-6.752	-	-1.046	-7.798
<b>Saldo</b>	<b>25.819</b>	<b>-</b>	<b>-464</b>	<b>25.355</b>
<b>Stand 31 december 2015</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	-	48.358	188.229
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-80.290	-	-45.683	-125.973
<b>Boekwaarde 31 december 2015</b>	<b>59.581</b>	<b>-</b>	<b>2.675</b>	<b>62.256</b>
<b>Mutaties 2016</b>				
Investerings	-	-	914	914
Afschrijvingen	-14.895	-	-1.124	-16.019
<b>Saldo</b>	<b>-14.895</b>	<b>-</b>	<b>-210</b>	<b>-15.105</b>
<b>Stand 31 december 2016</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	-	49.272	189.143
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-95.185	-	-46.807	-141.992
<b>Boekwaarde 31 december 2016</b>	<b>44.686</b>	<b>-</b>	<b>2.465</b>	<b>47.151</b>
<b>Afschrijvingsperiode</b>	<b>6-7 jaar</b>	<b>15 jaar</b>	<b>5 jaar</b>	

### Goodwill

De goodwill is ontstaan na de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM in 2008 en betreft het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de verkregen activa en passiva. De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de economische levensduur.

### Software

De investeringen betreffen met name licenties van het backoffice systeem van de pensioen- en beleggingsadministratie.

## 5 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Bedrijfs- installatie	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
<b>Stand 1 januari 2015</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	96.602	3.211	20.050	119.863
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-	-1.898	-12.533	-14.431
<b>Boekwaarde 1 januari 2015</b>	<b>96.602</b>	<b>1.313</b>	<b>7.517</b>	<b>105.432</b>
<b>Stelselwijziging 1 januari 2016 (impact op stand 1 januari 2015)</b>				
	<b>-11.602</b>	-	-	<b>-11.602</b>
<b>Boekwaarde na stelselwijziging 1 januari 2015</b>	<b>85.000</b>	<b>1.313</b>	<b>7.517</b>	<b>93.830</b>
<b>Mutaties 2015</b>				
Investerings- en desinvesteringen	-	-	584	584
Desinvesteringen	-	-	-130	-130
Afschrijvingen	-3.431	-278	-2.370	-6.079
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	112	112
Waardeveranderingen - herwaardering	931	-	-	931
Aanpassing bruto boekwaarde - herwaardering	76	-	-	76
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen - herwaardering	-76	-	-	-76
<b>Saldo</b>	<b>-2.500</b>	<b>-278</b>	<b>-1.804</b>	<b>-4.582</b>
<b>Stand 31 december 2015</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	86.007	3.211	20.504	109.722
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.507	-2.176	-14.791	-20.474
<b>Boekwaarde 31 december 2015</b>	<b>82.500</b>	<b>1.035</b>	<b>5.713</b>	<b>89.248</b>
<b>Mutaties 2016</b>				
Investerings- en desinvesteringen	-	-	1.679	1.679
Desinvesteringen	-	-	-29	-29
Afschrijvingen	-3.515	-224	-2.190	-5.929
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	29	29
Waardeveranderingen - herwaardering	6.615	-	-	6.615
Aanpassing bruto boekwaarde - herwaardering	588	-	-	588
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen - herwaardering	-588	-	-	-588
<b>Saldo</b>	<b>3.100</b>	<b>-224</b>	<b>-511</b>	<b>2.365</b>
<b>Stand 31 december 2016</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	86.595	3.211	22.154	111.960
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-995	-2.400	-16.952	-20.347
<b>Boekwaarde 31 december 2016</b>	<b>85.600</b>	<b>811</b>	<b>5.202</b>	<b>91.613</b>

## Afschrijvingstermijnen

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

PGGM N.V. is economisch eigenaar van terreinen en gebouwen. PGGM Coöperatie U.A. is de juridische eigenaar van zowel de gebouwen als de terreinen.

## 6 Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Belasting- latenties</i>	<i>Personeels- hypotheken</i>	<i>Lening Volo pensioen</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand 1 januari 2015</b>	<b>949</b>	<b>32.753</b>	<b>289</b>	-	<b>33.991</b>
<b>Stelselwijziging 1 jan. 2016 (impact op stand 1 jan. 2015)</b>	-	<b>2.901</b>	-	-	<b>2.901</b>
<b>Stand 1 januari 2015 na stelselwijziging</b>	<b>949</b>	<b>35.654</b>	<b>289</b>	-	<b>36.892</b>
<b>Mutaties 2015</b>					
Investerings	750	-	-289	-	461
Waardeveranderingen	-	-19.095	-	-	-19.095
<b>Stand 31 december 2015</b>	<b>1.699</b>	<b>16.559</b>	-	-	<b>18.258</b>
<b>Mutaties 2016</b>					
Investerings	-	-	-	2.340	2.340
Desinvesterings	-	-	-	-	-
Waardeveranderingen	-	-1.348	-	-	-1.348
<b>Stand 31 december 2016</b>	<b>1.699</b>	<b>15.211</b>	-	<b>2.340</b>	<b>19.250</b>

Ultimo boekjaar betreffen de deelnemingen het kapitaalbelang van 13,01% (2015: 13,01%) in Sustainalytics Holding B.V. en 10% kapitaalbelang in de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. Het betreffen deelnemingen waarin geen sprake is van invloed van betekenis.

De latente belastingvordering heeft in zijn geheel betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen. Hiervan heeft een bedrag van € 14,9 miljoen (2015: € 12,6 miljoen) een looptijd van langer dan 1 jaar.

Begin 2016 is de Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo Pensioen opgericht (hierna: Volo pensioen). Volo pensioen is een algemeen pensioenfonds als bedoeld in en gereguleerd door de Pensioenwet. PGGM zal als een uitvoeringspartner van Volo pensioen dienen. PGGM wenst ten behoeve Volo te voorzien in additioneel vermogen ter financiering van de aanloopkosten. Hieruit volgt een achtergestelde lening eind 2016 verstrekt aan Volo met een hoofdsom van € 2.340.000,- en een onbepaalde looptijd. Voor deze lening betaalt Volo pensioen een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd en wel op de laatste dag van elke kwartaal en wordt berekend op basis van maand 30 en jaar 360 dagen. Naast deze lening heeft PGGM een schenking van € 2,9 miljoen aan Volo pensioen gedaan. Deze schenking is in 2016 verwerkt in de overige bedrijfskosten.

## 7 Beleggingen

Gedurende 2016 zijn de leningen uit hoofde van de beleggingen van PGGM volledig afgelost (2015: € 0,3 miljoen).

## 8 Vorderingen

	31 december 2016	31 december 2015
Debiteuren	35.343	30.088
Nog te factureren	2.534	5.751
Lopende rente	-	7
Vorderingen op groepsmaatschappijen	749	28.475
Overige vorderingen	-	25
Overlopende activa	5.134	4.579
<b>Totaal</b>	<b>43.760</b>	<b>68.926</b>

Hiervan heeft een bedrag van € 0,5 miljoen (2015: € 1,0) een looptijd van langer dan 1 jaar.

### Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit gefactureerde bedragen aan institutionele klanten met betrekking tot pensioenbeheer, beleidsadvisering en vermogensbeheer activiteiten.

### Nog te factureren

Nog te factureren bedragen hebben betrekking op nog in rekening te brengen bedragen bij beleggingsfondsen en institutionele klanten.

### Lopende rente

De lopende rente bestaat voornamelijk uit de te ontvangen rente op leningen.

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vordering op PGGM Coöperatie U.A. bestaat uit te verrekenen vennootschapsbelasting welke door PGGM Coöperatie U.A. wordt verrekend met de belastingdienst.

### Overlopende activa

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten aan leveranciers.

## 9 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse kredietinstellingen. Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,2 miljoen (ultimo 2015: € 8,2 miljoen) niet ter vrije beschikking. Dit betreft saldo op een geblokkeerde rekening die wordt aangehouden in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

PGGM Vermogensbeheer is voor externe klanten en voor de PGGM beleggingsfondsen de vermogensbeheerder. Voor de uitvoering van het gezamenlijke beheer en ten einde netting voordelen cq. rentecompensatie te kunnen bewerkstelligen verkrijgt Treasury opdrachten van PGGM Vermogensbeheer om bankrekeningen en geldmarktinstrumenten aan te houden en derivatentransacties uit te voeren voor rekening en risico van de klanten van PGGM Vermogensbeheer die een daartoe strekkend mandaat hebben afgegeven. Als gevolg hiervan ligt het economisch eigendom van bedoelde bankrekeningen en geldmarktinstrumenten bij de opdrachtgevers van PGGM Vermogensbeheer en ligt het juridisch eigendom bij Treasury. De saldi op deze bankrekeningen worden daarom niet verantwoord in de jaarrekening van Treasury. Het aanhouden van een gezamenlijke bankrekening en andere geldmarktinstrumenten ten behoeve van haar opdrachtgevers brengt geen krediet- en faillissementsrisico op Treasury met zich mee.

## 10 Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

## 11 Voorzieningen belastingen

	<i>Totaal</i>
<b>Stand 1 januari 2015</b>	<b>2.258</b>
Stelselwijziging 1 januari 2016 (impact op stand 1 januari 2015)	-124
<b>Stand 1 januari 2015 na stelselwijziging</b>	<b>2.134</b>
<b>Mutaties 2015</b>	
Vrijval	-2.081
<b>Stand 31 december 2015</b>	<b>53</b>
<b>Mutaties 2016</b>	
Onttrekkingen	-40
<b>Stand 31 december 2016</b>	<b>13</b>

De latente belastingschuld heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen. De voorzieningen hebben overwegend een kortlopende karakter.

# 12 Overige voorzieningen

	<b>Reorganisatie</b>	<b>Jubilea</b>	<b>Overige</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand 1 januari 2015</b>	<b>8.189</b>	<b>1.771</b>	<b>52.380</b>	<b>62.340</b>
<b>Mutaties 2015</b>				
Dotaties	3.844	37	618	4.499
Onttrekkingen	-7.988	-87	-48.489	-56.564
Vrijval	-154	-98	-910	-1.162
<b>Stand 31 december 2015</b>	<b>3.891</b>	<b>1.623</b>	<b>3.599</b>	<b>9.113</b>
<b>Mutaties 2016</b>				
Dotaties	4.643	2.622	1.913	9.178
Onttrekkingen	-3.836	-52	-930	-4.818
Vrijval	-375	-102	-273	-750
<b>Stand 31 december 2016</b>	<b>4.323</b>	<b>4.091</b>	<b>4.309</b>	<b>12.723</b>

De voorzieningen hebben overwegend een langlopend karakter.

## Voorziening reorganisatie

Als gevolg van het programma Daadkrachtig Vernieuwen zijn er meerdere reorganisatieplannen in werking gezet gedurende 2015 en 2016. Op basis van deze plannen zijn afvloeiingsvergoedingen ten behoeve van collectieve en individuele trajecten voorzien binnen de voorziening reorganisatie. Reorganisatiekosten die eind 2015 waren voorzien, zijn in 2016 vrijwel geheel benut.

## Voorziening jubilea

In 2016 heeft PGGM een schattingswijziging doorgevoerd op de voorziening jubilea. Het effect van deze schattingswijziging bedraagt eenmalig € 2,6 miljoen in de winst-en-verliesrekening van 2016. Het effect op de jaarlijkse last in de winst-en-verliesrekening voor de komende jaren is onder de nieuwe grondslag beperkt ten opzichte van de oude grondslag.

## Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan uit voorzieningen inzake DVI, afgegeven garanties vanuit verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten in 2015 en overige verplichtingen.

## 13 Kortlopende schulden

	31 december 2016	31 december 2015
Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten	32.567	40.677
Crediteuren	14.870	13.465
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.547	6.320
Af te dragen pensioenen	296	294
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringsnemers	160	220
Overige schulden	-	12.000
Overlopende passiva	13.585	48.097
<b>Totaal</b>	<b>66.025</b>	<b>121.073</b>

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan één jaar.

### Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de facturatie van werkzaamheden inzake bestuurlijke advisering, pensioenbeheer en vermogensbeheer activiteiten aan institutionele klanten.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Dit betreffen nog af te dragen loonbelasting en premies sociale verzekeringen.

### Overige schulden

De opgenomen krediet van € 12 miljoen bij PFZW ultimo 2015 is begin 2016 volledig terugbetaald.

### Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen, reservering vakantiedagen, bonussen personeel en vergoeding rente.

## 14 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Claims

Tegen de onderneming en/of groepsmaatschappijen zijn diverse claims ingediend die door haar/hen worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies – aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde financiële positie.

### Kredietfaciliteit PFZW

PGGM N.V. heeft een kredietfaciliteit bij PFZW. Voor de opgenomen kredietfaciliteit betaalt PGGM N.V. een rente gelijk aan EURIBOR met een opslag van 50 basispunten. De totale kredietfaciliteit is gemaximeerd tot € 150 miljoen. De kredietfaciliteit is aangegaan vanaf 1 januari 2008 voor onbepaalde tijd. Er is geen aflossingsregeling afgesproken.



### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

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

Daarnaast maakt PGGM N.V. met haar dochters, onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting waardoor zij hoofdelijk aansprakelijk is voor eventuele omzetbelastingsschulden van tot de fiscale eenheid behorende entiteiten.

### Operationele leaseverplichtingen

De operationele leaseverplichtingen hebben betrekking op leaseauto's van personeel. De verplichting loopt tot 2021. De totale verplichting per 31 december 2016 bedraagt € 5,2 miljoen (2015: € 5,5 miljoen). Een bedrag van € 1,8 miljoen vervalt binnen een jaar.

### Verplichting gebouwen

De totale verplichting per 31 december 2016 bedraagt € 3,0 miljoen (2015: € 2,3 miljoen). De verplichting loopt tot 2017. Een bedrag van € 3,0 miljoen vervalt binnen een jaar.

### Verplichting hard- en software

De totale verplichting per 31 december 2016 bedraagt € 10,1 miljoen (2015: € 22,7 miljoen). De verplichting loopt tot 2022. Een bedrag van € 6,4 miljoen vervalt binnen een jaar.

### Afgegeven garantie Rabo PGGM PPI

PGGM N.V. heeft een garantie afgegeven van € 875.000 ter financiering van kosten van Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling.

### Afgegeven garantie Volo pensioen

PGGM N.V. heeft een garantie afgegeven van € 1.570.000 ter financiering van kosten van Stichting Algemeen Pensioenfonds Volo pensioen.

## 15 Opbrengsten

### Beheervergoeding institutioneel

	2016	2015
Beheervergoedingen dienstverlening	91.690	108.525
Beheervergoedingen beleggingsfondsen	171.379	149.431
<b>Totaal</b>	<b>263.069</b>	<b>257.956</b>

### Beheervergoedingen dienstverlening

Voor bestuursadviesing, pensioen-, en vermogensbeheers-activiteiten wordt een beheervergoeding in rekening gebracht bij de institutionele klanten. De vergoeding voor bestuursadviesing en pensioenbeheer activiteiten is voornamelijk gebaseerd op een vast bedrag per normverzekerde. De vergoeding voor vermogensbeheer heeft betrekking op de vergoeding voor de diensten op het gebied van strategisch beleggingsadvies, fiduciair beheer, vermogensbeheer en risico management. De vergoeding voor deze diensten bestaat uit een vaste fee per jaar.

### Beheervergoedingen beleggingsfondsen

De beheervergoeding betreft een vergoeding per fonds in basispunten berekend over het belegd vermogen van het desbetreffende fonds.

## Overige opbrengsten

	2016	2015
Opbrengsten leden	498	115
Overige opbrengsten	44	2.599
<b>Totaal</b>	<b>542</b>	<b>2.714</b>

## Opbrengsten leden

De opbrengsten uit ledenactiviteiten bestaan uit vergoedingen voor het organiseren van betaalde activiteiten voor de leden van PGGM. Daarnaast is er in 2016 een vaste vergoeding vanuit PFZW voor de communicatie in het kader van hypotheeken die afgesloten worden via Attens.

# 16 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2016	2015
Extern personeel	35.911	38.400
Advieskosten	5.801	7.998
Uitbesteding administratie	1.295	1.324
Overige servicebureau's	806	1.009
<b>Totaal</b>	<b>43.813</b>	<b>48.731</b>

# 17 Personeelskosten

	2016	2015
Salarissen	111.871	111.286
Pensioenlasten	12.945	12.615
Sociale lasten	11.733	11.640
Overige personeelskosten	16.936	14.610
<b>Totaal</b>	<b>153.485</b>	<b>150.151</b>

Het aantal medewerkers op het einde van het jaar berekend op basis van fulltime equivalenten is als volgt:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Institutional Business	138	127
Pensioenbeheer	397	517
Vermogensbeheer	329	343
Ledenorganisatie PGGM&CO	13	25
Information, Finance, Control	349	214
Corporate Staf diensten	96	85
<b>Totaal</b>	<b>1.322</b>	<b>1.311</b>

### Pensioenregeling medewerkers PGGM N.V.

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

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

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

### Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

	<b>2016</b>			<b>2015</b>		
	<i>Vaste beloning</i>	<i>Pensioen en sociale lasten</i>	<i>Totaal</i>	<i>Vaste beloning</i>	<i>Pensioen en sociale lasten</i>	<i>Totaal</i>
E.F. Bos	482	26	508	476	26	502
P.A.M. Boomkamp*	421	26	447	127	8	135
P.A.M. Loven**	-	-	-	273	17	290
<b>Totaal</b>	<b>903</b>	<b>52</b>	<b>955</b>	<b>876</b>	<b>51</b>	<b>927</b>

\* Vanaf 1 september 2015

\*\* Tot 31 augustus 2015

Voor een nadere uitleg van de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar het bestuursverslag.

Elk lid van de raad van commissarissen ontvangt een jaarlijkse vergoeding van € 28.392 (2015: € 28.111). De vergoeding van de voorzitter bedraagt € 32.840 (2015: € 32.516). Deze vergoedingen zijn inclusief reiskosten en werkzaamheden die worden verricht voor de audit-, risk- en compliance commissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, en exclusief btw. In 2016 bedraagt de totale bezoldiging van de raad van commissarissen € 171.718 exclusief btw (2015: € 166.466). De bezoldiging van de raad van commissarissen is in 2016 geïndexeerd met 1% per 1 januari 2016.

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

## 18 Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële vaste activa

	2016	2015
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	16.019	7.798
Afschrijvingen op materiële vaste activa	5.929	6.079
Bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa	-	18
<b>Totaal</b>	<b>21.948</b>	<b>13.895</b>

## 19 Overige bedrijfskosten

	2016	2015
Huisvestingskosten	4.051	4.997
Automatiseringskosten	18.829	17.992
Marketingkosten	5.671	6.340
Overige kosten	13.839	31.137
<b>Totaal</b>	<b>42.390</b>	<b>60.466</b>

### Overige kosten

Daling wordt voornamelijk veroorzaakt door incidentele kosten als gevolg van de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten in 2015 € 22,1 miljoen.

## 20 Beleggingsresultaten

	2016	2015
Directe opbrengsten	10	20
<b>Leningen totaal</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
Directe opbrengsten	-	16.429
<b>Obligaties totaal</b>	<b>-</b>	<b>16.429</b>
Directe opbrengsten	-	-14
<b>Geldmarktbeleggingen totaal</b>	<b>-</b>	<b>-14</b>
Directe opbrengsten	125	709
Indirecte opbrengsten	-	1
<b>Aandelen totaal</b>	<b>125</b>	<b>710</b>
Directe opbrengsten	135	17.144
Indirect opbrengsten	-	1
<b>Totaal</b>	<b>135</b>	<b>17.145</b>

Daling wordt veroorzaakt door de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten in 2015. Ultimo 2016 heeft PGGM geen beleggingen meer op haar balans. Resultaat over 2016 betreft de resterende resultaten uit de beleggingen van voorgaande jaar.

## 21 Financiële baten

	2016	2015
Overige financiële baten	-	12
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>12</b>

## 22 Financiële lasten

	2016	2015
Overige financiële lasten	-239	-154
<b>Totaal</b>	<b>-239</b>	<b>-154</b>

Overige financiële lasten betreffen voornamelijk de betaalde creditrente over 2016.

## 23 Belastingen

	2016	2015
Acute belastinglast	935	-14.404
Wijziging latente belastingvorderingen	-351	18.863
Wijziging latente belastingverplichtingen	-40	-2.081
<b>Totaal</b>	<b>544</b>	<b>2.378</b>
Nominale belastingdruk	25,00%	25,00%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	4,08%	28,68%
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>29,08%</b>	<b>53,68%</b>

## 24 Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag.

## 25 Honoraria van de accountant

Voor een toelichting inzake de honoraria van de accountant wordt op basis van artikel 2:382a BW lid 3 verwezen naar de jaarrekening van PGGM Coöperatie U.A.

## 26 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen relevante gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

## 27 Risicobeheer

Voor de invulling van Enterprise Risicomanagement gebruiken wij het PGGM-risicoraamwerk om risico's op gestructureerde wijze inzichtelijk te maken, te bewaken en te rapporteren. Het PGGM-risicoraamwerk is gebaseerd op de internationaal als standaard geaccepteerde COSO II Enterprise Risk Management methodiek (COSO ERM). Toepassing van COSO ERM zorgt ervoor dat risico's binnen onze organisatie op eenduidige wijze en bovendien zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. Onderdeel van de governance is het algemeen geaccepteerde 'three lines of defence model'. Hierbij hebben het lijnmanagement (eerste lijn), Finance & Control en Risk & Compliance afdelingen (tweede lijn) en Internal Audit (derde lijn) elk hun eigen verantwoordelijkheid. De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement binnen onze organisatie ligt bij het Executive Committee (EC).

Bij risicomanagement maken wij onderscheid in risico's die de institutionele klanten rechtstreeks lopen op hun eigen beleggingen en risico's voor de organisatie. Dit hoofdstuk gaat over de solvabiliteits-, markt-, valuta-, rente-, krediet-, liquiditeits- en verzekeringstechnische risico's van onze organisatie. In het jaarverslag wordt het risicomanagementproces voor PGGM, de voornaamste risico's en onzekerheden en de beheersing en ontwikkelingen in 2016 nader toegelicht.

### Solvabiliteitsrisico

PGGM valt onder de voorwaarden van de Wft en wordt aangemerkt als een financieel conglomeraat; PGGM N.V. is een gemengde financiële holding. Uit hoofde van deze wet gelden eisen ten aanzien van de kapitaal toereikendheid. PGGM kiest er voor uit te gaan van de methode waarbij de toereikendheid van het kapitaal berekend wordt op basis van het verschil tussen het eigen vermogen van het financiële conglomeraat en de som van de solvabiliteitsvoorschriften voor de groepsonderdelen. Op basis hiervan voldoet PGGM aan de wettelijke vereisten.

Voor PGGM Vermogensbeheer B.V., PGGM Treasury B.V. en PGGM Strategic Advisory Services B.V. is een solvabiliteitseis vanuit de toezichthouder vereist.

Op groepsniveau is de aanwezige en de vereiste solvabiliteit als volgt.

<b>Solvabiliteit</b>	<b>31 december 2016</b>	<b>31 december 2015</b>
Totaal eigen vermogen	206.850	200.563
Wettelijk vereist	35.607	32.391
<b>Surplus</b>	<b>171.243</b>	<b>168.172</b>

De aanwezige en de vereiste solvabiliteit van PGGM Vermogensbeheer is hieronder weergegeven.

<b>Solvabiliteit</b>	<b>31 december 2016</b>	<b>31 december 2015</b>
Toetsingsvermogen	58.306	36.742
Wettelijk vereist	34.855	31.884
<b>Surplus</b>	<b>23.451</b>	<b>4.858</b>

De aanwezige en de vereiste solvabiliteit van PGGM Treasury B.V. is hieronder weergegeven.

<b>Solvabiliteit</b>	<b>31 december 2016</b>	<b>31 december 2015</b>
Toetsingsvermogen	1.068	1.068
Wettelijk vereist	702	457
<b>Surplus</b>	<b>366</b>	<b>611</b>

De aanwezige en de vereiste solvabiliteit van PGGM Strategic Advisory Services B.V. is hieronder weergegeven.

<b>Solvabiliteit</b>	<b>31 december 2016</b>	<b>31 december 2015</b>
Toetsingsvermogen	11.629	9.511
Wettelijk vereist	50	50
<b>Surplus</b>	<b>11.579</b>	<b>9.461</b>

### Marktrisico

Marktrisico is het prijsrisico van een waardedaling van de beleggingen door een verandering van marktfactoren. Gedurende 2015 zijn alle Levensverzekeringsactiviteiten verkocht en houdt PGGM vrijwel geen beleggingen meer aan. Derhalve is het marktrisico verwaarloosbaar.

### Valutarisico

Valutarisico is het risico dat de waarde van een belegging daalt als gevolg van veranderingen in valutakoersen. Gedurende 2015 zijn alle Levensverzekeringsactiviteiten verkocht en houdt PGGM vrijwel geen beleggingen meer aan. Derhalve is het valutarisico verwaarloosbaar.

### Renterisico

Renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van obligaties, leningen verandert als gevolg van veranderingen in marktrentes. Gedurende 2015 zijn alle Levensverzekeringsactiviteiten verkocht en houdt PGGM vrijwel geen obligaties en leningen meer aan. Derhalve is het renterisico verwaarloosbaar.



### Kredietrisico

Het kredietrisico wordt gedefinieerd als het risico dat tegenpartijen niet aan de contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Het betreft overige deelnemingen, leningen, vorderingen waaronder debiteuren en liquide middelen. Ten aanzien van het debiteurenrisico gaat het voornamelijk om de te ontvangen beheervergoeding die is vastgelegd in Service Level Agreements die PGGM met haar klanten heeft afgesloten. Aangezien de klanten van PGGM Nederlandse pensioenfondsen zijn, is het risico als gevolg van een faillissement laag. Verder wordt het kredietrisico beheerst met behulp van een strikt debiteurenbeleid.

PGGM heeft een beleid ten aanzien het aanhouden liquide middelen. Als gevolg van dit beleid houdt PGGM liquide middelen alleen bij Nederlandse grootbanken. PGGM evalueert dit beleid voortdurend en heeft dit kredietrisico als klein geclassificeerd.

### Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico (inclusief kasstroomrisico) is het risico dat het volume en de timing van cashflows binnen circa een jaar niet op een adequate wijze zijn gematched waarbij een tekort aan liquide middelen niet (eenvoudig) kan worden gecompenseerd. PGGM N.V. beschikt over een kredietfaciliteit van € 150 mln. bij PFZW die ruimschoots voldoende is om dit risico te beheersen.

### Concentratierisico

PGGM loopt een concentratierisico als het afhankelijk is van de dienstverlening aan één klant. Voor PGGM is er sprake van een concentratierisico gezien het relatieve belang van de grootste klant. Dit risico wordt gemitigeerd door in continue dialoog met de grootste klant invulling te geven aan het strategisch partnership en het voeren van actief stakeholdermanagement.

# Enkelvoudige jaarrekening

2016



*Voor een waardevolle toekomst*

# Enkelvoudige balans per 31 december 2016

(vóór bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2016	31 december 2015
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	28	45.308	59.990
Materiële vaste activa		91.557	89.185
Financiële vaste activa	29	121.976	140.224
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>258.841</b>	<b>289.399</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	30	38.824	52.487
Liquide middelen	31	9.080	9.858
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>47.904</b>	<b>62.345</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>306.745</b>	<b>351.744</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	32	200	200
Wettelijke reserve		5.664	704
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		40.947	38.895
Onverdeeld resultaat		1.327	2.052
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>206.850</b>	<b>200.563</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Belastingen	36	-	-
Overige voorzieningen		12.723	7.522
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>12.723</b>	<b>7.522</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	33	87.172	143.659
<b>Totaal passiva</b>		<b>306.745</b>	<b>351.744</b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016

(bedragen in duizenden euro's)

	<b>Ref.</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Resultaat deelnemingen		15.261	4.545
Overige resultaat na belastingen	<b>34</b>	-13.934	-2.493
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>1.327</b>	<b>2.052</b>

# Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening

2016



*Voor een waardevolle toekomst*

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2016 van PGGM N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van de vennootschap is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

## 28 Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa wordt in de toelichting op de balans in de geconsolideerde jaarrekening nader toegelicht. Hiervan hebben de categorieën goodwill (geheel) en software voor een boekwaarde per 31 december 2016 van € 45,3 miljoen (31 december 2015: € 60,0 miljoen) betrekking op PGGM N.V.

## 29 Financiële vaste activa

	<b>31 december 2016</b>	<b>31 december 2015</b>
Deelnemingen	104.425	124.003
Actieve belastinglatenties	15.211	16.221
Achtergestelde lening APF	2.340	-
<b>Deelnemingen</b>	<b>121.976</b>	<b>140.224</b>
<b>Stand 1 januari</b>	<b>124.003</b>	<b>97.458</b>
Juridische fusie PGGM Levensverzekeringen N.V. en A&O Services B.V.	-38.839	-
Agio'stortingen	4.000	22.000
Resultaat deelnemingen	15.261	4.545
<b>Stand 31 december</b>	<b>104.425</b>	<b>124.003</b>

## Resultaat deelnemingen

Het saldo heeft betrekking op de volgende deelnemingen:

Resultaat deelnemingen		
Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
PGGM Financiële Services B.V.	Zeist	100%
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	Zeist	100%
PGGM Pensioenbeheer B.V.	Zeist	100%
PGGM UFO B.V.	Zeist	100%
PGGM Vermogensbeheer B.V.	Zeist	100%
PGGM Services B.V.	Zeist	100%

## Actieve belastinglatenties

De actieve belastinglatenties hebben betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderverschillen van goodwill.

# 30 Vorderingen

	31 december 2016	31 december 2015
Vorderingen op groepsmaatschappijen	34.404	45.233
Debiteuren	477	804
Overige vorderingen en overlopende activa	3.943	6.451
<b>Totaal</b>	<b>38.824</b>	<b>52.488</b>

De resterende looptijd van de vorderingen is korter dan één jaar.

## Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2016	31 december 2015
PGGM Vermogensbeheer B.V.	16.786	14.048
PGGM Coöperatie U.A.	1.283	11.664
PGGM Pensioenbeheer B.V.	12.202	12.093
PGGM UFO B.V.	779	2.738
PGGM Services B.V.	126	1.724
PGGM Levensverzekeringen N.V.	-	24
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	2.960	1.370
PGGM Financiële Services B.V.	268	1.451
PGGM Treasury B.V.	-	6
A&O Services B.V.	-	115
<b>Totaal</b>	<b>34.404</b>	<b>45.233</b>

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

## Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen en overlopende activa per 31 december 2016 bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

## 31 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen tegoeden die worden aangehouden bij Nederlandse kredietinstellingen. Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,2 miljoen (ultimo 2015: € 8,2 miljoen) niet ter vrije beschikking. Dit betreft saldo op een geblokkeerde rekening die wordt aangehouden in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

## 32 Eigen vermogen

	<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>Wettelijke reserve</b>	<b>Agio reserves</b>	<b>Overige reserves</b>	<b>Onverdeelde winst</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand 1 januari 2015</b>	<b>200</b>	<b>376</b>	<b>158.712</b>	<b>71.821</b>	<b>-24.596</b>	<b>206.513</b>
Stelselwijziging per 1 januari 2016	-	-371	-	-8.330	-	-8.701
<b>Stand 1 januari 2015 na stelselwijziging</b>	<b>200</b>	<b>5</b>	<b>158.712</b>	<b>63.491</b>	<b>-24.596</b>	<b>197.812</b>
Duurzame waardeverandering materiële vaste activa	-	699	-	-	-	699
Resultaatbestemming 2014	-	-	-	-24.596	24.596	-
Resultaat 2015	-	-	-	-	2.052	2.052
<b>Stand 1 januari 2016</b>	<b>200</b>	<b>704</b>	<b>158.712</b>	<b>38.895</b>	<b>2.052</b>	<b>200.563</b>
Stelselwijziging	-	-	-	-	-	-
Duurzame waardeverandering materiële vaste activa	-	4.960	-	-	-	4.960
Resultaatbestemming 2015	-	-	-	2.052	-2.052	-
Resultaat 2016	-	-	-	-	1.327	1.327
<b>Stand 31 december 2016</b>	<b>200</b>	<b>5.664</b>	<b>158.712</b>	<b>40.947</b>	<b>1.327</b>	<b>206.850</b>

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1 miljoen (2015: € 1 miljoen), bestaande uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1.000 elk. Per 31 december 2016 zijn 200 aandelen geplaatst en volgestort.

De mutatie wettelijke reserve in 2016 betreft de mutatie van de herwaarderingsreserve van de gebouwen en terreinen als gevolg van nieuwe uitgevoerde taxatie eind 2016.

### Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen over 2016 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

### Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2016 toe te voegen aan de overige reserves.



# 33 Kortlopende schulden

	31 december 2016	31 december 2015
Schulden aan kredietinstellingen	69.560	79.634
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.547	6.109
Crediteuren	5.317	3.935
Af te dragen pensioenen	296	294
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringsnemers	160	-
Overige schulden	-	12.000
Vooruitontvangen bedragen	2	-
Overlopende passiva	7.290	41.688
<b>Totaal</b>	<b>87.172</b>	<b>143.660</b>

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan één jaar.

## Schulden kredietinstellingen

De schulden kredietinstellingen betreffen schulden die worden aangehouden bij Nederlandse kredietinstellingen.

## Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben betrekking op te betalen loonheffing en sociale lasten. Over de schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

## Overige schulden

De opgenomen krediet van € 12 miljoen bij PFZW ultimo 2015 is begin 2016 volledig terugbetaald.

## Overlopende passiva

De daling ten opzichten van 2015 wordt voornamelijk veroorzaakt door de betaling van de goodwill (€ 32,7 miljoen) begin 2016 in verband met de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM Coöperatie U.A. in 2008.

## 34 Overig resultaat na belastingen

Overig resultaat na belastingen heeft betrekking op:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	-14.895	-6.488
Integratieheffing	-	2.297
Schenking Volo	2.940	-
Overige opbrengsten en bedrijfskosten	-73.187	-69.236
Doorbelaste bedrijfskosten	66.664	70.003
Belastingen resultaat	4.544	931
<b>Totaal</b>	<b>-13.934</b>	<b>-2.493</b>

Zeist 18 april 2017

## Raad van bestuur

Mevrouw drs. E.F. Bos (voorzitter)

De heer dr. ir. P.A.M. Boomkamp

## Raad van commissarissen

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

Mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen

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

De heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker

De heer W.H. (Wim) de Weijer MHA, plaatsvervangend voorzitter

# Overige gegevens



*Voor een waardevolle toekomst*

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering en de Raad van Commissarissen van PGGM N.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van PGGM N.V. per 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

### Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2016 van PGGM N.V. (de vennootschap) gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016;
- 3 het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

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

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

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

## Controleaanpak

### Samenvatting



### **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 1,0 miljoen (2015: EUR 1,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de beheervergoedingen (0,4% hiervan, 2015: 0,4% hiervan). Wij beschouwen de beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten en omdat het een stabiele indicator is voor de omvang van de onderneming. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij de tijdens onze controle niet-gecorrigeerde afwijkingen boven de EUR 50.000 (2015: EUR 50.000) aan hen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### **Reikwijdte van de groepscontrole**

PGGM N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van PGGM N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen.

Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. De significante groepsonderdelen voor 2016 zijn PGGM Pensioenbeheer B.V., PGGM Vermogensbeheer B.V., PGGM Treasury B.V. en PGGM Strategic Advisory Services B.V. Bij alle onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### Omschrijving

PGGM N.V. waardeert haar pand op basis van de grondslag actuele waarde, zijnde de laagste van de actuele kostprijs en de realiseerbare waarde. Tot en met 2015 werd de vervangingswaarde gehanteerd als invulling van de actuele waarde. Door een wijziging in het Besluit Actuele Waarde en Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 212 (Materiële vaste activa) is het begrip vervangingswaarde met ingang van 1 januari 2016 vervallen. Naar aanleiding van deze wijziging heeft PGGM N.V. besloten over te gaan naar de nieuwe grondslag actuele kostprijs. De actuele kostprijs is volgens artikel 2 van het Besluit actuele waarde de actuele inkoopprijs of de actuele vervaardigingsprijs, beide onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen. Gezien het samenstel van factoren heeft PGGM N.V. besloten om de actuele inkoopprijs als invulling voor de actuele kostprijs te hanteren.



Het toepassen van actuele kostprijs in plaats van vervangingswaarde is een stelselwijziging in overeenstemming met Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 140 (Stelselwijzigingen). De stelselwijziging wordt toegepast per 1 januari 2016, waarbij de vergelijkende cijfers zijn aangepast (retrospectieve verwerking). Onder noot 3 en note 5 in de toelichting van de jaarrekening wordt de stelselwijziging nader toegelicht.

Gezien de aard van de stelselwijziging en de gevolgen hiervan voor de waardering van het pand van PGGM N.V. zien wij dit als een kernpunt in onze controle.

### Onze aanpak

PGGM N.V. heeft een analyse gemaakt van de wijziging in het besluit actuele waarde (d.d 14/06/2015) en de hieruit voortvloeiende aanpassingen in Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 212 (Materiële vaste activa) en de gevolgen hiervan voor de verwerking en waardering van haar pand in de jaarrekening 2016. De uitgangspunten voor de waardering van het pand zijn aangepast om te voldoen aan de aangepaste verslaggevingsrichtlijn. Omdat het bepalen van de actuele inkoopprijs sterk afhankelijk is van inputvariabelen uit de markt, heeft PGGM N.V. een onafhankelijke externe taxateur ingeschakeld om PGGM N.V. te ondersteunen bij het bepalen van de actuele inkoopprijs van het pand.



Wij hebben de analyse van PGGM N.V. beoordeeld en hierbij de taxatie van de onafhankelijke taxateur betrokken en vastgesteld dat de aangepaste waarderingsgrondslag (actuele inkoopprijs) voldoet aan de geldende verslaggevingsrichtlijn. Tevens hebben we vastgesteld dat de toelichting op de stelselwijziging in de jaarrekening voldoet aan de geldende verslaggevingsrichtlijn. Om de waardering van het pand te toetsen hebben wij de onafhankelijkheid van de door PGGM N.V. ingeschakelde externe taxateur beoordeeld, kennisgenomen van de door PGGM N.V. gehanteerde assumpties en verwachte kasstromen, het taxatierapport en een eigen waarderingspecialist ingeschakeld om de door de PGGM N.V. toegepaste waarderingsmethodiek en waarderingsparameters te toetsen.

### Onze observaties

De waarderingsgrondslag van het pand en de verwerking van en toelichting op de stelselwijziging in de jaarrekening voldoen aan de geldende verslaggevingsrichtlijnen. Wij hebben vastgesteld dat de door de PGGM N.V. toegepaste waarderingsmethodiek redelijk is en dat de toegepaste waarderingsparameters binnen de door ons verwachte bandbreedtes vallen.



### Omschrijving

De kernactiviteiten van de groepsonderdelen steunen voor een groot deel op geautomatiseerde gegevensverwerking. De kernactiviteiten zijn naar hun aard daarmee in belangrijke mate afhankelijk van een betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en hiermee is dit een randvoorwaarde om de klanten van de vennootschap goed te bedienen. De betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking vormt daarom ook dit jaar een kernpunt van onze controle.



### Onze aanpak

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld in het kader van onze jaarrekeningcontrole. Hierbij hebben wij gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur;
- kennismaken van door PGGM N.V. zelf uitgevoerde controles met name gericht op general IT controls en IT application controls en het bepalen van de impact hiervan op onze controleaanpak;
- het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en -processen, zoals ten aanzien van het betaalproces, autorisatiebeheer en IT-security.



### Onze observaties

Onze werkzaamheden ten aanzien van de opzet, bestaan en werking van de IT-systemen in het kader van de jaarrekeningcontrole van PGGM N.V. leverden geen significante bevindingen op ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.



## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Voorwoord;
- Over PGGM;
- Kerncijfers;
- Onze missie, visie en strategie
- Bestuursverslag;
- In control statement;
- Algemeen;
- Verslag van de raad van commissarissen;
- Bijlage: Nevenfuncties raad van commissarissen;
- Bijlage: Rooster van aftreden raad van commissarissen;
- Bijlage: Rapport remuneratie raad van bestuur PGGM N.V.;
- Bijlage: Nevenfuncties raad van bestuur;
- Begrippenlijst.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.



De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### **Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van een controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de website van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA):

[https://www.nba.nl/Documents/Tools%20Vaktechniek/Standaardpassages/Standaardpassage\\_nieuwe\\_controletekst\\_niet\\_oob\\_variant\\_%20Nederlands.docx](https://www.nba.nl/Documents/Tools%20Vaktechniek/Standaardpassages/Standaardpassage_nieuwe_controletekst_niet_oob_variant_%20Nederlands.docx)

Utrecht, 18 april 2017  
KPMG Accountants N.V.

A.J.H. Reijns RA

# Statutaire bepalingen omtrent bestemming van het resultaat

Artikel 35 van de statuten luidt als volgt:

- 35.1 Uitkering van winst ingevolge het in dit artikel bepaalde geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- 35.2 De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering.
- 35.3 De algemene vergadering is bevoegd op voorstel van de raad van bestuur te besluiten tot uitkering uit reserves, onverminderd artikel 35.4.
- 35.4 De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het geplaatste kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
- 35.5 De vennootschap mag tussentijds uitkeringen doen mits aan het vereiste van artikel 35.4 is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 van het Burgerlijk Wetboek.35.6
- 35.6 Bij de berekening van de verdeling van een voor uitkering op aandelen bestemd bedrag tellen de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.
- 35.7 Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

## Adresgegevens

PGGM N.V.  
Noordweg Noord 150  
3704 JG Zeist

Postbus 117  
3700 AC Zeist

Telefoon: +31 (0)30 277 99 11  
Website: [www.pggm.nl](http://www.pggm.nl)  
Inschrijvingsnummer KvK Utrecht: 30228472

## Raad van bestuur\*

Mevrouw drs. E.F. (Else) Bos (voorzitter)  
Chief executive officer (CEO)

De heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp  
Chief financial & risk officer (CFRO)

## Accountant

KPMG Accountants N.V.  
Postbus 43004  
3540 AA Utrecht

## Informatie

Heeft u een vraag over de inhoud van dit jaarverslag of wilt u uw reactie kwijt? Neem dan contact met ons op of reageer op [www.pggm.nl/jaarverslag](http://www.pggm.nl/jaarverslag).

Corporate Communicatie PGGM  
Telefoon: +31 (0)30 277 97 35

Het jaarverslag van PGGM N.V. is gepubliceerd op 17 mei 2017.

\* De dagelijkse leiding van PGGM N.V. is in handen van het executive committee (EC). Het EC bestaat uit de functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de business units van de vennootschap en haar dochterondernemingen. De CEO is de voorzitter van het EC, en vormt samen met de CFRO (plaatsvervangend voorzitter) de RvB.

# Bijlage: Nevenfuncties raad van commissarissen

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

Geboortedatum 23 september 1946  
Nationaliteit Nederlandse  
Huidige functie HDB2002 B.V. een portfolio van bestuurlijke en toezichthoudende functies

### Bestuurlijke en toezichthoudende functies

DGA HDB2002 B.V.  
Voorzitter raad van commissarissen PGGM N.V.  
Voorzitter raad van commissarissen Holding Trobas B.V.  
Voorzitter raad van commissarissen Best Fresh Group B.V.  
Voorzitter raad van commissarissen CC Containercentralen A/S (Denemarken)  
Lid raad van toezicht Zorggroep Charim  
President Union Fleurs International Flower Trade Association  
Lid bestuur Stichting Historie der Techniek  
Lid raad van toezicht Stichting Transactieland.nl  
Lid raad van toezicht Stichting Dutch Refinery Cluster  
Voorzitter bestuur Stichting Biobased Delta  
Voorzitter bestuur Vereniging Groothandel Bloemkwekerijproducten (tot 1-6-2016)  
Lid bestuur Greenport Holland (tot 1-6-2016)  
Lid raad van toezicht Stichting Dutch Horticulture Trade Board (tot 1-3-2016)  
Voorzitter Bestuur Kenniscentrum Plantcentrum

## Nevenfuncties mevrouw drs. M.R. van Dongen

Geboortedatum 16 april 1969  
Nationaliteit Nederlandse

### Bestuurlijke en toezichthoudende functies

Lid raad van commissarissen PGGM N.V.  
Lid raad van commissarissen, voorzitter Audit Committee CB (voorheen Centraal Boekhuis)  
Lid bestuur Stichting de Bron  
Lid raad van commissarissen, voorzitter Audit Committee, lid Risk Committee en lid Remuneration and Nomination Committee Vivat N.V.  
Lid raad van commissarissen Optiver Holding B.V.  
Lid raad van toezicht en voorzitter Audit Committee Nierstichting Nederland (tot 1-8-2016)

## Nevenfuncties de heer drs. M.W. (Maarten) Dijkshoorn AAG

Geboortedatum 13 juli 1950  
Nationaliteit Nederlandse  
Huidige functie Directeur Bente Vooruit B.V., een portfolio van bestuurlijke en toezichthoudende functies

### Bestuurlijke en toezichthoudende functies

Lid raad van commissarissen PGGM N.V. (tot 31-12-2016)  
Voorzitter raad van commissarissen De Goudse Verzekeringen  
Lid raad van commissarissen MediRisk  
Voorzitter raad van commissarissen, lid Remuneration and Nomination Committee Vivat N.V. (vanaf 23-12-2016)  
Lid raad van commissarissen Monuta  
Lid college van vereffenaars Pensioenfonds Stork

### Overige nevenfuncties

Directeur MartAnSa B.V.

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

Geboortedatum 22 januari 1968  
Nationaliteit Nederlandse  
Huidige functie Managing partner SOLV Advocaten  
Directeur Van Kerkvoorden Beheer B.V., een portfolio van bestuurlijke en toezichthoudende functies

#### **Bestuurlijke en toezichthoudende functies**

Lid raad van commissarissen PGGM N.V.  
Docent en examinator Grotius Academie, IT-Recht  
Gastdocent Universiteit van Amsterdam, Leiden en Tilburg  
Voorzitter raad van toezicht Fusieorganisatie BNN-VARA  
Participant Dock Ventures B.V.

### Nevenfuncties de heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker

Geboortedatum 23 mei 1960  
Nationaliteit Nederlandse

Bezoldigde functie:  
Bestuursadviseur CNV Connectief

#### **Bestuurlijke en toezichthoudende functies**

Lid raad van commissarissen PGGM N.V.  
Lid raad van toezicht Stichting Rivierduinen GGZ  
Lid raad van advies Stichting CNV Connectief (tot 31-12-2016)  
Lid raad van advies Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen  
Bestuurder Stichting Nationaal Register  
Lid raad van advies Stichting CNV Internationaal  
Lid Bestuur Regionaal werkbedrijf Rotterdam Rijnmond  
Lid Bestuur Regionaal werkbedrijf Midden Holland Regionaal werkbedrijf Rotterdam Rijnmond

### 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', een portfolio van bestuurlijke en toezichthoudende functies.

#### **Bestuurlijke en toezichthoudende functies**

Voorzitter raad van commissarissen (participatiecommissaris) namens NPM Capital bij Wielco B.V. (Medux B.V., Top Care B.V., Focus Cura B.V.)  
Lid raad van commissarissen PGGM N.V.  
Bestuurslid Vereniging Achmea  
Lid raad van commissarissen Achmea B.V.  
Voorzitter raad van commissarissen Achmea Zorgverzekeringen N.V. (Zilveren Kruis Achmea Ziektekostenverzekeringen, Zilveren Kruis Achmea Zorgverzekeringen, Interpolis Zorgverzekeringen, Avéro Achmea Zorgverzekeringen en OZF Achmea Zorgverzekeringen)  
Lid raad van commissarissen Holding ADG (Asito Dienstengroep)  
Lid raad van commissarissen Domuncula B.V. (Dagelijks Leven B.V. en het Gastenhuis B.V.)  
Bestuurslid Stichting Kinderopvang NH  
Lid raad van commissarissen FBTO zorgverzekeringen N.V. en Friesland Zorgverzekeraar (tot 1-7-2016)  
Lid raad van commissarissen Zorggroep De Laren (tot 1-7-2016)  
Voorzitter Werkgroep 2 Relatie PFZW – PGGM

# Bijlage: Rooster van aftreden raad van commissarissen

Rooster van aftreden raad van commissarissen			
Naam	Datum benoeming	Datum eerste herbenoeming	Einde benoemingstermijn
De heer ir. ing. H. (Herman) de Boon (voorzitter)	28 september 2007	28 september 2011	17 mei 2017*
Mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen	13 juni 2013	13 juni 2017	13 juni 2021
Mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden	30 augustus 2010	30 augustus 2011	30 augustus 2018
De heer mr. H.M.L.M. de Macker	1 oktober 2015	1 oktober 2019	1 oktober 2023
De heer W.H. (Wim) de Weijer MHA (vicevoorzitter)	20 juli 2007	20 juli 2011	20 juli 2019*

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

*\* Op 4 december 2015 heeft de aandeelhouder besloten de maximale zittingstermijn aan te passen van twaalf naar acht jaar (twee keer vier jaar), met inachtneming van een overgangperiode voor zittende leden van de RvC met een zittingstermijn van langer dan acht jaar.*

# Bijlage: Rapport remuneratie raad van bestuur PGGM N.V.

## Inleiding

Dit rapport gaat over de remuneratie van de leden van de RvB. Allereerst wordt ingegaan op de visie van het beloningsbeleid voor de leden van de RvB. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het beloningspakket van de leden van de RvB in 2016.

## Visie beloningsbeleid

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

Het beloningsbeleid heeft als doel om gekwalificeerde leden voor de RvB 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. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan op onze cultuur, onze kernwaarden (daadkrachtig, open en eerlijk, baanbrekend, respect voor mens en omgeving) en onze kernkwaliteiten (vakmanschap, voortdurend verbeteren, verleiden, verbinden en verantwoorden).

De leden van de RvB worden benoemd door de RvC na raadpleging van de aandeelhouder. Met ingang van 2013 bestaat de RvB uit twee leden. De leden van de RvB worden benoemd voor een periode van vier jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming.

De voorzitter van de RvB (de CEO), mevrouw drs. E.F. (Else) Bos, is per 30 juli 2013 benoemd in haar functie. De heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp is per 1 september 2015 benoemd als lid van de RvB in de functie van CFRO. Het beloningsbeleid van de leden van de RvB is conform wet- en regelgeving inzake beloningen en daarnaast volgens de best-practicebepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code.

## Beloningspakket raad van bestuur

Het totale beloningspakket van de leden van de RvB bestaat uit salaris, pensioen en sociale lasten. De leden van de RvB hebben geen recht op variabele beloning. Er is geen sprake van beloning in de vorm van aandelen, opties, etcetera. Het jaarlijkse beloningspakket wordt vastgesteld door de RvC.

## Salaris

Het salaris van de leden van de RvB is gebaseerd op het marktbeeld van de beloningen voor bestuurders van vergelijkbaar niveau, rekening houdend met de positionering van PGGM. 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, Verzekeringswezen, Bankbedrijf). Met ingang van 1 januari 2016 is het salaris met 1,2 procent gestegen ten opzichte van 2015.

Het salaris is voor de beide leden van de RvB gebaseerd op de waardering op basis van de Hay systematiek, de functiewaarde van de voorzitter ligt één niveau hoger. In het najaar van 2015 is een benchmark uitgevoerd voor de beloning van de leden van het EC. Voor de CFRO is gebleken dat het salaris ruim onder de mediaan van de benchmark was gelegen. Daarom is aan hem met ingang van 1 januari 2016 een extra loonsverhoging toegekend van 30.000 euro op jaarbasis.

De vaste salarissen en overige vergoedingsbestanddelen zijn opgenomen in onderstaand overzicht.

De bijdrage aan pensioen en sociale lasten vindt plaats conform cao.

De totale vergoeding van de leden van de RvB is als volgt:

Bezoldiging raad van bestuur in 2016						
	2016			2015		
	Vaste beloning (* 1.000 euro)	Pensioen en sociale lasten (* 1.000 euro)	Totaal (* 1.000 euro)	Vaste beloning (* 1.000 euro)	Pensioen en sociale lasten (* 1.000 euro)	Totaal (* 1.000 euro)
Mevr. drs. E.F. Bos	482	26	508	476	26	502
Dhr. dr. ir. P.A.M. Boomkamp *)	421	26	447	127	8	135
Dhr. P.A.M. Loven **)	-	-	-	273	17	290
<b>Totaal</b>	<b>903</b>	<b>52</b>	<b>955</b>	<b>876</b>	<b>51</b>	<b>927</b>

\*) Vanaf 1 september 2015

\*\*\*) Tot 31 augustus 2015

Elk lid van de RvC ontvangt een jaarlijkse vergoeding van 28.392 euro (2015: 28.111 euro). De vergoeding van de voorzitter van de RvC bedraagt 32.840 euro (2015: 32.516 euro). Deze vergoedingen zijn inclusief reiskosten en werkzaamheden die worden verricht voor de audit-, risk- en compliancecommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, en exclusief btw. In 2016 bedraagt de totale bezoldiging van de RvC 171.718 euro exclusief btw (2015: 166.466 euro). De bezoldiging van de RvC volgt de stijging zoals afgesproken in de cao voor de medewerkers van PGGM en is in 2016 geïndexeerd met 1 procent per 1 januari 2016.

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



# Bijlage: Nevenfuncties raad van bestuur

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

Geboortedatum: 24 november 1959  
Nationaliteit: Nederlandse

### Huidige functie

Chief executive officer (CEO) PGGM N.V. Per 06-03-2013

### Overige functies

Voorzitter raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V. Per 01-04-2014  
Lid raad van commissarissen en lid audit en risicocommissie  
Nederlandse Waterschapsbank (NWB) Per 24-04-2008 (tot 01-04-2016)  
Lid raad van toezicht Stichting Nationale Opera & Ballet en  
voorzitter financiële commissie Per 01-05-2012  
Lid raad van toezicht Stichting Netspar Per 01-06-2013  
Non-executive lid bestuur Sustainalytics Holding B.V. Per 01-01-2010  
Lid van het bestuur Rotman ICPM Centre – Canada Per 01-01-2010  
Lid Monitoring Commissie Corporate Governance Code Per 29-11-2013  
Member of the Board of Pacific Pension Institute San Francisco - U.S. Per 17-04-2014  
Lid raad van commissarissen Pon Holding Per 01-05-2016 (tot 01-05-2016)<sup>1</sup>  
Lid Board of Trustees of the IFRS Foundation Per 01-02-2017

## Nevenfuncties de heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp

Geboortedatum: 17 maart 1969  
Nationaliteit: Nederlandse

### Huidige functie

Chief financial & risk officer (CFRO) PGGM N.V. Per 01-09-2015

### Overige functies

Lid raad van commissarissen PGGM Vermogensbeheer B.V. Per 01-09-2015  
Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Stichting Emergis Per 18-02-2013  
Lid raad van advies en voorzitter IT-adviescommissie  
Sociale Verzekeringsbank Per 01-09-2015  
Lid raad van advies Health Nyenrode Business Universiteit Per 12-01-2017

1) beëindigd in verband met potentieel belangenconflict

**Blockchain:**

Techniek om data te versleutelen en te beveiligen.

**Business Continuity Management System:**

Beschrijft de eisen voor een managementsysteem om bedrijven te beschermen tegen ontwrichtende gebeurtenissen.

**Circle Economy:**

Non-profitorganisatie die de transitie van een lineaire naar een circulaire economie wil stimuleren via individuen, bedrijven en organisaties.

**Circulaire economie:**

Economie die minder grondstoffen verspilt. Dit thema maakt deel uit van PGGM's duurzaamheidsbeleid.

**Corporate Governance Code:**

Gedragsregels waaraan beursgenoteerde bedrijven volgens de wet moeten voldoen.

**COSO II Enterprise Risk Management Methodiek (COSO ERM):**

Toepassing van COSO ERM zorgt ervoor dat risico's binnen een organisatie op eenduidige wijze en bovendien zo efficiënt mogelijk worden beheerst.

**Daadkrachtig Vernieuwen:**

Veranderprogramma waarbij PGGM de ambitie heeft om eind 2017 een hogere wendbaarheid tegen structureel lagere kosten te realiseren.

**Deltaplan Dementie:**

PGGM steunt de strijd tegen Alzheimer samen met Alzheimer Nederland en het ministerie van VWS. Deltaplan Dementie bundelt de krachten van betrokken organisaties voor mensen met dementie. De organisaties werken samen aan betere dementiezorg en doen onderzoek om dementie te voorkomen en wellicht te genezen.

**Environmental, Social And Governance (ESG)-Criteria:**

Standaarden waaraan een organisatie moet voldoen op het gebied van milieu, mensen en regels. Sociaal en maatschappelijk betrokken investeerders controleren deze standaarden.

**European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA):**

EIOPA is onderdeel van het Europees Stelsel voor Financieel Toezicht (ESFS), dat waarborgt dat Europese regelgeving adequaat wordt geïmplementeerd en toegepast.

**European Market Infrastructure Regulation (EMIR):**

EMIR bevat regels voor het afwickelen van derivaten door een centrale tegenpartij (CCP), een vergunningplicht voor die CCP's en eisen aan het onderpand en de overdraagbaarheid van posities, ook als de afwikkeling van de OTC-derivatencontracten ('over the counter') niet via een CCP gebeurt.

**Europees Fonds voor Strategische Investerings (EFSI):**

EFSI is onderdeel van het investeringsplan voor Europa. Het doel van het investeringsplan voor Europa is om investeringen in de reële economie te stimuleren.

**Footprintreductie:**

Dit is een milieumaat voor het bedrijfsleven. Elk bedrijf dat hieraan werkt, maakt inzichtelijk hoeveel CO<sub>2</sub> wordt uitgestoten.

**FinanCE:**

Door PGGM in 2014 opgerichte internationale werkgroep, waarbij twaalf financiële instellingen zich hebben aangesloten. Het eerste doel van de werkgroep was om de manieren te begrijpen waarop geld en financiering de circulaire economie zullen veranderen.

**Financial Service Sector Supplement (FSSS):**

Aanvullende verslaggevingscriteria van het GRI voor de financiële sector.

**Financial Stability Board (FSB):**

Internationale toezichthouder in de financiële wereld.

**Financial Transaction Tax (FTT):**

Transactiebelasting vanuit de wens van de Europese Commissie voor meer regulering van de financiële sector. Het doel is meer transparantie, toezicht en stabiliteit. De keerzijde is dat invoering leidt tot een significante kostenstijging. Nederland wil een uitzondering op de FTT voor pensioenfondsen. Er is nog geen akkoord over de invoering.

**G4-richtlijnen:**

Het GRI heeft de G4 Sustainability Reporting Guidelines uitgebracht om betere duurzaamheidsverslaggeving te stimuleren. In de G4-richtlijnen wordt beschreven hoe een verslaggevende organisatie materiële aspecten dient vast te stellen en wordt uitgelegd hoe grenzen moeten worden bepaald, zodat de organisatie rapporteert over de effecten die daadwerkelijk van belang zijn.

**Gelderse Werkgeverij:**

Samenwerkingsverband tussen verschillende zorgwerkgevers in Gelderland. De samenwerkende partijen helpen elkaar bij (tijdelijke) onder- en overbezetting.

**Global Compact:**

Het Global Compact van de Verenigde Naties bindt bedrijven aan tien principes op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anti-corruptie.

**Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB):**

GRESB is een onafhankelijke, wetenschappelijke benchmark die het duurzaamheidsbeleid van vastgoedfondsen en -portefeuilles wereldwijd beoordeelt. Op basis van de GRESB-score kunnen fondsmanagers hun duurzaamheidsbeleid tegen het licht houden en verbeteringen doorvoeren.

**Global Reporting Initiative (GRI):**

GRI is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt.

**Gold Standard Paradigm Project:**

Voor dit project in Kenia zijn speciale houtovens ontwikkeld die een alternatief bieden voor het traditionele, CO<sub>2</sub>-onvriendelijke koken op open vuur.

**Green Star:**

De meest duurzame beleggingscategorie in de GRESB.

**Health Impact Bond (HIB):**

Samenwerkingsverband waarbij maatschappelijk betrokken investeerders geld voorschieten om een gezondheidsdoel te bereiken.

**Human Rights Treaties in The Netherlands:**

Door Nederland ondertekende en geratificeerde mensenrechtenverdragen.

**International Finance Corporation (IFC) Performance Standards:**

Internationale criteria voor het identificeren en beheren van milieu- en sociale risico's.

**Institutions for Occupational Retirement II (IORP-II):**

IORP II stelt een aantal minimumvereisten aan pensioenfondsen, vooral op het gebied van bestuur en transparantie. Een pensioenfonds moet bijvoorbeeld zorgen voor goede bestuurders die voorzichtig omgaan met het pensioengeld.

**Kapitaalmarktunie:**

Samenwerking tussen landen waarin investeringsbelemmeringen buiten de eigen landsgrenzen zoveel mogelijk zijn weggenomen.

**Klimaatverandering:**

PGGM wil een bijdrage leveren om klimaatverandering tegen te gaan. Dit thema maakt onderdeel uit van PGGM's duurzaamheidsbeleid.

**KLM Corporate BioFuel Programma:**

Dit programma stelt bedrijven in staat om een deel van hun vlieguren te laten uitvoeren met duurzame biobrandstof. Deelnemers betalen een toeslag die het verschil in prijs tussen biobrandstof en traditionele kerosine overbrugt. Deze toeslag wordt gebruikt voor de aankoop van duurzame biobrandstof.

**Lineaire risico's:**

Risico's als gevolg van grondstofschaarste en prijsstijgingen bij ondernemingen die lineair produceren.

**Low Car Diet:**

Mobiliteitswedstrijd van Urgenda, organisatie voor duurzaamheid en innovatie, met als doel zoveel mogelijk bedrijven en organisaties op een laagdrempelige manier kennis laten maken met duurzame reisopties en ze te ondersteunen bij implementatie in de bedrijfsvoering.

**Make It Possible-programma (MIP):**

Programma voor mensen met een opleidingsniveau van minimaal mbo-4 die door een fysieke beperking een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

**Materialiteitsanalyse:**

Hierin worden de belangen van de stakeholders afgezet tegen de belangen van de organisatie. De materialiteitsanalyse is onderdeel van het duurzaamheids- of geïntegreerde verslag.

**Markets in Financial Instruments Directive II (MIFID II):**

Europese regelgeving met als doel het efficiënter en transparanter maken van de Europese financiële markten en het vergroten van de bescherming van beleggers.

**MVI-code:**

Code voor maatschappelijk verantwoord inkopen. Nieuwe leveranciers van PGGM zijn verplicht om de MVI-code van PGGM te ondertekenen.

**Nederland circulair!:**

Programma dat mensen en organisaties stimuleert om circulair te ondernemen en innovatiever te produceren, consumeren, financieren en organiseren.

**Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (NLI):**

NLI heeft als doel institutionele beleggers zoals pensioenfondsen en verzekeraars in staat te stellen direct in de Nederlandse economie te investeren.

**OECD guidelines for Multinational Enterprises:**

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) is een samenwerkingsverband op economisch gebied van een groot aantal landen. De OECD guidelines maken duidelijk wat de samenwerkende overheden van bedrijven verwachten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij internationaal zakendoen.

**Platform Carbon Accounting Financials (PCAF):**

Platform van elf Nederlandse financiële instellingen met als doel om de methoden waarmee de klimaatimpact van hun investeringen en financieringen wordt gemeten, samen verder te ontwikkelen.

**Personal European Pension Plans (PEPP of PPP):**

Europa stimuleert de ontwikkeling van aanvullende pensioenen, omdat het merendeel van de Europese werknemers geen aanvullend pensioen opbouwt. Een van de initiatieven is PEPP. Dit is een grensoverschrijdend individueel derdepijlerproduct, dat een manier zou kunnen zijn om voor een adequaat pensioen te zorgen.

**Principles for Responsible Investment:**

Door de Verenigde Naties ontwikkelde gedragscode voor het duurzaam beleggen door pensioenfondsen en andere beleggers.

**Society Impact:**

Dit is een inclusief platform voor samenwerkende partijen - waaronder banken, filantropen, private equity funds, zorgverzekeraars, pensioenfondsen, overheid en ondernemers - om gezamenlijk maatschappelijke, urgente vraagstukken aan te pakken via sociaal ondernemerschap.

**STS Securitatie:**

Eenvoudige, transparante en gestandaardiseerde securitisaties ('STS' staat voor 'Simple, Transparent and Standardised').

**Sustainable Development Goals (SDG's):**

Initiatief van de Verenigde Naties waarbij zeventien grote, wereldwijde duurzaamheidsdoelstellingen zijn geformuleerd.

**Sustainable Development Investment (SDI):**

Beleggingen in Sustainable Development Goals worden Sustainable Development Investment genoemd.

**Systematische IntegriteitsRisicoAnalyse (SIRA):**

Zonder deze wettelijk verplichte risicoanalyse kan een instelling de integriteitswetgeving niet risicogebaseerd naleven. De instellingen die onder deze verplichting vallen zijn banken, verzekeraars, betaal- en wisselinstellingen, trustkantoren en pensioenfondsen.

**Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD):**

Organisatie die aanbevelingen doet op het gebied van strategie, governance, risicobeheer, risicomatstaven en -doelstellingen rondom klimaatverandering. Deze aanbevelingen gelden zowel voor de financiële als niet-financiële sector.

**Vitaal met Pensioen:**

Programma van PGGM en PFZW waarin wordt bekeken hoe de vitaliteitsproblematiek in de sector zorg en welzijn kan worden aangepakt.

**World Economic Forum (WEF):**

Het jaarlijkse WEF in Davos brengt politieke leiders, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en internationale organisaties, intellectuelen en journalisten samen als een soort denktank voor economische en sociale vraagstukken met als doel verbetering van de 'state of the world'.



*Voor een waardevolle toekomst*