



Jaarverslag PGGM N.V.

2015



Voor een waardevolle toekomst

Inhoudsopgave

PGGM N.V.	1
Inhoudsopgave	2
Voorwoord	5
Over PGGM	6
Onze visie, missie en strategie	7
Onze thema's	9
Institutioneel	12
Betrouwbare pensioenuitvoering	12
Toekomst pensioenstelsel	13
Financiële wet- en regelgeving	14
Verantwoord beleggen	16
Beleggen in oplossingen	17
Beleggen in Nederland	17
Duurzaam financieel stelsel	19
Pensioenbewustzijn	20
Leden	21
Vernieuwde ledenorganisatie	21
Maatschappelijke agenda	23
Circulaire economie	23
Dynamiek op de arbeidsmarkt	24
Gezond ouder worden	25
Coöperatieve en duurzame bedrijfsvoering	27
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	27
Footprint reductie	28
Maatschappelijk verantwoord inkopen	30
Kostenbewust en wendbaar	30
Goed werkgeverschap	32
Diversiteit	35

Over PGGM N.V.	36
Risicomanagement	36
In Control Statement	39
Governance	40
Jaarrekening	48
Algemeen	101
Bijlage: Nevenfuncties raad van commissarissen	102
Bijlage: Rooster van aftreden raad van commissarissen	104
Bijlage: Rapport remuneratie raad van bestuur PGGM N.V.	105
Bijlage: Nevenfuncties raad van bestuur	107

Jaarverslag PGGM N.V.

2015



Voor een waardevolle toekomst

Voorwoord

“2015 was voor PGGM een jaar met wederom veel dynamiek, niet alleen in ons werk maar ook voor onze medewerkers zelf. De omgeving waarin wij werken is op dit moment niet gemakkelijk: lage rentes, lage dekkingsgraden, discussies over de toekomst van het pensioenstelsel, onzekerheid bij deelnemers van onze klanten over hun pensioen, enzovoorts. Maar ik kijk positief terug op de resultaten die we hebben gerealiseerd waarvan ik er enkele kort uitlicht.

We hebben in 2015 de transitie van drie nieuwe klanten (de Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf, de Stichting Beroepspensioenfondsen Loodsen en de Stichting Philips Pensioenfondsen) succesvol afgerond. Wij heten deze klanten en hun deelnemers van harte welkom en verwachten een lange en goede samenwerking.

Het vermogen dat wij voor onze klanten beheren groeide in 2015 licht: van 182 miljard euro aan het begin van het jaar naar 183,3 miljard euro eind 2015. Rendementen waren in 2015 lager dan gewenst, waarbij onze relatieve resultaten op een mooi niveau lagen. Nationaal en internationaal stelden we, voor en namens onze klanten, succesvol thema's op het gebied van verantwoord beleggen aan de orde. Regelmatig haalden we daarmee positief de binnen- en buitenlandse pers om zo ook onze goede reputatie en die van de klanten te bestendigen. In het kader van de Nationale Pensioendialoog en de vernieuwing van het pensioenstelsel zetten we onze expertise volop in om de pensioenfondsen waarvoor wij werken optimaal te faciliteren en te positioneren. We werkten uiteraard ook hard aan de ontwikkeling van een Algemeen Pensioenfonds (APF), dat we in 2016 'lanceren'.

Vanuit onze maatschappelijke agenda, die we eind 2014 startten, zijn we met verschillende projecten aan de slag gegaan. Eén project stimuleert bijvoorbeeld de groei naar een circulaire economie. Een ander project ondersteunt de strijd tegen dementie in het kader van ons maatschappelijk partnerschap met Alzheimer Nederland. Bij onze ledenorganisatie PGGM&CO stond in 2015 de reorganisatie, vernieuwing en innovatie centraal.

Intern stond 2015 vooral in het teken van het programma Daadkrachtig Vernieuwen. Het was het eerste volledige jaar van het programma. Met een totale kostenbesparing eind 2015 van 15 miljoen euro (sinds de start halverwege 2014) lopen we goed op schema. We sloten 2015 af met een positief resultaat van 1,8 miljoen euro. De kostenbesparingen geven we door aan onze klanten in de vorm van steeds scherper fees.

Het is mijn overtuiging dat daadkrachtig vernieuwen noodzakelijk is om als PGGM sterk en relevant te blijven. In 2015 leidde dat al tot grote veranderingen, ook bij mensen, dat besef ik goed. Maar de veranderingen brengen ons dicht bij ons gewaagde doel: het zijn van een coöperatief topmerk. Ik geloof echt dat we daarvoor dichtbij onze klanten moeten staan, wendbaar moeten zijn en aan ons kostenniveau moeten blijven werken. En ik geloof ook dat een herkenbare maatschappelijke agenda én een ledenorganisatie ons bijzonder maken, juist ook om voor de deelnemers van onze klanten en onze leden een waardevolle toekomst te kunnen bieden.

Dat alles gaat gepaard met enorm hard werken, zeker het afgelopen jaar, en het vieren van de successen die we daarbij halen. Dat hebben we gedaan, en daarvoor wil ik alle medewerkers van PGGM complimenteren en bedanken, natuurlijk mede namens mijn collega's in het executive committee. Langs deze weg wil ik ook nog Paul Loven bedanken voor zijn inzet voor PGGM. Paul nam in 2015 afscheid als Chief financial & risk officer en is opgevolgd door Paul Boomkamp.

Voor PGGM wordt 2016 ook weer een intensief jaar. Een jaar waarin drie belangrijke thema's centraal staan: onze respons op de veranderende wensen en eisen van klanten en markten, IT als aanjager voor vernieuwing én het blijven versterken van onze cultuur.”

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.

Over PGGM

PGGM is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie zonder winstoogmerk. PGGM Coöperatie U.A. is in 2007 opgericht door de sociale partners in de sector zorg en welzijn. Werknemers en gepensioneerden uit de sector zijn de leden van de coöperatie. PGGM Coöperatie U.A. bestaat uit drie 'pijlers': institutioneel, leden en maatschappelijke agenda.

Vanuit de pijler institutioneel zetten wij ons in voor onze klanten: pensioenfondsen en hun deelnemers. Dat doen we door via PGGM N.V. en haar dochters diensten te verlenen op het gebied van pensioenbeheer,

vermogensbeheer en bestuursadviesing. Vanuit de pijler leden maken we ons als coöperatie hard voor de meer dan 700.000 leden die bij ledenorganisatie PGGM&CO zijn aangesloten. Dat doen we door op een community-gedreven manier aanvullende diensten te ontwikkelen op het gebied van pensioen, zorg, wonen en werk. En vanuit de pijler maatschappelijke agenda ontplooiën we initiatieven om onze klanten, onze leden en de samenleving als geheel breder te kunnen ondersteunen bij het realiseren van een waardevolle toekomst.

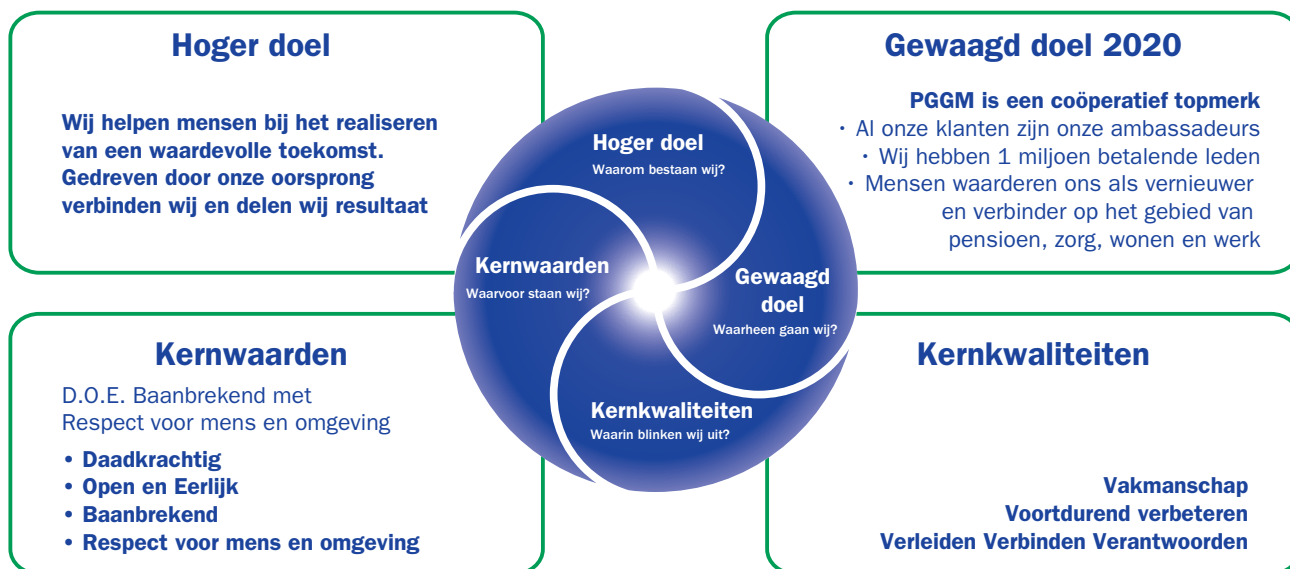
Lees meer over ons op www.pggm.nl/overpggm.

PGGM N.V. in 2015

Jaaromzet (*miljoen euro)	260,7
Netto resultaat (* miljoen euro)	1,8
Klanten en deelnemers die we bedienen	Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (circa 2.580.000 deelnemers) Stichting Pensioenfonds voor Architectenbureaus Stichting Pensioenfonds Particuliere Beveiliging Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen (circa 18.000 deelnemers) Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling (circa 17.000 deelnemers) Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf (circa 112.000 deelnemers, inclusief de BER-fondsen) Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen (circa 1.000 deelnemers)
Beheerd vermogen (*miljard euro)	183,3
Aantal FTE	1.311
Personeelskosten (*miljoen euro)	150,2

Onze visie, missie en strategie

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 ook over werk, want we moeten langer doorwerken maar moeten dat ook wel 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

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 bestuursadviesing 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 leden 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 daarbij dat principes als collectiviteit, solidariteit en duurzaamheid waarde opleveren.

Strategie

We beschrijven onze strategie in een strategiekaart vanuit vier perspectieven met ieder speerpunten en doelstellingen voor de komende periode. In 2015 hebben we onze strategiekaart aangescherpt zodat deze beter aansluit op de veranderende wereld om ons heen. De speerpunten geven aan waar en hoe we in de periode 2016 – 2020 waarde gaan creëren:

Strategie en speerpunten		
Perspectief	Speerpunten	Meer informatie over resultaten en vooruitzichten
Institutionele propositie	De klant is ambassadeur uit tevredenheid	Hoofdstuk Betrouwbare pensioenuitvoering
	Verbreding van huidig DB-product naar premieovereenkomst met collectieve risicodeling	Hoofdstukken Beheerste groei en De plek van het APF in het pensioenlandschap
Ledenpropositie en maatschappelijke agenda	Naar een gedragen ledenpropositie en een maatschappelijke agenda met impact	Hoofdstukken Vernieuwde ledenorganisatie, Circulaire economie, Dynamiek op de arbeidsmarkt en Gezond ouder worden
Coöperatieve en duurzame bedrijfsvoering	Hogere wendbaarheid tegen een structureel lager kostenniveau waarbij medewerkers de visie leven	Hoofdstuk Kostenbewust en wendbaar
	In verbinding met mensen voor een sterke en toekomstbestendige reputatie	

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 1 miljoen leden de waarde die onze ledenorganisatie PGGM&CO biedt zo relevant vinden dat zij er iets voor terug willen geven (de toekomst moet uitwijzen in welke vorm deze wederkerigheid tot uiting komt) en dat mensen ons waarderen als vernieuwer en verbinder op het gebied van pensioen, zorg, wonen en werk. Dan hebben we ons gewaagde doel, om van PGGM een coöperatief topmerk te maken, gehaald.

Lees meer over deze missie en strategie op www.pggm.nl/missie.

Onze thema's

Eén van onze overtuigingen is dat een waardevolle toekomst het best te bereiken is als je het samen doet. Daarom proberen we als organisatie waarde toe te voegen door in dialoog met een groot aantal stakeholders de thema's te bepalen die voor ons van belang zijn. Deze stakeholders 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 globaal de volgende stakeholders:



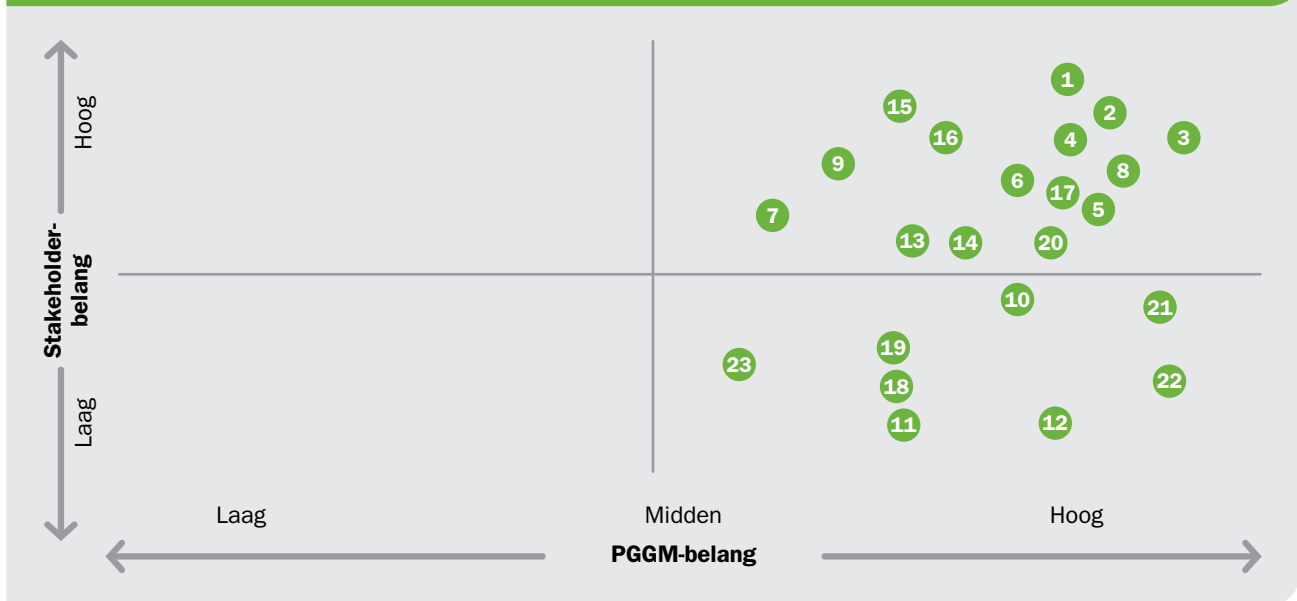
Stakeholder- en themaoverzicht

Op basis van gesprekken (met zowel stakeholders als collega's) en resultaten uit onderzoeken (bijvoorbeeld in het kader van reputatiemanagement) maken we sinds 2014 een overzicht van al onze stakeholders en de belangrijke thema's die voor deze stakeholders spelen. De thema's in dit overzicht hebben we 'geplot' 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 dat in één oogopslag inzicht wordt gegeven in de thema's die zowel intern als extern spelen, en het belang dat onze stakeholders en onze eigen organisatie hieraan hecht.

Het bovenstaande proces hebben we vastgelegd in een procesbeschrijving. In deze procesbeschrijving hebben we ook vastgelegd hoe we het overzicht van stakeholders up to date kunnen houden. In 2015 heeft het proces van analyse van de thema's bij stakeholders tot aan het tot stand komen van de materialiteitsmatrix relatief veel tijd gekost. Door de processen vast te leggen is er een fundament gelegd, waardoor dit proces in de toekomst veel makkelijker uit te voeren is.

Materialiteitsmatrix 2015



Nummer	Thema	Meer informatie
1	Betrouwbare pensioenuitvoering	Pagina 12
2	Kosten pensioenuitvoering	Pagina 30 (onderdeel van thema Kostenbewust en wendbaar)
3	Toekomst pensioenstelsel	Pagina 13
4	Financiële wet- en regelgeving	Pagina 14
5	Verantwoord beleggen	Pagina 16 / Jaarverslag verantwoord beleggen
6	Beleggen in oplossingen	Pagina 17 / Jaarverslag verantwoord beleggen
7	Beleggen in Nederland	Pagina 17
8	Duurzaam financieel stelsel	Pagina 19
9	Pensioenbewustzijn	Pagina 20
10	Beheerste groei	www.pggm.nl/jaarverslag
11	Plek van het APF in het pensioenlandschap	www.pggm.nl/jaarverslag
12	Pensioen, zorg, wonen en werk	www.pggm.nl/jaarverslag
13	Vernieuwde ledenorganisatie	Pagina 21
14	Circulaire economie	Pagina 23
15	Dynamiek op de arbeidsmarkt	Pagina 24
16	Gezond ouder worden	Pagina 25
17	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Pagina 27
18	Footprint reductie	Pagina 28
19	Maatschappelijk verantwoord inkopen	Pagina 30
20	Kostenbewust en wendbaar	Pagina 30
21	Coöperatief topmerk	www.pggm.nl/jaarverslag
22	Goed werkgeverschap	Pagina 32
23	Diversiteit	Pagina 35

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 geplaatst zijn.

De nummering van de thema's is dus niet leidend: de nummering zegt alleen iets over de volgorde waarin deze thema's in dit jaarverslag aan bod komen. Om de leesbaarheid te vergroten hebben we de thema's die inhoudelijk bij elkaar horen in dit jaarverslag bij elkaar gezet.

Verschuivingen ten opzichte van 2014

Ten opzichte van vorig jaar zijn er een aantal nieuwe thema's aan de materialiteitsmatrix toegevoegd, en is het belang van twee thema's verschoven: dynamiek op de arbeidsmarkt en goed werkgeverschap.

Voor het thema dynamiek op de arbeidsmarkt is het stakeholderbelang én het PGGM-belang gestegen. Dat is niet vreemd: er is het afgelopen jaar steeds meer aandacht geweest voor flexibilisering op de arbeidsmarkt, er zijn steeds meer werknemers met een tijdelijk contract en er zijn steeds meer zzp'ers. Dat heeft consequenties voor pensioenfondsen, en dus ook voor onze organisatie.

Voor het thema goed werkgeverschap is vooral het PGGM-belang gestegen. Of beter gezegd: het belang was altijd al groot, maar de aandacht voor dit thema is in 2015 gestegen. Dat is te verklaren door de ontwikkelingen rondom het programma Daadkrachtig Vernieuwen. Dit programma heeft als gevolg dat er al van een aantal medewerkers afscheid is genomen en dat ook een aantal medewerkers (pre)boventallig is verklaard. Onder goedwerkgeverschap verstaan wij ook dat wij deze medewerkers goed begeleiden naar nieuwe banen, binnen en buiten de organisatie, en daarom heeft dit thema in 2015 meer aandacht gekregen.

Toelichting op thema's

In de volgende hoofdstukken van dit jaarverslag beschrijven we per pijler/perspectief (institutioneel, leden, maatschappelijke agenda en coöperatieve en duurzame bedrijfsvoering) voor een aantal thema's welke ontwikkelingen er in 2015 plaats hebben gevonden, en waar we ons in 2016 op gaan focussen. Op www.pggm.nl/jaarverslag beschrijven we dit ook voor de thema's die hier niet behandeld worden.

Betrouwbare pensioenuitvoering

Wij begrijpen dat voor de deelnemers van onze klanten het 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. Daarom streven wij naar excellente pensioenuitvoering: juiste en tijdige in- en excasso, registratie van gegevens en informatieverstrekking.

Service Level Rapportage (SLR)-scores en klanttevredenheid

Wij streven naar loyale en tevreden klanten. Daarom hebben wij afspraken gemaakt met onze klanten over de kwaliteit van onze dienstverlening. Ieder kwartaal rapporteren wij hierover door middel van Service Level Rapportages (SLR's). Ook met nieuwe klanten maken we deze afspraken. Deze gelden dan voor de volledige periode van onze dienstverlening met uitzondering van de initiële transitiefase, omdat in deze fase de mutatieverwerking tijdelijk wordt bevroren. Voor deze fase worden daarom altijd tijdelijk specifieke afspraken gemaakt. Het primaire doel van een SLR is het meten van de klanttevredenheid, secundair zijn de scores van onze operationele dienstverlening.

Over 2015 laten de rapportages op het gebied van pensioenbeheer een stabiel beeld zien. Voor de Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) werd de klanttevredenheid van deelnemers bijvoorbeeld beoordeeld met een 7.6, en de klanttevredenheid van werkgevers met een 7.4. Ook de scores van de operationele dienstverlening waren voor deze klant goed: alle Key Performance Indicators (KPI's) in de Service Level Rapportages scoorden in 2015 groen (voldoende).

Nieuwe inrichting pensioenbeheer Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW)

Per 1 maart 2015 is gestart met het werken volgens een geheel nieuwe inrichting van de pensioenadministratie en -communicatie en de werkgevers- en deelnemersbediening voor de Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Bij deze nieuwe inrichting staat de klantbeleving voorop: contacten met deelnemers worden door onze pensioenbeheerteams afgehandeld. Daarbij zijn onze medewerkers niet meer verantwoordelijk voor het oplossen van één stukje van de klantvraag, maar lossen ze in teams samen het volledige probleem van de deelnemer op. Een vergelijkbare werkwijze wordt toegepast voor de werkgevers.

In 2015 is een aantal van deze pensioenbeheerteams aan een zogenaamde 'deep dive' onderworpen: een onderzoek naar mogelijkheden om de kosten te verlagen en de wendbaarheid te vergroten, met behoud van klanttevredenheid. De eerste ervaringen, met grote betrokkenheid van medewerkers, zijn positief. Ze laten zien dat de klanttevredenheid zelfs kan worden verhoogd door deze aanpak.

Integraties en transities

In 2015 zijn één integratie (van A&O Services B.V., met als grootste klant de Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf) en twee transities (van de Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen en de Stichting Philips Pensioenfonds) succesvol afgerond.

Integraties en transities

Klant	Aantal deelnemers	Start dienstverlening
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf	112.600 deelnemers	6 juli 2015
Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen	1.275 deelnemers	1 juli 2015
Stichting Philips Pensioenfonds	104.000 deelnemers	1 januari 2016

Groei aantal deelnemers

Onder andere door de integraties en transitie is het aantal deelnemers dat we voor onze klanten bedienen in 2015 gegroeid naar ongeveer 2,7 miljoen.

Aantal deelnemers	
Klant	Aantal deelnemers in 2015
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn	Circa 2.580.000
Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen	Circa 18.000
Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling	Circa 17.000
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf	Circa 112.000
Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen	Circa 1.000

IT-verbeterplan Pensioenbeheer

In 2015 hebben we geïnvesteerd in het verder moderniseren van het pensioenadministratiesysteem en het verbeteren van de manier van softwareontwikkeling. Dit gebeurt via het 'IT-verbeterplan Pensioenbeheer', dat als doel heeft om de doorlooptijd van het doorvoeren van wijzigingen in de dienstverlening sterk te verkorten en de kwaliteit en efficiëntie van zowel de softwareontwikkeling als van de pensioenuitvoering verder te verhogen.

In het kader van dit plan is in 2015 bij een gedeelte van het pensioenadministratiesysteem de doorlooptijd voor het ontwikkelen van functionaliteit verkort door agile te gaan werken. Hierdoor kan er elke zes weken, en indien gewenst zelfs elke twee weken, nieuwe software in productie worden genomen. Dit draagt bij aan het realiseren van een wendbare pensioenuitvoeringsorganisatie die klaar is voor de uitdagingen van een steeds sneller veranderende pensioenmarkt.

Focus in 2016

Ook in 2016 blijven we ons richten op een excellente operationele uitvoering en het doorvoeren van met onze klanten overeengekomen specifieke wensen. Onze doelstelling hierbij is dat onze klanten onze ambassadeur worden door de kwaliteit van onze dienstverlening.

Daarnaast gaan we verder met het IT-verbeterplan. De focus zal daarbij tweeledig zijn. Enerzijds willen we het systeemlandschap verder moderniseren om de 'pensioenreizen' die de deelnemers van onze klanten maken en de contacten die ze daarvoor hebben met onze pensioenbeheerteams zo klantgericht en efficiënt mogelijk vorm te kunnen geven. Anderzijds willen we de nieuwe manier van softwareontwikkeling verder in de organisatie

doorvoeren, zowel binnen de IT-afdeling als in de samenwerking met lijnafdelingen.

Toekomst pensioenstelsel

Wij begrijpen dat het pensioenstelsel zich moet aanpassen aan de wensen en kenmerken van deze tijd. Het debat hierover is zowel voor ons als voor onze stakeholders van belang. Daarom willen wij hier een actieve bijdrage aan leveren.

Meedenken over oplossingen

De discussie over de toekomst van ons pensioenstelsel houdt ons al lange tijd intensief bezig. We (h)erkennen de knelpunten in het huidige stelsel en denken actief mee aan het oplossen daarvan. Daarbij willen we de goede basisprincipes zoals solidariteit en collectiviteit behouden, in het belang van de individuele deelnemers en de maatschappij als geheel. We leverden in 2015 een actieve bijdrage aan het maatschappelijke debat over de toekomst van het pensioenstelsel via ondersteuning en advisering van pensioenfondsbesturen, publicaties, presentaties en deelname aan werkgroepen.

We hebben daarbij inzicht en antwoord proberen te geven op belangrijke vraagstukken, zoals hoe zorgen we voor stabiele pensioenuitkomsten in een wereld waarin garanties niet meer haalbaar zijn? Hoe regelen we het pensioen voor de grote en nog steeds groeiende groep zelfstandigen in de samenleving? Hoe geven we antwoord op de maatschappelijke roep om meer keuzevrijheid en maatwerk? Hoe vergroten we draagvlak en vertrouwen onder deelnemers? En hoe maken we op een verantwoorde wijze de overstap naar een nieuw stelsel? Op deze manier dragen we bij aan het zoeken naar en

het realiseren van een pensioenstelsel dat past bij onze moderne maatschappij en waarin de voor ons belangrijke basisprincipes behouden blijven.

Lees meer over onze bijdrage aan de toekomst van ons pensioenstelsel in de artikelen op www.pggm.nl/toekomstpensioenstelsel.

Nieuw pensioencontract

Samen met onze klanten spelen wij in op concrete wijzigingen aan het pensioenstelsel. Een voorbeeld hiervan is het 'Witteveenakkoord 2015'. Als gevolg van dit akkoord is vanaf 1 januari 2015 onder andere de fiscaal maximale pensioenopbouw beperkt tot een salaris van 100.000 euro. Deelnemers met een inkomen boven dit bedrag bouwen daardoor minder ouderdomspensioen op. Daarom hebben we in oktober 2015 voor de Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) een netto ouderdomspensioenproduct in de pensioenregeling opgenomen. Hiermee kunnen deze deelnemers de opbouw van hun ouderdomspensioen aanvullen.

Focus in 2016

Ook in 2016 blijven we ons mengen in de discussie over de toekomst van ons pensioenstelsel, en een actieve bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat hierover. We blijven ons daarbij focussen op het behoud van belangrijke basisprincipes als collectiviteit en solidariteit.

Financiële wet- en regelgeving

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 alleen passief ontvanger zijn van aanpassingen: wij willen er ook actief invloed op uitoefenen. Want wij zijn bekend met verschillende vraagstukken en vinden het belangrijk dat het pensioenproduct belangrijke waarden mogelijk blijft maken.

Prioriteiten in Europa

2015 was het eerste volle jaar dat de Europese Commissie onder leiding van president Jean-Claude Juncker in zitting was. Een van de belangrijkste prioriteiten is de 'Agenda for jobs and growth'. Eind 2014 presenteerde Europese Commissievoorzitter Juncker zijn plannen voor extra investeringen in de Europese economie. Onderdeel van die plannen is het oprichten van een Europees Fonds voor Strategische Investeringen (EFSI) en een ander speerpunt is de vervolmaking van de Europese interne markt voor kapitaal: de Kapitaalmarktunie. Deze Kapitaalmarktunie wordt gezien als een van de 'flagship projects' van deze Europese Commissie en richt zich op het vergroten van de

rol van de financiële markten bij het financieren van economische groei in Europa.

Voor ons en onze klanten is een goed functionerende kapitaalmarkt voorwaarde voor een blijvende en groeiende aanwezigheid als langetermijninvesteerder in de Europese economie. Een stabiele duurzame en gereguleerde financiële markt is daarbij een voorwaarde en dat vraagt om een stevige rol van de Europese Unie. Het spreekt daarom voor zich dat onze public affairs werkzaamheden in 2015 vaak in het teken stonden van deze ontwikkelingen. We hebben ons vooral gericht op een aantal dossiers, waarover we hieronder meer vertellen.

Europese pensioendossiers

Herziening Pensioenfondsenrichtlijn IORP

De Europese Commissie werkt aan de herziening van de 'Europese Pensioenfondsenrichtlijn' (de IORP-richtlijn). Na presentatie van de herziening in maart 2014 volgde eind 2014 een Raadscompromis. Dit compromis is goed werkbaar voor de Nederlandse pensioensector. In 2015 heeft het Europees Parlement onderhandeld over de richtlijn. Het eerder bereikte Raadscompromis is daarin zeer belangrijk geweest en grotendeels overeind gebleven.

De uiteindelijke besluitvorming over de richtlijn zal plaatsvinden in een zogenaamde Triloog. Dit proces zal tijdens het EU-voorzitterschap van Nederland in de eerste helft van 2016 van start gaan. De ambitie is om het IORP-dossier ook nog tijdens het Nederlandse voorzitterschap af te ronden. Dankzij een langdurige en continue betrokkenheid bij dit dossier hebben we kunnen blijven benadrukken dat een herziening van de IORP-richtlijn juist nodig was om kapitaalseisen te vermijden, en de daarbij behorende kosten voor ons en onze klanten te voorkomen.

EIOPA: Kapitaalseisen voor pensioenfondsen?

De Europese toezichthouder EIOPA blijft kijken naar Europese toezichtinstrumenten om grip te krijgen op de veiligheid van tweedepijlerpensioenen. De afgelopen jaren is gewerkt aan een zogenaamde holistische balans (HBS). EIOPA hield in de periode mei-augustus 2015 de Quantitative Assessment en Stress Test (QAST). In deze stresstest is gemeten in hoeverre pensioenfondsen bestand zijn tegen slechte scenario's.

EIOPA is van plan om de resultaten van de Quantitative Assessment in april 2016 te publiceren. EIOPA gebruikt deze resultaten om verder te werken aan de holistische balans (HBS). Wij hebben zitting in de Occupational Pensions Stakeholder Group van EIOPA en blijven ook op deze manier betrokken bij de Europese discussies over de veiligheid van pensioenen.

Track and Trace Your Pension in Europe: TTYPE

Samen met APG, MN, Syntrus Achmea (tot 1 juni 2015), het Deense PKA, het Finse ETK (tot 1 juni 2015), het Belgische Sigedis (vanaf 1 juni 2015), het Duitse SOKA BAU (vanaf 1 juni 2015) en het Britse The People's Pension (vanaf 1 juni 2015) nemen we deel aan een Europees project over het ontwikkelen van een Europees Pensioenregister: TTYPE (Track and Trace Your Pension in Europe). Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Dit in 2013 gestarte initiatief om te werken aan een Europees systeem voor het traceren van pensioenen zou in 2015 tot een slot moeten komen. Echter, de resultaten van het project bleken zeer aan te slaan bij zowel de Europese Commissie als de brede Europese pensioengemeenschap.

Tijdens de 'slotconferentie' van 26 maart 2015 werd duidelijk dat het project in staat zou zijn om een nieuw 'product' op te leveren in de vorm van een business-model. Nieuwe partners uit het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België voegden zich bij de deelnemende partijen. Met steun vanuit het Europees Parlement ging de Europese Commissie akkoord met een verlenging van het project tot het voorjaar van 2016. Voor ons is dit initiatief een schoolvoorbeeld van het leveren van een positieve bijdrage aan de Europese pensioenagenda en een bewijs van de praktische meerwaarde van samenwerken over de grens.

Financiële markten-dossiers

Kapitaalmarktunie

Op 30 september presenteerde Europees Commissaris Hill het 'Actieplan Kapitaalmarktunie'. Wij vinden het mooi om te kunnen constateren dat het perspectief van de pensioensector als belangrijke institutionele investeerders in de Europese economie hierin een goede plek heeft gekregen. Dat was bij de start van dit proces eind 2014 nog zeker niet het geval, en hier hebben wij ons dan ook actief voor ingezet. Voor de pensioensector biedt de Kapitaalmarktunie een positieve agenda, die kan leiden tot meer Europese investeringsmogelijkheden tegen lagere kosten.

Wij hebben vooral de nadruk gelegd op het belang van publiek-private verantwoordelijkheid en het realiseren van projecten met een maatschappelijke meerwaarde. De verbinding met het Europese Fonds voor Strategische Investerings (EFSI) en de rol van de Europese Investeringsbank (EIB) heeft daarbij onze aandacht.

STS Securitatie

Gelijk met het 'Actieplan Kapitaalmarktunie' is een verordening voor simpele, transparante en gestandaardiseerde securitatie (STS securitatie) gepresenteerd.

Wij hebben de regulering van securitatie altijd ondersteund. De Europese Commissie richt zich met het voorstel op de zogenaamde true sale-markt. Echter, synthetische securitatie maakt geen onderdeel uit van het voorstel.

Als een van de weinige spelers in de markt hebben we ons bekwaamd in deze vorm van securitatie, en daarmee zijn we wereldwijd gelijk een van de grootste en meest ervaren partijen in de markt. We zouden dan ook graag zien dat de scope van de verordening wordt verbreed, zodat deze ook van toepassing is op synthetische securitatie. We zijn in gesprek met stakeholders in Brussel en Londen over onze visie en hoe wij werken aan simpele synthetische securitaties, en met regelgevers in Brussel wordt verkend welke stappen genomen moeten worden om de scope toch uit te breiden.

EMIR

De 'EMIR-verordening' reguleert de derivatenhandel, onder andere door het introduceren van een centrale clearing-verplichting. Ook pensioenfondsen moeten op termijn gaan voldoen aan deze verplichting, maar in de wetgeving is een tijdelijke uitzondering opgenomen. Met de publicatie van een wetsaanpassing op 5 september 2015 is deze uitzondering verlengd tot augustus 2017. Dit geeft tijd om te zoeken naar een goede oplossing.

Daarnaast hebben we in augustus deelgenomen aan een consultatie van de Europese Commissie over het functioneren van EMIR in algemene zin. Wij hebben hierbij opgeroepen om tot een passende (clearing)oplossing voor pensioenfondsen te komen. Samen met APG hebben we een visie ontwikkeld voor zo'n passende oplossing, en hebben daar een groot aantal partijen uit de pensioensector bij aangehaakt, waaronder MN, het Deense PKA en het Britse Insight.

Verschillende oplossingen zijn mogelijk. Een permanente uitzondering klinkt aantrekkelijk, maar de consequentie kan zijn dat tegenpartijen wel onder het regime vallen en de kosten doorberekenen, maar ook dat we geen invloed meer hebben wanneer we als sector buiten het systeem staan. Voorlopig is de boodschap dat een permanente uitzondering geen optimale uitkomst is en alleen dan aan de orde is wanneer geen oplossing wordt gevonden voor de erkende problematiek.

Focus in 2016

Een groot aantal van de Europese dossiers waar we ons in 2015 mee bezig hebben gehouden blijven ook in 2016 om aandacht vragen. We verwachten dat de Europese besluitvorming rondom de herziening van de IORP-richtlijn in de eerste helft van 2016 wordt afgerond. De volgende

stap is de implementatie van de nieuwe richtlijn in de Nederlandse wet- en regelgeving. De normale termijn hiervoor is twee jaar.

Concrete punten uit het 'Actieplan Kapitaalmarktunie' die in 2016 verdere aandacht vragen zijn de voorgestelde regelgeving op STS securitisatie en de aangekondigde 'call for evidence' voor impact van financiële regelgeving. Op het gebied van de 'EMIR-verordening' staat 2016 in het teken van de zoektocht naar een passende (clearing) oplossing voor pensioenfondsen. Uiteraard blijven we hier nauw bij betrokken.

Verantwoord beleggen

Wij willen net als onze klanten werken aan een meer duurzame wereld waarin deelnemers hun pensioen ontvangen. Verantwoord beleggen is een belangrijke manier om hieraan bij te dragen. Daarom integreren wij duurzaamheid in het hele beleggingsproces, nemen wij zowel de risico's als de kansen op het gebied van duurzaamheid mee in onze beleggingsbeslissingen en zetten wij verschillende instrumenten in om ondernemingen en landen die activiteiten uitvoeren waar we niet achter staan uit te sluiten, ondernemingen die duurzaamheidsverbeteringen kunnen toepassen daartoe aan te moedigen en via onze beleggingen bij te dragen aan maatschappelijke oplossingen.

Groei beheerd vermogen

In 2015 is het door ons beheerde vermogen opnieuw gegroeid, van 182 miljard euro aan het begin van het jaar naar 183,3 miljard euro aan het eind van 2015. Het rendement is helaas negatief beïnvloed door de zorgen over de Chinese economie, de verdere daling van de olieprijs en de tragere economische groei in de opkomende markten.

Van het totale beheerd vermogen viel 172,2 miljard euro onder het Uitvoeringskader Verantwoord Beleggen, ofwel binnen de PGGM-fondsen en de intern beheerde mandaten waarop wij onze verantwoord beleggen-activiteiten toepassen.

Private equity-beleggingen transparanter maken

Private equity-beleggingen genereren hoge rendementen, waardoor zij een zeer waardevolle bijdrage aan het pensioen van miljoenen Nederlandse werknemers leveren. Daarnaast is private equity een belangrijke financieringsvorm voor ondernemingen die geen kapitaal (kunnen) aantrekken via publieke markten. In 2015 hebben wij onze visie op private equity verwoord in een position paper.

Ons uitgangspunt is dat alle beleggingen het belang moeten dienen van de pensioendeelnemers en van de maatschappij. De private equity-managers die wij aanstellen, moeten het pensioengeld beleggen volgens principes waaraan Nederlanders sterk hechten: zij moeten rekening houden met fatsoenlijke arbeidsomstandigheden, het milieu en een ondernemingsbestuur dat zich rekenschap geeft van de cultuur waarin het bedrijf opereert en met respect voor de lokale arbeidsverhoudingen.

In 2015 was private equity onderwerp van het publieke debat in Nederland. De scherpste in de publieke discussie wordt gevoed door controverses die zich hebben voorgedaan bij sommige private equity-beleggingen. Bij zulke controverses botsen de belangen van aandeelhouders en werknemers of de bredere omgeving, en slaat de balans soms te veel door naar kortetermijnbelangen van de aandeelhouder(s).

In de Tweede Kamer is in 2015 aandacht gevraagd voor deze excessen in private equity, en zijn twaalf voorstellen gedaan om de private equity-sector te verbeteren. Daarbij is gewezen op de belangrijke functie die private investeringen hebben voor de bedrijvigheid in ons land, en is onze analyse gedeeld dat private equity een belangrijk alternatief vormt voor bankfinanciering. Wij ondersteunen de voorstellen die zijn gedaan om private equity transparanter te maken, meer focus op de lange termijn te leggen, de kosten te verlagen en beter uitlegbaar te maken, en beloning te koppelen aan goede prestaties voor de kapitaalverschaffer.

Beheerd vermogen

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Beheerd vermogen (* miljard euro)	88	103	115	134	154	182	183,3

Jaarverslag verantwoord beleggen

Lees meer over onze activiteiten, resultaten en focus in 2016 op het gebied van verantwoord beleggen in het Jaarverslag verantwoord beleggen. Kijk op www.pggm.nl/jaarverslag.

Beleggen in oplossingen

Wij zien beleggingen in oplossingen voor maatschappelijke ontwikkeling als afgebakende beleggingen die niet alleen financieel bijdragen aan het rendement van de portefeuille, maar ook de intentie hebben om maatschappelijke toegevoegde waarde te creëren. Wij beleggen in oplossingen voor klimaat en milieu, water, gezondheid en voedsel. Onze grootste klant (de Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn) heeft zich ten doel gesteld de beleggingen in oplossingen in 2020 verviervoudigd te hebben, van 5 miljard euro in 2014 naar minimaal 20 miljard euro in 2020. Wij streven ernaar dit te realiseren. Daarnaast meten we de maatschappelijke impact van beleggingen in oplossingen, omdat we daarmee kunnen monitoren of deze beleggingen ook echt bijdragen aan oplossingen voor een betere wereld. Jaarlijks rapporteren we hierover.

Jaarverslag verantwoord beleggen

Lees meer over onze beleggingen in oplossingen en de impact die we daarmee hebben gerealiseerd in het Jaarverslag verantwoord beleggen. Kijk op www.pggm.nl/jaarverslag.

Beleggen in Nederland

Wij geloven dat we met het belegd vermogen van onze klanten het verschil kunnen maken en waarde toe kunnen voegen, bijvoorbeeld door meer in Nederland te beleggen. Daarom zijn wij alert op eventuele kansen en stimuleren we initiatieven als de Nederlandse Investeringsinstelling (NLII) die beleggen in Nederland eenvoudiger moeten maken.

Groei belegd vermogen in Nederland

In 2015 was 10,9 procent van het pensioengeld van onze klanten belegd in Nederland, in totaal ruim 19,9 miljard euro. In 2014 was dit ruim 1,9 miljard euro (10,5 procent).

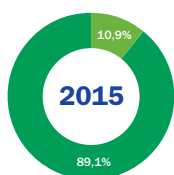
Wij zijn via verschillende wegen actief om onze klanten toegang te geven tot aantrekkelijke beleggingen in Nederland die passen binnen de gewenste risico- en rendementskarakteristieken. Zo nemen we deel in het kapitaal van banken ('risk sharing'-transacties) om MKB-financiering mogelijk te maken en hebben we in 2015 bijvoorbeeld samen met BAM een belang genomen in het consortium OpenIJ voor de bouw van een nieuwe zeesluis in IJmuiden. Deze nieuwe zeesluis biedt ruimte voor het groeiende goederentransport. Door de bouw van de nieuwe zeesluis behoudt de Amsterdamse havenregio haar belang voor de Nederlandse en Europese economie.

NLII, NIA en NHI

Wij stimuleren initiatieven die beleggen in Nederland eenvoudiger moeten maken. Zo hebben we een prominente rol gespeeld bij de oprichting en zijn een van de aandeelhouders van de Nederlandse Investeringsinstelling (NLII). In 2015 heeft de NLII haar eerste fonds opengesteld (het Bedrijfsleningen Fonds), een nieuw fonds aangekondigd (het Achtergestelde Leningen Fonds) en een intentieverklaring getekend om de haalbaarheid van een derde fonds, een publiek-privaat klimaatinvesteringsfonds, te onderzoeken.

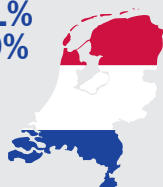
Ook zijn we strategisch partner van het in 2015 opgerichte Nederlands Investeringsagentschap (NIA). Dit agentschap ondersteunt Nederlandse bedrijven en organisaties die gebruik willen maken van het Europees Fonds voor Strategische Investerings (EFSI). Wij zien graag dat door nauwe samenwerking tussen de NLII en het NIA de publiek-private samenwerking in Nederland verder versterkt wordt.

HET BEHEERDE VERMOGEN BELEGD IN NEDERLAND



■ € 19,9 mrd belegd in Nederland
■ €163,4 mrd belegd in andere landen
€183,3 mrd totaal belegd vermogen

De Nederlandse economie vertegenwoordigt **1%** van de wereldeconomie. PGGM belegt **10,9%** van het beheerde vermogen in Nederland.



BELEGGINGEN IN OPLOSSINGEN IN NEDERLAND

€1 miljard
(waarvan €173 miljoen in 2015) in:

- Lokaal warmtenetwerk
- Zorg, waaronder zorgwoningen
- Groen deposito
- Groene obligaties voor duurzame energie
- Windmolenpark
- Nederlandse ondernemingen met een duurzaamheidsbeleid

ACTIVITEITEN IN NEDERLANDSE BEURSGENOTEERDE Ondernemingen

Aantal ondernemingen in portefeuille

34



Met

9



ondernemingen dialoog gevoerd

5



aandeelhoudersvergaderingen bezocht

Op

43



aandeelhoudersvergaderingen gestemd

FINANCIËEL RENDEMENT VOOR PENSIOEN- DEELNEMERS SINDS OPRICHTING IN 1971



Gemiddeld rendement op de totale beleggingsportefeuille

8,2%

GEMETEN MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT IN 2014 DOOR BELEGGEN IN OPLOSSINGEN

Betere toegang tot goede zorg voor ruim **3.400** Nederlanders

Ruim **1,1 miljoen** megawattuur hernieuwbare energie opgewekt, vergelijkbaar met elektriciteitsverbruik van ruim **353.000** Nederlandse huishoudens

Duurzaam financieel stelsel

Wij willen als langetermijnbelegger voor onze klanten ons beleggingsrendement behalen via een duurzaam financieel stelsel. Daarom kijken wij kritisch naar ons eigen gedrag en zetten we stappen om dit verder te verbeteren, bijvoorbeeld door intern hier het gesprek over aan te gaan en richtlijnen op te stellen. Daarnaast kijken wij ook naar het gedrag van andere partijen in de keten, en gaan we met deze partijen in gesprek over onderwerpen die wij belangrijk vinden.

Cultuurverandering

Voor verduurzaming van de financiële sector is een cultuurverandering nodig, zowel in onze eigen organisatie als bij de partijen met wie wij samenwerken of waarin we namens onze klanten beleggen. Om ons hard te maken voor meer transparantie bij financiële instellingen zijn we daarom al een aantal jaar aangesloten bij verschillende samenwerkingsverbanden, zoals de (in 2015 opgehouden) Enhanced Disclosure Task Force (EDTF) van The Financial Stability Board (FSB) en de International Accounting Standards Board (IASB).

Daarnaast hebben we in 2015 ons eigen gedrag en het gedrag van andere partijen in de financiële sector getoetst aan onze visie van een duurzaam financieel stelsel. Ook hebben we de 14 meest strategische tegenpartijen geanalyseerd op hun bijdrage aan een duurzaam financieel stelsel. We hebben daarbij gekeken naar de criteria transparantie, stabiliteit en duurzaam gedrag voor de lange termijn. Het resultaat van de toetsing/analyse is een overzicht van welke banken beter voldoen aan wat wij verstaan onder goed gedrag, en welke minder.

Daarnaast heeft het een aantal inzichten opgeleverd over ons eigen gedrag. We hebben in 2015 daarom een aantal interne werksessies georganiseerd met onze portefeuillemanagers van verschillende beleggingscategorieën, om te bespreken hoe wij zelf nog beter bij kunnen dragen aan verduurzaming in onze dagelijkse werkzaamheden.

Compensatierichtlijn

Eind 2014 publiceerden we de 'PGGM Uitvoeringsrichtlijn Compensatie Financiële Dienstverleners' (compensatierichtlijn). Het doel van deze richtlijn is om stelling te nemen tegen de meest buitensporige vormen van compensatie bij externe managers. Onder compensatie verstaan we de tarieven die zij ontvangen voor de geleverde diensten en de beloning die de individuen ontvangen voor het geleverde werk.

De richtlijn is op 1 januari 2015 van kracht gegaan, en geeft weer hoe we invulling willen geven aan deze visie in onderhandelingen met financiële dienstverleners. Het belangrijkste instrument dat wij hiervoor hebben ontwikkeld is het Fee Protocol. Hierin zijn per beleggingscategorie afspraken gemaakt over acceptabele tarieven en vergoedingsstructuren. Voldoet een externe manager of een deal niet aan dit protocol, dan kunnen wij ervoor kiezen hier niet mee in zee te gaan. We kijken niet alleen naar de hoogte van compensatie, maar ook naar transparantie over compensatiestructuren. In onze gesprekken met externe managers stimuleren wij ze tot meer transparantie.

Lees meer over onze bijdrage aan een duurzaam financieel stelsel in de artikelen op www.pggm.nl/duurzaamfinancieelstelsel.

Focus in 2016

In 2016 gaan we de uitkomst van de toetsing/analyse die we in 2015 hebben gedaan als leidraad gebruiken voor de engagementgesprekken die we met de getoetste/geanalyseerde financiële instellingen gaan voeren. In deze gesprekken gaan we ze adviseren over hoe ze bij kunnen dragen aan een duurzaam financieel stelsel. Ook formuleren we de eerste concrete acties om zelf bij te dragen aan een duurzaam en stabiel financieel stelsel. Dit betreft onderwerpen als de spanning tussen het gebruik van kortetermijnbenchmarks versus onze langetermijnverplichtingen.

Daarnaast gaan we verder met het toepassen van de compensatierichtlijn om zo meer grip te krijgen op de hoogte van compensatie en meer transparantie te krijgen over compensatiestructuren. Ons streven is om in 2020 afscheid te nemen van externe managers die dan nog niet volledig transparant zijn over hun compensatiestructuren.

Ook gaan we in 2016 actief aan de slag binnen het FCLT (Focussing Capital on the Long Term), een samenwerkingsverband tussen ondernemingen, vermogensbeheerders en consultants waar wij net als andere wereldwijde pensioenbeleggers lid van zijn. Het FCLT ontwikkelt gereedschappen en benaderingen die institutionele beleggers en het management van ondernemingen ondersteunen bij waardecreatie op de lange termijn. Komend jaar gaan wij inzetten op twee aspecten van langetermijnbeleggen: stimuleren dat er theorie komt die langetermijnbeleggen ondersteunt en een rapportage ontwikkelen voor beleggers die de nadruk verplaatst van het op korte termijn rapporteren over gerealiseerde rendementen naar de waardecreatie die op lange termijn plaatsvindt binnen een mandaat, en de vraag of die in lijn is met de doelstellingen en randvoorwaarden die aan het mandaat zijn gesteld.

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. Daarom streven wij ernaar om de deelnemers van onze klanten bewust te maken van hun pensioen en de keuzes die ze hebben.

Verplichte pensioencommunicatie

In 2015 hebben we ervoor gezorgd dat voor onze klanten de nieuwe Wet pensioencommunicatie is geïmplementeerd. Zo zijn onder andere de welkomstpakketten en websites conform de nieuwe, gelaagde communicatie-uiting Pensioen 1-2-3 aangepast en worden frequenter berekeningen beschikbaar gesteld aan het Pensioenregister.

De nieuwe wetgeving maakt het voor pensioenfondsen bovendien mogelijk om op het gebied van verplichte pensioencommunicatie volledig digitaal te gaan communiceren met haar deelnemers. Wij hebben onze klanten geadviseerd over hoe dit communicatief en technisch het best kan worden aangepakt. Belangrijk onderwerp hierbij is hoe het digitale bereik onder deelnemers kan worden vergroot, bijvoorbeeld door het werven van e-mailadressen of het aansluiten op de berichtenbox in MijnOverheid.nl.

Interactie met werkgevers digitaal en agile

In 2015 zijn we begonnen met de ontwikkeling van MijnOrganisatie, een nieuw platform voor de werkgevers die aangesloten zijn bij de Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). MijnOrganisatie richt zich vooral op (self service-)diensten die inloggen vereisen, zoals (financiële) gegevens beheren, administratieve processen activeren, stuurinformatie gebruiken en andere persoonlijke diensten die de relatie tussen het pensioenfonds en de werkgever kunnen verstevigen.

De realisatie van MijnOrganisatie doen we agile. Dat betekent dat we de diensten in kleine stappen en met veel interactie met eindgebruikers ontwikkelen. Daarbij letten we er scherp op dat we techniek gebruiken die ook te hergebruiken is voor andere klanten.

Contactaanpak deelnemers

Uit marktonderzoek blijkt dat klantcontact voor deelnemers van de Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) een belangrijke voorwaarde is voor klanttevredenheid. Er blijkt een optimum te gelden tussen het aantal klantcontacten en scores op klanttevredenheid. Hierbij gelden verschillen tussen de klantsegmenten, samenhangend met leeftijd en persona. Een grote groep deelnemers blijkt nauwelijks contact te hebben met hun pensioenfonds. Daarom is in 2015 een gesegmenteerde

aanpak ontwikkeld om het klantcontact per klantgroep te kunnen optimaliseren. Deze aanpak heeft als doel de klanttevredenheid, effectiviteit en efficiency te optimaliseren. De aanpak kenmerkt zich door 'pilots' te testen bij deelnemers, hiervan te leren en succesvolle pilots in de praktijk uit te rollen.

Focus in 2016

Ook in 2016 staat digitalisering en innovatie hoog op de agenda. Te denken valt aan het gebruik van 'big data' en apps om de deelnemers (en werkgevers) van onze klantenpensioenfondsen nog gericht te kunnen bedienen.

Vernieuwde ledenorganisatie

Wij maken ons als coöperatie hard voor onze leden. Vanuit ledenorganisatie PGGM&CO ontwikkelen wij aanvullende diensten op het gebied van pensioen, zorg, wonen en werk voor de meer dan 700.000 leden die bij PGGM&CO zijn aangesloten. Dat gebeurt in toenemende mate op een community-gedreven manier, waarbij de dialoog tussen leden onderling en tussen leden en coöperatie op relevante onderwerpen wordt gestimuleerd. Het doel is om te komen tot een verbindende coöperatie, van betekenis van, voor en door de leden.

Doorontwikkelen en experimenteren

2015 stond in het teken van het doorontwikkelen van de ledenorganisatie. Sinds 2008 staat PGGM&CO voor mensen in de sector zorg en welzijn. Het is onze missie hen te helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst op de samenhangende thema's pensioen, zorg, wonen, werken en inkomen. Inmiddels hebben we meer dan 704.000 leden aan ons verbonden. Zij ervaren ons als een betrouwbare partner. Er ligt daarmee een solide basis om op voort te bouwen.

Aantal leden PGGM&CO								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aantal leden PGGM&CO	469.000	553.000	553.000	563.000	577.000	650.000	690.000	704.000

Naast het doorontwikkelen hebben we ook geëxperimenteerd met het herkennen en ontdekken van de wensen en behoeften onder leden vanuit een community-benadering. De tweede helft van het jaar stond in het teken van een heroriëntatie waarin verbinden, leren en samenwerken centraal stonden. Deze heroriëntatie had als doel om te komen tot een verbindende coöperatie, van betekenis van, voor en door de leden.

Wij Mantelzorgers

Een concreet voorbeeld van het experimenteren vanuit de community-benadering was de 'oprichting' in 2015 van onze eerste community: Wij Mantelzorgers, een online community specifiek voor mantelzorgers. Op Wij Mantelzorgers worden ervaringen gedeeld en relevante onderwerpen besproken, maar ook ideeën neergelegd en tips en adviezen uitgewisseld tussen de leden. Door gerichte moderatie en contentcreatie worden verhalen en ideeën verder gebracht, leidend tot onderlinge verbondenheid en nieuw toetredende leden en partners. Deze manier van faciliteren en verbinden sluit goed aan bij ons coöperatieve gedachtegoed. Ledenraadsleden hebben hierin een belangrijke, actief participerende rol vervuld.

Wij Mantelzorgers begon in 2015 met een eerste groep van 25 verbonden mantelzorgers en heeft zich in de loop

van het jaar ontpopt tot een community met meer dan 500 betrokken leden. Hiermee kent de Wij Mantelzorgers een (licht) exponentiele groei, die grotendeels door leden zelf wordt georganiseerd.

Naast de gezonde organische groei, is de impact van de community veelbelovend. Leden geven feedback over hoe waardevol de community voor hen is en zij spreken waardering uit over de faciliterende rol die PGGM&CO vervult. Er is een groep van ambassadeurs ontstaan die actief meehelpt en in de eigen omgeving vertelt over dit initiatief. We vergroten het bereik en de impact van de community verder door (lokale) initiatieven te ontplooiën, in samenwerking met gemeenten en andere relevante organisaties. Hiermee ontwikkelt PGGM&CO zich op het thema mantelzorg tot een verbindende en faciliterende 'hub' in een netwerk van (nieuwe) initiatieven.

Ledenenquête 2015

Jaarlijks vragen wij leden naar hun ervaringen met mantelzorg in het algemeen en naar mantelzorg voor iemand met dementie in het bijzonder. Hiervoor werken we samen met Alzheimer Nederland. Zo weten we als ledenorganisatie wat er bij onze leden speelt en bieden we hen hulp door middel van tips, adviezen en informatie. De enquête is in 2015 ingevuld door 3.438 leden van PGGM&CO.

Uit de enquête blijkt dat steeds meer mantelzorgers een grote mentale belasting ervaren en veel tijd kwijt zijn aan het regelen en plannen van mantelzorg. Velen van hen zien hun inkomen teruglopen omdat ze door mantelzorg minder kunnen verdienen of meer kosten moeten maken. In vergelijking met de enquêtes van de afgelopen twee jaar geeft een groeiend percentage ondervraagden aan dat ze hun rol als mantelzorger als 'moeilijk' ervaren: 27 procent in 2015 tegen 24 procent in 2014 en 19 procent in 2013.

Verzekeringen en hypotheek

Door de schaalgrootte van onze coöperatie en het inzicht in wensen en behoeften van onze leden is het afgelopen jaar opnieuw gebleken dat PGGM&CO leden kan ondersteunen in de keuze voor specifieke producten. In het bijzonder producten die een wezenlijke bijdrage leveren aan de (financiële) balans.

In samenwerking met onze partner VvAA hebben wij in 2015 daarom verschillende proposities in de markt gezet. Het meest recente resultaat is de reisverzekering voor leden, waarvan de afname door leden op dit moment nog in de kinderschoenen staat. Eind 2015 stond in het teken van de volgende stap: het ontwikkelen van diensten die aansluiten bij de nieuwe community-benadering.

Daarnaast hebben wij in nauwe afstemming met onze ledenraad gewerkt aan de totstandkoming van een hypotheek voor mensen die werkzaam zijn (of zijn geweest) in de sector zorg en welzijn. Deze hypotheek hebben we op 29 september 2015 samen met partners in de markt gezet onder de naam Attens Hypotheken. Attens Hypotheken worden verstrekt door Attens Hypotheken bv, een dochter van Syntrus Achmea Real Estate & Finance. Attens Hypotheken zijn alleen beschikbaar voor de deelnemers van de Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), dat ook de belegger is in deze hypotheek.

De productkenmerken en de ontwikkeling van de Attens Hypotheken zijn tot stand gekomen op basis van de behoeften en de feedback van (een deel van de) leden van PGGM&CO. Zo kan ervoor gekozen worden onregelmatigheidstoelagen mee te laten tellen, tellen flexibele arbeidscontracten mee, mogen ouders meetekenen en is er een rentekorting als woningkopers hun huis energiezuiniger maken.

In 2015 is voor 127 miljoen euro aan hypotheek aangevraagd en is er voor bijna 50 miljoen euro gepasseerd. Op 31 december 2015 waren er 275 hypotheek verstrekt door Attens Hypotheken. De ambitie is om in 2020 voor 3 miljard euro aan hypotheek van Attens uit te hebben staan.

Focus in 2016

De sector zorg en welzijn verandert ontzettend snel. Onze leden staan dagelijks voor nieuwe uitdagingen met betrekking tot werk, zorg, wonen en ook ten aanzien van hun pensioen. Om als ledenorganisatie het verschil te blijven maken moeten we ons telkens weer opnieuw durven uitvinden. We organiseren ons dan ook op dusdanige wijze dat we met snelheid, flexibiliteit en lage kosten kunnen werken. Dit alles doen we in nauwe samenwerking met onze stakeholders.

In 2016 laten we onze eigen aannames meer en meer los en gaan we actief luisterend de verbinding aan met onze leden. We houden denkbeelden tegen het licht en stellen die steeds weer bij. Onze ledenraad speelt daarbij een cruciale rol, als sparringpartner en als ambassadeur in de sector. Samen zorgen we dat onze leden elkaar helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. Nog steeds langs de thema's zorg, wonen, werken en inkomen.

Wij ontwikkelen een online platform vol relevantie voor zorg, welzijn en later. We organiseren communities rondom relevante thema's en realiseren op deze manier (ver)binding met werknemers in de sector zorg en welzijn.

In onze nieuwe opzet zijn we nog beter in staat om de verlangens en behoeften van onze leden te vertalen naar producten en diensten die we door zorgvuldig geselecteerde partners laten uitvoeren. In deze proposities komt de kracht van onze communities ten goede aan ieder lid.

Maatschappelijke agenda



Circulaire economie

Wij willen een bijdrage leveren aan de transitie naar de circulaire economie. De lineaire economie is niet duurzaam: we gooien veel weg (afval en dus grondstoffen, ervaring, sociaal kapitaal en kennis) en gooien dus waarde weg. Dat is niet houdbaar vanuit economisch en ecologisch perspectief. Als belegger kunnen we bedrijven 'sturen' en met ons netwerk, onze schaal en onze invloed kunnen we de beweging naar een circulaire toekomst (verduurzaming van de samenleving) verder helpen.

Nederland als circulaire koploper

Wij zijn ambassadeur van het project Nederland circulaire hotspot. In 2015 zijn in het kader van dit project vijf rondetafelgesprekken georganiseerd met als doel het verkennen van de mogelijkheden om de transitie naar een circulaire economie in Nederland te versnellen. Als lid van het kernteam van het project hebben we actief aan deze gesprekken deelgenomen. De bevindingen van de gesprekken zijn verwerkt in een magazine dat in april 2016 aan premier Rutte wordt aangeboden.

We streven er ook naar om onze eigen bedrijfsvoering meer en meer te stoelen op circulaire principes, bijvoorbeeld door kantoorinventaris niet meer te kopen maar te huren, en te betalen voor gebruik in plaats van bezit. Hier ligt een belangrijke opdracht voor de komende jaren. In 2015 hebben we daarom onder meer een congres over circulair inkopen georganiseerd.

Hoewel we nog geen expliciet mandaat hebben van onze klanten om te beleggen in circulaire economie, sluit de circulaire economie wel goed aan bij een aantal van de thema's die in de beleggingsopdrachten zijn geformuleerd.

Wij geloven daarom dat de circulaire economie een oplossingsrichting kan zijn voor beleggingen met een hoge maatschappelijke impact.

Uitdragen circulaire economie

In 2015 hebben we in samenwerking met The Circle Economy de zogenaamde Circular Assessment Tool (CAT) doorontwikkeld. Met de CAT kan de mate van circulariteit van ondernemingen vastgesteld worden en het verbeterpotentieel in kaart gebracht worden. Het instrument kent twee niveaus: een quickscan en een gedetailleerdere assessment. Hierin wordt gekeken naar economische (schaarheid) en ethische risico's. Voor financiers en beleggers geeft dit inzicht in de circulaire mogelijkheden en risico's, wat van invloed is op de financiële stabiliteit van ondernemingen.

In 2015 zijn enkele bedrijven geanalyseerd op basis van deze vernieuwde aanpak, en dat heeft geleid tot een verdere verbetering van de analyses en de gebruiksvriendelijkheid van deze analyses. Ook zijn andere financiële instellingen aangehaakt met eigen projecten om deze analysemethode verder door te ontwikkelen.

Gevolgen circulariteit economie

Ook in 2015 waren we voorzitter van de subgroep Finance van de CE100 van de Ellen MacArthur Foundation, het wereldwijde platform voor circulaire economie. In 2015 heeft de subgroep zich vooral gericht op het begrijpen van de impact van de transitie naar een circulaire economie voor ondernemingen. Met de leden van de subgroep is gewerkt aan een onderzoek op dit gebied. Als resultaat is in december tijdens een congres in Luxemburg de eerste versie van het onderzoeksrapport gepresenteerd.

Focus in 2016

In 2016 willen we de methodiek van de Circular Assessment Tool (CAT) verder doorontwikkelen met nieuwe analyses van ondernemingen in onze beleggingsportefeuilles. Ook zullen andere financiële instellingen bedrijven in hun portefeuille aandragen voor analyse. Op termijn moet dit leiden tot een methodiek die breed gedragen wordt in de financiële sector. Dit zal de bewustwording bij bedrijven en financiële instellingen voor een bijdrage aan de circulaire economie vergroten.

Daarnaast bouwen we in 2016 verder op het begrijpen van de impact die een transitie naar een circulaire economie heeft voor ondernemingen. Want de financieringsstructuur van bedrijven kan substantieel veranderen wanneer er met circulaire principes wordt gewerkt. Dat maakt het uiterst relevant voor beleggers.

En tot slot wordt in 2016 voortgebouwd op de resultaten uit het eerste onderzoeksrapport van de subgroep Finance van de CE100 van de Ellen MacArthur Foundation. We gaan verder met het onderzoeken van de gevolgen van circulaire economie voor financiële instellingen en richten ons daarbij op de centrale vraag hoe ondersteunen en versnellen de businessmodellen en producten van financiële instellingen een transitie naar een circulaire economie? In de loop van 2016 zal hierover het tweede deel van het onderzoeksrapport verschijnen.

Dynamiek op de arbeidsmarkt

Wij zien dat de arbeidsmarkt grote veranderingen ondergaat, met name in de sector zorg en welzijn. De dynamiek neemt op veel fronten toe, onder andere als gevolg van de flexibele pensioenleeftijd, de noodzaak van het combineren van betaalde en onbetaalde arbeid en de flexibiliteit in arbeidscontractering. Dit heeft impact op de welvaart nu en na pensionering, maar ook op welbevinden (eigenwaarde, sociaal netwerk en gezondheid). Daarom willen wij een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van deelnemers op de arbeidsmarkt, zowel bij mogelijk ontslag als bij verdere ontwikkeling en versterking van mensen.

WeHelpen

Ook in 2015 zijn we als medeoprichter betrokken geweest bij de activatie en doorontwikkeling van WeHelpen, de online marktplaats waar mensen hulp bieden, hulp vragen en hulp organiseren in besloten netwerken.

Wij hebben aan de groei van WeHelpen bijgedragen door frequente communicatie met de leden van PGGM&CO via het ledenmagazine, Facebook, ledenavonden, verbinding met de community Wij Mantelzorgers, een vernieuwde landingspagina op de ledensite en de derde ledenenquête

Mantelzorg en dementie. Bovendien hebben we workshops gegeven op twee algemene ledenvergaderingen van WeHelpen, in meerdere co-creatie sessies actief geparticipeerd en onze kennis en middelen gedeeld met andere coöperatieleden van WeHelpen.

Gelderse Werkgeverij

In 2014 zijn we als medeoprichter betrokken geweest bij het initiatief InvestMens, samen met Start Foundation en de Rabobank. InvestMens is een instrument om intersectorale mobiliteit te bevorderen. Vanwege aangekondigde beleidswijzigingen vanuit Den Haag is InvestMens in 2015 'on hold' gezet. In het tweede kwartaal van 2015 is een alternatief omarmd: De Gelderse Werkgeverij.

De Gelderse Werkgeverij is een initiatief van een aantal instellingen binnen de jeugdzorg in Gelderland die, samen met betrokken gemeenten, een regionale arbeidsmarktpool oprichten als reactie op de decentralisaties. De samenwerkende partijen maken gebruik van elkaars (tijdelijke) onder- en overbezetting.

Wij hebben onze kennis en ons netwerk beschikbaar gesteld om dit initiatief verder vorm te geven. Dit betekent dat we mee hebben gedacht over de inhoud en mee hebben gewerkt aan de daadwerkelijke realisatie en het verder brengen van De Gelderse Werkgeverij. Daarnaast hebben we ons netwerk bij sociale partners ingezet om gezamenlijke afspraken te maken. In 2015 zijn tien werkgevers bereid gevonden om deel te nemen aan De Gelderse Werkgeverij.

Huishoudelijke hulp

In 2015 hebben we het vraagstuk van de onderkant van de arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn nader bestudeerd. We hebben ontdekt dat de grootste problemen dreigen in de thuiszorg bij de huishoudelijke hulp. Door de bezuinigingen wordt veel minder huishoudelijke hulp ingekocht en worden duizenden mensen ontslagen, terwijl het werk blijft.

Eenzijds komt dit door onbekendheid van de mogelijkheden voor cliënten om via subsidies toch nog gebruik te maken van huishoudelijke hulp. We hebben daarom in samenwerking met ActiZ, de organisatie van zorgondernemers, een filmpje gemaakt om deze onbekendheid weg te nemen. Anderzijds lijkt de markt van vraag en aanbod niet te werken, waardoor medewerkers – al dan niet gewenst – 'zwart' gaan werken.

Focus in 2016

In 2016 willen we weer bijdragen aan het laten groeien van WeHelpen. Dat gaan we doen door een start te maken met het verbreden van WeHelpen richting deelnemers van de Stichting Pensioenfonds Zorg en

Welzijn (PFZW) en samen met de Rabobank een campagne op te zetten.

Ook gaat in 2016 De Gelderse Werkgeverij echt van start. Hierbij wordt gebruik gemaakt van ons netwerk en onze communicatiekracht. Wij gaan De Gelderse Werkgeverij begeleiden bij het uitzoeken van vraagstukken op het gebied van de juridische bepalingen bij het uitwisselen van personeel, en nemen daarbij zowel het zoekwerk als het faciliteren van het gesprek tussen werkgevers en werknemers voor onze rekening.

Tot slot blijven we in 2016 de onderkant van de arbeidsmarkt volgen. In samenspraak met onze stakeholders doen we onderzoek naar de wensen van medewerkers en cliënten over de inrichting van de markt van persoonlijke dienstverlening. De resultaten van dit onderzoek worden gedeeld met de belangrijkste stakeholders, en gebruikt in de zoektocht naar oplossingsrichtingen.

Gezond ouder worden

Wij zien dat gezondheid het hoogste doel is van mensen als men vraagt naar de wensen bij ouder worden. Fysieke en mentale ongemakken zijn een grote bedreiging voor een waardevolle toekomst. Daarom dragen wij graag bij aan het werken aan de vitaliteit van mensen. Dat doen we ook omdat dit een belangrijke voorwaarde is voor op latere arbeidsleeftijd (50+) productief kunnen blijven én sociaal kapitaal aan kunnen wens voor mantelzorg en/of vrijwilligerswerk. Dat is extra belangrijk gezien de stijgende pensioenleeftijd en de toenemende noodzaak van de participatiesamenleving.

Dementievriendelijke samenleving

Dementie is een belangrijke doodsoorzaak waar op dit moment ruim 270.000 mensen aan lijden. Dat aantal loopt op tot 500.000 in 2040. Wij zijn maatschappelijk partner van Alzheimer Nederland en één van de vier oprichters van het Deltaplan Dementie: het publiek-private platform dat een dam wil opwerpen tegen dementie. Dat gebeurt in drie pijlers:

- zoektocht naar genezing;
- betere zorg;
- dementievriendelijke samenleving.

Wij zetten ons in voor de pijler Dementievriendelijke samenleving. Binnen die pijler worden initiatieven ontplooid die erop gericht zijn Nederland dementievriendelijker te maken.

Dementievrienden

Eén van die initiatieven is het programma Dementievrienden. Het doel van dit programma is om binnen vijf jaar 1 miljoen mensen te bereiken en hun kennis en begrip over dementie te vergroten. Vervolgens is het doel om 310.000 'echte vrienden' te werven: mensen die ook daadwerkelijk iets gaan doen voor mensen met dementie en hun mantelzorgers. Het programma bestaat uit vier delen:

- Een grootschalige publiekscampagne waarin Nederland bekend wordt gemaakt met het fenomeen dementie en waarin vrienden worden geworven.
- Een trainingsprogramma om kennis en vaardigheden op het gewenste niveau te brengen.
- Een platform waar inspirerende voorbeelden gedeeld kunnen worden en mensen elkaar kunnen treffen.
- Het inrichten van een helpdesk.

2015 stond vooral in het teken van het ontwerpen van deze plannen. Daarnaast is in 2015 steun gevonden voor het programma bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het ministerie heeft toegezegd om het de komende vijf jaar met 10 miljoen euro te steunen.

Innovatieve financiering

Wij willen structureel 'impact investing' in de zorg mogelijk maken. Hiervoor hebben we in 2015 nauwe samenwerking met de organisaties Society Impact en ZonMw gezocht. Dit heeft ertoe geresulteerd dat in november 2015 een workshop heeft plaatsgevonden om de stakeholders rondom impactinvesteringen in de zorg actief aan elkaar te koppelen. Ook hebben er in 2015 meerdere oriënterende sessies plaatsgevonden met de Universiteit Twente, waarin we samengewerkt hebben om relevante nieuwe kennis uit de wetenschap een stap verder te brengen.

Een manier van impact investing waar wij erg in geloven is het project Health Impact Bonds (HIB). Dit project heeft tot doel om innovatieve financiering voor doorbraakprojecten op het gebied van gezondheid tot stand te brengen. In 2015 hebben we verschillende initiatieven voor dit soort projecten bekeken en op haalbaarheid getoetst.

Eén van die initiatieven was Dementelcoach. Ons voornemen was om hier in 2015 een duurzaam succes van te maken, maar dat is helaas niet gelukt. De benodigde wetgeving gaat nog zeker een jaar duren, en zonder die aanpassing is een HIB niet mogelijk. Daarom hebben we voor nu gekozen om onze werkzaamheden aan dit project stop te zetten. Dementelcoach gaat door, maar zonder onze hulp.

Actief blijven na pensionering

Actief ouder worden draagt bij aan een waardevolle toekomst. Ons doel is om mensen actief te maken en te houden voorafgaand en tijdens pensionering, om zodoende een positief effect te bereiken op de gezondheid, eigenwaarden en het sociale netwerk van ouderen. In 2015 is gestart met een promotieonderzoek vanuit de Vrije Universiteit Brussel. Wij leveren de promovenda voor dit onderzoek en hebben een klankbordgroep samengesteld met seniorenorganisatie Unie KBO en de Avans Hogeschool.

Verder is in 2015 gestart met de bewustwording van actief ouder worden onder onze eigen medewerkers. Een korte enquête onder medewerkers van 58 jaar en ouder heeft ertoe geleid dat samen met de stichting Samen voor Zeist een foto-expositie en een minibeursvloer is georganiseerd. Daarnaast is samen met WeHelpen en Samen voor Zeist een bijeenkomst georganiseerd waarbij de nut en noodzaak van het participeren in de samenleving onder de aandacht is gebracht.

Focus in 2016

In 2016 verwachten we de formele toezegging van de overheidsgelden voor het programma Dementievriendelijke samenleving en start de publiekscampagne. De eerste mijlpaal waar we ons op richten is een congres in mei, waar de campagne in het bijzijn van de staatsecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) gelanceerd zal worden.

Daarnaast gaan we in 2016 verder met de ontwikkeling van Health Impact Bonds. We doen dat met behulp van het HIB-lab dat we in februari 2016 zullen lanceren, samen met een groot aantal andere partijen. Dit lab heeft tot doel om komend jaar meerdere HIB's van de grond te krijgen. Ook organiseren we in 2016 samen met een aantal andere partijen het eerste nationaal congres Health Impact Bonds.

Tot slot wordt in 2016 verder vorm gegeven aan het promotieonderzoek met betrekking tot actief ouder worden en wordt een eerste wetenschappelijk artikel gepubliceerd door de Vrije Universiteit van Brussel. Ook wordt in samenwerking met ledenorganisatie PGGM&CO gewerkt aan het opzetten van een community. Binnen onze eigen organisatie wordt de borging van actief ouder worden in de breedste zin van het woord verder uitgewerkt, onder andere door samen met de afdeling Human Resources te blijven werken aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Coöperatieve en duurzame bedrijfsvoering

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wij beseffen ons dat je vandaag moet investeren in een waardevolle toekomst voor later. Daarom past maatschappelijk verantwoord ondernemen bij ons. Door ons op een maatschappelijk verantwoorde manier in te zetten voor een waardevolle toekomst, dragen we bij aan een duurzame samenleving. Niet alleen voor de huidige generatie, maar ook voor toekomstige generaties. Dat betekent dat wij respect hebben voor mens en omgeving, gepast omgaan met middelen om in de toekomst schaarste te voorkomen en op een verantwoorde manier zaken doen.

Duurzaamheidsbeleid

Wij zijn in 2012 gestart met ons integrale duurzaamheidsprogramma. Duurzaamheid gaat over het besef dat je vandaag moet investeren in een waardevolle toekomst voor later. Ons streven te helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst kan dus niet zonder duurzaamheidsambitie. Het duurzaamheidsprogramma was opgebouwd vanuit vier thema's:

- We zetten ons in voor een duurzaam stelsel voor de oude dag.
- We gebruiken de massa van het belegd vermogen van onze klanten voor een duurzame economie.
- We stimuleren de leden van de vereniging om bij te dragen aan duurzaamheid.
- We ondernemen zelf op een duurzame manier.

Er is sinds 2012 veel veranderd. Zo is één van de vier thema's doorontwikkeld tot de huidige maatschappelijke agenda. We hebben sinds 2012 duidelijke stappen gezet in het incorporeren van duurzaamheid binnen ons bedrijf. We zijn een duurzamer bedrijf geworden, en uit medewerkertevredenheidsonderzoeken blijkt dat ons duurzaamheidsprogramma ook goed bekend is en gewaardeerd wordt. Na vier jaar duurzaamheidsbeleid kunnen we dus zeggen dat er een stevig fundament ligt, en zijn we als organisatie klaar voor een volgende stap.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

Maatschappelijk betrokken ondernemen is het vrijwillig investeren van tijd, geld en middelen in de (lokale) samenleving. Een belangrijk onderdeel hiervan is medewerkervrijwilligerswerk. Maar het gaat verder dan dat: denk bijvoorbeeld aan het (tijdelijk) plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Maatschappelijk betrokken ondernemen sluit mooi aan bij ons hogere doel: mensen helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. Een verhoogd maatschappelijk bewustzijn levert een win-winsituatie op: winst voor bepaalde groepen in de samenleving, maar ook winst voor ons en onze medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn teamgeest, inspiratie, trots en ontwikkeling van talenten en competenties van medewerkers.

MIP: Make It Possible!

In 2013 zijn we gestart met het Make It Possible-programma. Het doel van dit programma is om de afstand tot de arbeidsmarkt voor mensen met een fysieke beperking te verkleinen. We doen dit door deze mensen een tijdelijk contract aan te bieden en ze op die manier de kans te geven om werkervaring op te doen. Deze 'MIP'ers' worden intensief begeleid door onze medewerkers.

In 2015 hebben we negen MIP'ers een leerwerkplek kunnen bieden. Daarnaast zijn we een onderzoek gestart hoe we de mogelijkheden kunnen verruimen om talentvolle jongeren met een arbeidshandicap een arbeidsplaats te bieden binnen onze organisatie. Daarbij kijken we onder andere hoe we plaatsing van arbeidsgehandicapten mee kunnen nemen in reguliere wervingsprocessen.

Samen voor Zeist en de Zeister Beursvloer

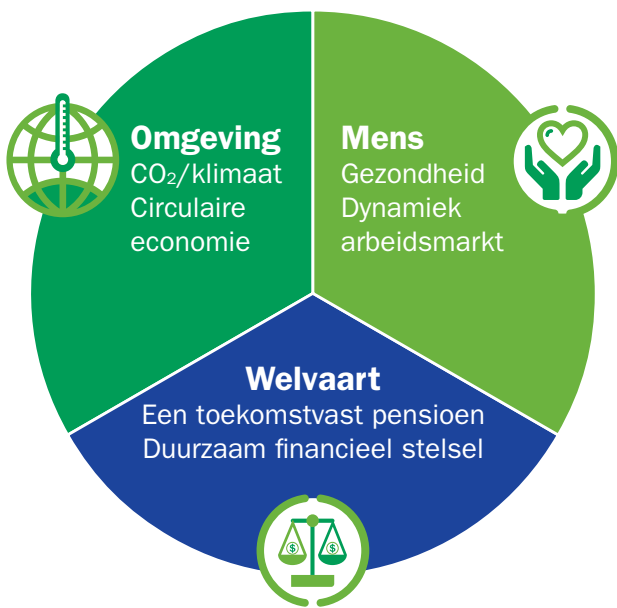
Wij zijn al sinds de oprichting in 2004 partner van de Samen voor Zeist, en gastheer van de Zeister Beursvloer. Samen voor Zeist zet zich als kenniscentrum voor Maatschappelijk Betrokken Ondernemen in voor de gemeente Zeist. De nadruk ligt hierbij op het faciliteren van bedrijven die een actieve bijdrage willen leveren aan de lokale samenleving. Het doel van de Zeister Beursvloer is om de samenleving in Zeist te versterken door de aanwezige lokale bedrijven, maatschappelijke organisaties, stichtingen, verenigingen en/of onderwijsinstellingen onderling 'matches' te laten maken. Op de beursvloer wordt met gesloten beurs gehandeld in kennis, materiaal, faciliteiten en creativiteit.

Op 5 november 2015 vond voor de negende keer de Zeister Beursvloer plaats. Ook dit jaar waren wij de gastheer van dit evenement. Daarnaast hebben wij als organisatie matches gesloten die een maatschappelijke waarde vertegenwoordigen van ruim 20.000 euro.

Focus in 2016

In 2016 willen we als organisatie de volgende stap zetten op het gebied van duurzaamheid. Die volgende stap gaat met name over hoe we duurzaamheid integreren in onze organisatie. Onze ambitie is om in 2020 een toonaangevende en herkenbare maatschappelijke onderneming te zijn, die verantwoordelijkheid neemt voor de lange termijn en voor haar bredere maatschappelijke impact.

In 2016 zullen we dit verder uitwerken langs de thema's mens, omgeving en welvaart. Binnen elk thema leggen we de focus op twee onderwerpen:



Voor elk van die onderwerpen willen we concrete doelstellingen formuleren die zowel op onze organisatie van toepassing zijn, als op onze ambitie om een maatschappelijke bijdrage te leveren.

Daarnaast blijven we uiteraard bestaande interne, lokale en nationale maatschappelijke initiatieven steunen: in het kader van het Make It Possible-programma is voor 2016 een target afgesproken van 16 plaatsingen van arbeidsgehandicapten en ook in 2016 willen we gastheer zijn van de (tiende) Zeister Beursvloer.

Footprint reductie

Wij willen de CO₂-footprint van ons eigen handelen reduceren. Elk jaar maken we een footprint van onze uitstoot als gevolg van onze mobiliteit (vliegen, auto en OV), ons papiergebruik, ons gas- en energiegebruik en ons watergebruik. De afgelopen jaren is onze footprint gedaald, en wij willen deze lijn doorzetten.

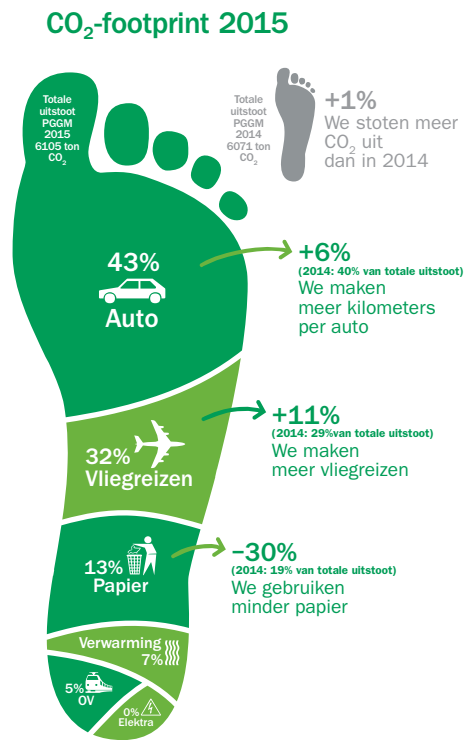
Stijging CO₂-uitstoot

Met de CO₂-footprint meten we de impact van onze bedrijfsvoering op het milieu, uitgedrukt in CO₂. Ons uitgangspunt is om onze CO₂-uitstoot te verlagen. We meten de omvang van onze footprint op verschillende manieren:

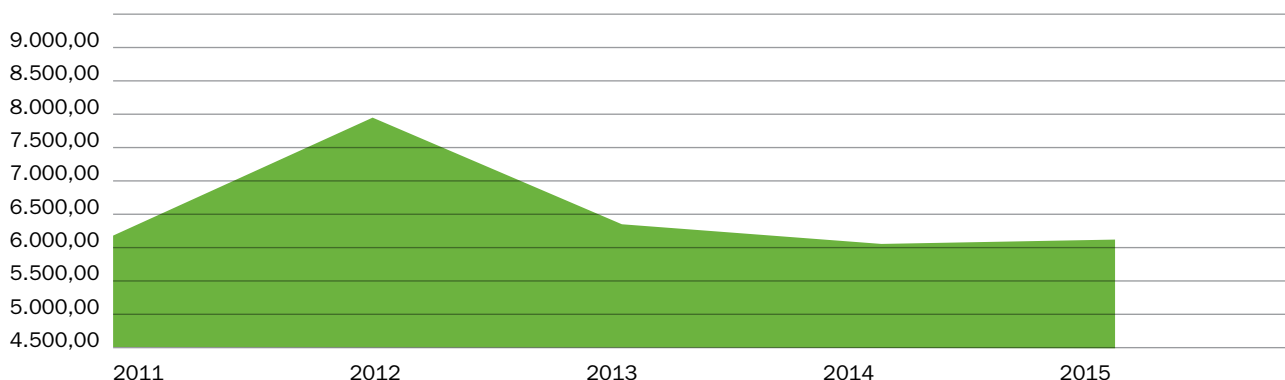
Meetmethodes CO₂-uitstoot

CO ₂ -uitstoot afkomstig van	Meetmethode
Verwarming	Op basis van verbruikscijfers
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 verbruikscijfers
Vliegreizen	Op basis van gegevens afkomstig uit een tool in ons bookingsysteem die de CO ₂ -uitstoot per geboekte vlucht berekent

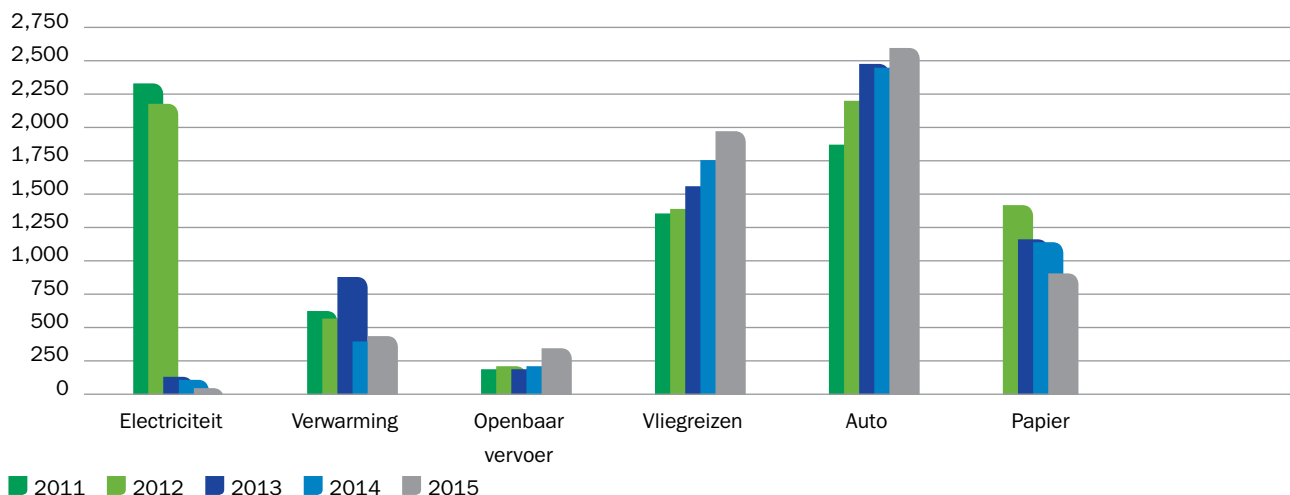
De afgelopen jaren is onze CO₂-footprint gedaald, maar in 2015 is deze helaas gestegen. Onze totale CO₂-uitstoot was in 2015 6.105 ton. Dat is een stijging van 34 ton (0,6 procent) ten opzichte van 2014. Deze stijging is vooral te danken aan een toename van de CO₂-uitstoot veroorzaakt door autogebruik en door vliegreizen. We hebben wel een flinke afname van het papiergebruik gerealiseerd.



Jaarlijkse CO₂-uitstoot (in ton CO₂)



Ontwikkeling CO₂-uitstoot



Duurzaam mobiliteitsbeleid

Vliegreizen en autogebruik vormden ook in 2015 het grootste deel van onze CO₂-footprint: 75 procent, ten opzichte van 69 procent in 2014. We streven er daarom naar om ons mobiliteitsbeleid steeds meer te verduurzamen.

Om de medewerkers meer bewust te maken van de mogelijkheden om duurzamer te reizen hebben we in 2015 voor de tweede keer deelgenomen aan het Low Car Diet. Samen met andere bedrijven zijn we de strijd aangegaan om zoveel mogelijk duurzame kilometers te reizen. De 27 medewerkers die namens ons deel hebben genomen aan het Low Car Diet hebben samen voor een besparing van 2.697,- euro gezorgd, door alleen al op een andere manier te reizen.

Compensatie CO₂-uitstoot

De CO₂-uitstoot die we veroorzaken compenseren we. We doen dit voor de CO₂-uitstoot van ons gasverbruik, onze leaseauto's, de zakelijke kilometers die we rijden, het openbaar vervoer waar we gebruik van maken, het woon-werkverkeer en het (zakelijke) vliegverkeer. Ook in 2015 hebben we dit gecompenseerd via het Gold Standard Paradigm Project. Voor dit project in Kenia zijn speciale houtovens ontwikkeld die een alternatief bieden voor het traditionele, CO₂-onvriendelijke koken op open vuur.

Focus in 2016

We streven ernaar om onze CO₂-footprint in 2016 weer te verkleinen. Footprint reductie is één van de zes onderwerpen waar we vanuit ons duurzaamheidsbeleid in 2016 onze focus op richten. Ons doel is om een concrete en ambitieuze reductiedoelstelling voor 2020 te formuleren, waarmee we in 2016 al aan de slag kunnen.

Eén van de zaken die hier in ieder geval aan bij gaan dragen is de in 2016 geplande modernisering en verduurzaming van ons mobiliteitsbeleid. Daarnaast willen we in 2016 met nog meer deelnemers aan het Low Car Diet deelnemen.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Wij kopen om verschillende redenen 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 en omdat we onze ketenverantwoordelijkheid nemen en goed samen willen werken in de keten. Maar we doen het vooral omdat we ook via inkoop waarde toe kunnen voegen. Daarbij hebben we groeiende aandacht voor circulair inkopen.

MVI-code

Sinds 2014 zijn onze nieuwe leveranciers verplicht om onze code voor maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI-code) te ondertekenen. Van onze bestaande leveranciers is het percentage wat de MVI-code heeft ondertekend in 2015 gestegen van 82,4 naar 92 procent.

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. In 2015 was dit echter niet nodig: alle steekproeven waren positief.

Rondetafelgesprekken

In 2015 hebben we intern een rondetafelgesprek met stakeholders georganiseerd. Het doel van dit gesprek was om de bewustwording rondom duurzaam inkopen te vergroten. Het plan was om hetzelfde rondetafelgesprek ook met leveranciers te voeren, maar dat heeft helaas geen doorgang gevonden aangezien het animo van de leveranciers te laag was.

Voorkomen van belangenverstremgeling

In ons inkoopbeleid zijn regels opgenomen om belangenverstremgeling bij inkopen te voorkomen. Deze regels borgen dat er geen overeenkomsten met derde partijen afgesloten worden waarmee kortingen of andere vormen van economische baten voor medewerkers of voor derden (niet-klanten) worden genoten. Onze afdeling Inkoop zorgt er in samenwerking met andere afdelingen voor dat de richtlijnen vanuit wetgeving hierover, voor zowel ons als onze klanten, worden nageleefd. In 2015 zijn er geen relevante ontwikkelingen geweest op dit gebied.

Focus 2016

In 2016 zal met de 8 procent van onze leveranciers die onze MVI-code nog niet geaccepteerd hebben een gesprek worden gevoerd over hoe engagement kan ontstaan op duurzaamheidsgebied. Tevens zal er wederom een intern rondetafelgesprek worden georganiseerd, en zal er een herstart plaatsvinden voor het rondetafelgesprek met tien strategische leveranciers.

Kostenbewust en wendbaar

Wij realiseren ons dat in een veranderend pensioen-landschap het van groot belang is dat wij kostenbewust en wendbaar zijn. Daarom streven wij naar het realiseren van een wendbare organisatie tegen structureel lagere kosten, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit die wij leveren.

Financieel gezonde bedrijfsvoering

Over 2015 hebben we een positief resultaat behaald van 1,8 miljoen euro. Het resultaat voor belastingen bedraagt 4,1 miljoen euro positief. PGGM Levensverzekeringen N.V. heeft begin 2015 haar levensverzekeringsactiviteiten verkocht. Het resultaat van PGGM Levensverzekeringen N.V. in 2015 bedraagt 5,3 miljoen euro negatief (voor belasting). Dit resultaat bestaat uit een positief operationeel resultaat van 16,8 miljoen euro en een verkoopverlies van 22,1 miljoen euro.

Lees meer over de verkoop van onze levensverzekeringsactiviteiten in het hoofdstuk 'Jaarrekening'.

De omzet is in 2015 gedaald met 11,0 miljoen euro ten opzichte van 2014. Deze daling wordt met name veroorzaakt doordat we geen levensverzekeringsactiviteiten meer hebben verricht in 2015.

De kosten zijn in 2015 gedaald met 45,1 miljoen euro ten opzichte van 2014. Deze daling wordt enerzijds veroorzaakt door lage afschrijvingen goodwill in 2015, een bijzondere waardevermindering op de huisvesting en 'value of business acquired' in 2014, kostenbesparingen als gevolg van het programma Daadkrachtig Vernieuwen en de verliesvoorziening die in 2014 is getroffen voor de verkoop van onze levensverzekeringsactiviteiten. Daartegenover staan kostenstijgingen als gevolg van een eenmalig additioneel verkoopverlies als gevolg van de verkoop van levensverzekeringsactiviteiten en hogere kosten als gevolg van de verrichte transities in 2015, onder andere op het gebied van IT-inhuur.

Solvabiliteit

De solvabiliteit van PGGM N.V. per 31 december 2015 is sterk en bedraagt 61,5 procent (2014: 30,8 procent). De solvabiliteit wordt berekend als de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. De solvabiliteit is sterk verbeterd door de verkoop van onze levensverzekeringsactiviteiten. Hierdoor is het balanstotaal sterk afgenomen, terwijl het eigen vermogen nagenoeg gelijk is gebleven.

Liquiditeit

De liquiditeit in 2015 is met 14,2 miljoen euro toegenomen. De toename komt voornamelijk door het gebruik van een tijdelijke kredietfaciliteit van 12 miljoen euro en de kasstroom uit operationele activiteiten. Het saldo geldmiddelen per 31 december 2015 bedraagt 91,78 miljoen euro (31 december 2014: 77,54 miljoen euro).

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

Daadkrachtig Vernieuwen

In 2014 is het programma Daadkrachtig Vernieuwen (PDV) gestart. Het doel van het programma is om een wendbaardere organisatie tegen structureel lagere kosten te realiseren. Het programma focust zich daarbij op drie oplossingsrichtingen: kostenbesparing, wendbaarheid en gedrag. Het programma bestaat uit initiatieven (deelprojecten) die allemaal elementen van deze drie oplossingsrichtingen in zich hebben.

Kostenbesparing

Eind 2017 moeten we 50 miljoen euro hebben bespaard. Eind 2015 is voor ongeveer 15 miljoen euro aan kostenbesparing daadwerkelijk gerealiseerd. De initiatieven die in 2015 naar de implementatiefase zijn gegaan, zoals wijzigingen in de organisatiestructuur, aanpassingen aan processen en nieuwe manieren van samenwerken, brengen dit totaal naar ongeveer 35 miljoen euro. De verzilvering hiervan wordt door het programma strak gemonitord via mijlpalenplanningen.

Eén van de manieren waarop we besparen is door de beleggingskosten die gemaakt worden voor het vermogensbeheer te verlagen. Wij hebben hier met onze grootste klant, de Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), afspraken over gemaakt.

Om dit te realiseren zijn er in 2015 verschillende initiatieven ontplooid waardoor de beleggingskosten ook daadwerkelijk zijn gedaald. Voorbeelden hiervan zijn het internaliseren van illiquide beleggingen (zoals private equity, privaat vastgoed en infrastructuur) en het optimaliseren hiervan, het verbeteren van inzicht in bepaalde kosten en het heronderhandelen van fees van externe managers. Deze en andere initiatieven hebben in 2015 geleid tot een aanzienlijke verlaging van de totale beleggingskosten.

Daarnaast hebben we in 2015 bijgedragen aan de totstandkoming van de vernieuwde 'Aanbevelingen Uitvoeringskosten' van de Pensioenfederatie en de totstandkoming van het kostentemplate van de Institutional Limited Partners Association (ILPA). Wij onderschrijven het belang van dit initiatief voor internationale kosten transparantie voor private equity. De vernieuwde 'Aanbevelingen Uitvoeringskosten' van de Pensioenfederatie worden in februari 2016 gepubliceerd.

Wendbaarheid

Op het gebied van wendbaarheid hebben we als organisatie in 2015 een flinke stap gezet. Met wendbaarheid bedoelen we dat we veranderingen van idee tot effectuering snel kunnen doorvoeren en dat we als organisatie strategisch innoveren en experimenteren. We meten dat door bijvoorbeeld de doorlooptijd van idee tot effectuering vast te stellen.

Ook zetten we stappen in het wendbaarder organiseren van onze organisatie. Bijvoorbeeld door vernieuwing te brengen door talent en passies centraal te stellen, en door binnen de business units in onze organisatie meer unitbreed te prioriteren op welke thema's onze medewerkers wel en niet ingezet willen worden. Op die manier benutten we de aanwezige mensen en middelen optimaal, en creëren we een wendbare organisatievorm die mee-ademt met de vraagstukken die op dat moment aan de orde zijn. De business unit COS (Corporate Staf) heeft zichzelf in 2015 als ambitie gesteld om een voorloper in deze manier van werken te zijn.

Gedrag

Om goedkoper en wendbaarder te worden is ondernemend gedrag noodzakelijk. We hebben binnen onze organisatie veel kernkwaliteiten en onderkennen dat we soms in de valkuil van deze kernkwaliteit stappen. Dit vertraagt onze day-to-day business en onze innovatie. Een voorbeeld hiervan is ons vakmanschap. Dit is een van onze krachten: als organisatie leveren we topkwaliteit op diverse gebieden. Echter: we kunnen daarin doordraven door te precies te willen werken. We durven geen fouten te maken en trajecten duren te lang. Door ons gedrag te veranderen en meer te experimenteren kunnen we wendbaarder worden en leren van eventuele fouten.

In 2015 is het veranderen van gedrag expliciet onderdeel geweest in de verandering die via de verschillende initiatieven van het programma Daadkrachtig Vernieuwen in zijn gezet. Daarnaast zijn we organisatiebreed begonnen met (de valkuilen van) ons gedrag onder de aandacht te brengen. We hebben dit gedaan door vijf veel voorkomende gedragspatronen te definiëren.

Focus in 2016

Het programma Daadkrachtig Vernieuwen zal zich in 2016 vooral richten op het verzilveren van de 35 miljoen euro kostenbesparingen die in 2014 en 2015 gestart zijn en het concreet maken van de plannen die de nog resterende 15 miljoen euro aan kostenbesparingen moeten gaan opleveren. Initiatieven die in 2016 op de agenda staan om de kosten voor vermogensbeheer te verlagen zijn het verder internaliseren van illiquide beleggingen, het realiseren van een goedkopere uitvoering voor bepaalde beleggingen en het monitoren en benchmarken van

kosten. Het programma heeft tot eind 2017 om al deze besparingen te realiseren, en het totaal van de kostenbesparingen daarmee dus op de gewenste 50 miljoen te brengen.

Ook willen we in 2016 wendbaarheid nog meer onderdeel maken van onze dagelijkse bedrijfsvoering, en door de business aan laten jagen. Bijvoorbeeld door wendbaarheid als doel te verankeren in de unit-jaarplannen, meer te experimenteren, in high performing teams te werken en transparantie te vergroten.

Daarnaast gaan we in 2016 versnellen op de gedragsverandering door naast de aandacht hiervoor in de verschillende bestaande initiatieven van het programma Daadkrachtig Vernieuwen ook een organisatiebrede aanpak op gedragsverandering uit te rollen. De in 2015 gedefinieerde gedragspatronen gaan daar een belangrijke rol in spelen.

Goed werkgeverschap

Wij vinden een duurzaam arbeidsklimaat en duurzame arbeidsvoorwaarden zeer belangrijk. Wij zijn van mening dat het beloningssysteem zorgt voor de motivatie en het werkplezier van onze medewerkers. Hierdoor dragen zij gemotiveerd bij aan ons succes. Daarom voeren we een duidelijk beleid: een faire beloning voor een meetbare prestatie. Een beleid dat gericht is op bewust en verantwoord belonen, en dat voldoet aan huidige en toekomstige wet- en regelgeving. Onze arbeidsvoorwaarden bieden veel keuzevrijheid, wat resulteert in een goede balans tussen werk en privé.

Daling aantal medewerkers/FTE

In 2015 is het aantal medewerkers gedaald van 1.477 (1.412 FTE) naar 1.363 (1.311 FTE). Het aantal medewerkers is afgenomen door diverse reorganisaties in het kader van het programma Daadkrachtig Vernieuwen. De komende jaren verwachten we dat dit aantal nog verder af zal nemen.

Wet verlaging maximumopbouw- en premiepercentages pensioen en maximering pensioengevend inkomen

In 2014 is de Wet verlaging maximumopbouw- en premiepercentages pensioen en maximering pensioengevend inkomen door de Eerste Kamer aangenomen. Voor medewerkers met een salaris van 100.000 euro of meer op basis van een dienstverband van 100 procent betekent dit dat per 1 januari 2015 de pensioenopbouw wordt afgetopt op 100.000 euro. Vanuit goed werkgeverschap hebben we besloten om deze versobering te compenseren in het vaste salaris.

Medewerkers en opleidingskosten		
Verdeling medewerkers per afdeling	Aantallen	FTE's
Institutional Business	129	127
Pensioenbeheer	567	517
Vermogensbeheer	332	343
Relatie & Communicatie	27	25
Information, Finance, Control	221	214
Corporate Staf	87	85
Subtotaal	1.363	1.311
Verdeling fulltime / parttime		
Fulltime	972	
Parttime	391	
Totaal	1.363	
Verdeling man/vrouw		
Man	810	
Vrouw	553	
Totaal	1.363	
Leeftijdsopbouw		
Jonger dan 25	19	
25-34	248	
35-44	431	
45-54	461	
55 jaar en ouder	204	
Totaal	1.363	
Verloop personeel		
Eindstand 2014	1.477	
In dienst 2015	90	
Uit dienst 2015	204	
Eindstand 2015	1.363	
Ziekteverzuim PGGM	2,6%	
Opleidingskosten	€ 2.999.671	

PGGM Academy

Wij vinden de duurzame inzetbaarheid van medewerkers belangrijk. Daarom hebben we veel aandacht voor het op peil houden en vergroten van ons vakmanschap. In de PGGM Academy worden alle activiteiten rondom leren en ontwikkelen centraal georganiseerd. Hierdoor kunnen medewerkers meer opleidingen volgen, tegen lagere kosten en met een hoger rendement.

In 2015 hebben 488 medewerkers een of meerdere opleidingen gevolgd via de PGGM Academy. Het aantal opleidingsvragen bedroeg 1.355. De opleidingen zijn

gemiddeld beoordeeld met een 7,9. Van het totaal aantal opleidingen was 63,83 procent incompany, 26,60 procent extern en 9,57 procent via e-learning.

Leiderschap

Wij hebben een eigen leiderschapsprofiel ontwikkeld dat is gerelateerd aan onze visie en strategie. Om het management aan dit profiel te laten voldoen hebben we twee programma's ontwikkeld: het Leiderschapsprogramma van Verbinding en het Managementprogramma van Daadkracht.

Eind 2014 is een geselecteerd aantal managers aan de tweede editie van het Leiderschapsprogramma van Verbinding begonnen. Dit programma duurt in totaal anderhalf jaar. De afronding van dit programma vindt plaats in het eerste kwartaal van 2016. Daarnaast is een groep professionals en managers in 2015 gestart met het Managementprogramma van Daadkracht. Dit programma duurt negen maanden en wordt eveneens in 2016 afgerond.

Medezeggenschap

Onze bestuurders en ondernemingsraad streven naar optimale betrokkenheid van al onze medewerkers bij de medezeggenschap, en wij zijn continu actief op zoek naar mogelijke manieren om de medezeggenschap binnen onze organisatie te verbeteren. Medezeggenschap binnen onze organisatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ondernemingsraad, management en medewerkers. In 2015 zijn de eerste stappen gezet om de samenwerking tussen de drie raden (raad van bestuur, raad van commissarissen en ondernemingsraad) te versterken. Wij zijn trots dat veel andere organisaties geïnteresseerd zijn in ons medezeggenschapsmodel.

2015 was een druk jaar voor de ondernemingsraad. Als gevolg van het programma Daadkrachtig Vernieuwen zijn er in totaal 25 advies- en instemmingsaanvragen ingediend en beantwoord. Dat was een uitdagende klus, vooral omdat veel van de aanvragen boventaligheid van collega's tot gevolg hadden. Door het overnemen van aanvullende en soms afwijkende adviezen van de ondernemingsraad zijn de voorgenomen besluiten verbeterd. Veel medewerkers hebben betrokkenheid getoond bij de behandeling van deze aanvragen.

Sociaal plan

In goed overleg met de vakbonden en met de input van de ondernemingsraad is er in 2015 een gedegen sociaal plan tot stand gekomen om de personele gevolgen van het programma Daadkrachtig Vernieuwen te ondervangen. Het plan is gericht op het zoveel mogelijk begeleiden van werk naar werk, en daar de juiste stimulans voor te geven. De medewerker die zijn of haar baan verliest als gevolg van het programma Daadkrachtig Vernieuwen heeft de regie over de volgende stap in zijn of haar loopbaan, en kan daarvoor keuzes maken uit de ingrediënten van het sociaal plan.

Cao

Eind 2015 hebben we met de vakbonden De Unie, CNV en FNV een onderhandelingsresultaat bereikt over een nieuwe, tweejarige cao. Deze geldt van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2017. De cao kent een beperkte loonontwikkeling en veel aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Onder duurzame

inzetbaarheid verstaan we het vermogen om werk te houden en nieuw werk te krijgen.

Trainees

Op 1 september 2015 zijn tien trainees aangenomen, die met elkaar een jaarlichting vormen. Zij worden gedurende twee jaar begeleid op zowel professioneel vlak als op het gebied van persoonlijke ontwikkeling (kennis en gedrag). Ook hier hebben we een eigen intern programma voor ontwikkeld: Baanbrekend in organisatie.

Arbeidsomstandigheden

Verzuim

Onze (ziekte)verzuimtrend was in 2015 afgerond 2,6 procent, en is daarmee vrijwel gelijk aan de verzuimtrend van 2014 (2,7 procent). Daarmee hadden we ook in 2015 een bijzonder goed en stabiel verzuimpercentage. Naast de verzuimtrend laat ook de verzuimfrequentie de afgelopen drie jaar een licht dalend verloop zien.

Sociaal medische teams

De sociaal medische teams (SMT's) zijn overlegvormen waar de afdeling Human Resources, leidinggevende, counselor en bedrijfsarts aan deelnemen. Met in achtname van medisch en counselor's beroepsgeheim worden verzuimsituaties en dreigende verzuimsituaties besproken en wordt getracht juiste en passende oplossingen te vinden voor werk- en gezondheidsproblemen. De SMT's overleggen regelmatig en staan onder aansturing van de afdeling Human Resources. Deze manier van werken is inmiddels uitgegroeid tot een structurele en nuttige vorm van overleg, beschikbaar voor ieder bedrijfsonderdeel.

Nieuwe ziektekostenverzekering

Eens in de drie jaar bekijken we of het collectieve contract dat is afgesloten met de ziektekostenverzekeraar nog voldoet. In 2015 vond dit onderzoek weer plaats, in samenwerking met de ondernemingsraad, de afdeling Inkoop, de salarisadministratie en de afdeling Human Resources. Zij werden hierbij ondersteund door verzekeringstussenpersoon Aon. Uit de lange lijst met ziektekostenverzekeraars zijn vier grote verzekeraars gekozen, die onderzocht werden op premie, dekking en klantgerichtheid. Het is gelukt om vanuit de zoektocht naar de beste zorg voor de beste premie een meerjarig contract aan te gaan met CZ. Daarmee is dit traject succesvol afgerond.

Focus in 2016

In 2016 gaan we meer aandacht besteden aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Ontwikkelingsafspraken zijn hier een goed middel voor. In 2016 heeft de PGGM Academy daarom de ambitie om

nog meer medewerkers te inspireren tot opleiden en ontwikkelen. Daarvoor is het ook van belang dat manager en medewerker met elkaar het goede gesprek voeren: de volwassen dialoog over waar de medewerker over drie jaar staat en wat hij of zij daarvoor nodig heeft. Ook deze dialoog gaat een belangrijke rol spelen in 2016.

De ondernemingsraad verwacht in 2016 een vergelijkbaar aantal advies- en instemmingsaanvragen als in 2015. Daarbij blijft de nadruk gelegd worden op de participatie van collega's bij de behandeling van deze aanvragen, maar ook op de betrokkenheid van medewerkers bij de dagelijkse besluitvorming buiten aanvragen om.

Diversiteit

Wij geloven dat een goed diversiteitsbeleid een win-winsituatie oplevert voor zowel medewerkers als organisaties, en dat diversiteit bijdraagt aan het waarmaken van onze visie en strategie. Daarom is ons diversiteitsbeleid gericht op het beter laten functioneren van onze organisatie door optimaal gebruik te maken van onze (potentiële) medewerkers en door een optimale personeelssamenstelling. Wij erkennen en waarderen de verschillen tussen personen en proberen ieders kwaliteiten zo goed mogelijk in te zetten om die win-winsituatie te realiseren.

De mix maakt het verschil

Ons diversiteitsbeleid heet De mix maakt het verschil. In de praktijk zorgt dit beleid ervoor dat er binnen onze organisatie wordt gewerkt met divers samengestelde teams, en dat ook in de aansturing wordt gedifferentieerd.

Eind 2015 werkten er 30 procent vrouwelijke (top) managers binnen onze organisatie. Dat is precies conform de door het executive committee geformuleerde doelstelling. Bij de start van het diversiteitsbeleid eind 2011 was het percentage slechts 21 procent.

De toename komt door gerichte aandacht voor het aannemen van vrouwelijke managers. Zo moet bij een vacature de helft van de voorgedragen kandidaten vrouw zijn. We werken daarvoor zo nodig samen met gespecialiseerde werving- en selectiebureaus.

Mix & Match

Omdat we meer vrouwen in managementposities willen, zijn we in 2014 gestart met het diversiteitsprogramma Mix & Match. In dit programma worden twaalf ambitieuze vrouwen (mentees) gekoppeld aan twaalf ervaren managers (mentoren). Door mentees en mentoren aan elkaar te koppelen draagt het programma bij aan de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties. Daarnaast krijgen de vrouwen een intensief leer- en ervaringsprogramma aangeboden.

In 2015 is de tweede lichter vrouwen aan Mix & Match gestart. Het programma duurt negen maanden en wordt in 2016 afgerond.

Focus in 2016

In 2016 ligt de focus op het verbreden van uitsluitend genderdiversiteit naar andere vormen van diversiteit. Wij noemen dit inclusiviteit.

Risicomanagement

Bij risicomanagement maken we onderscheid in risico's die onze institutionele klanten rechtstreeks lopen op hun eigen beleggingen en risico's voor onze organisatie.

Dit hoofdstuk gaat over het risicomanagementproces voor onze organisatie, risico's en ontwikkelingen in 2015 en speerpunten in 2016. Daarnaast lichten we in onze jaarrekening de solvabiliteits-, markt-, valuta-, rente-, krediet-, liquiditeits- en verzekeringstechnische risico's nader toe. Na de verkoop van onze levensverzekeringsactiviteiten zijn de financiële risico's zeer beperkt en goed te beheersen. Hierdoor is de kans dat zich een risico voordoet klein en derhalve ook de mogelijke impact op onze financiële positie en resultaat.

Risicomanagementproces

Voor het uitvoeren van risicomanagement voor onze organisatie maken we gebruik van het PGGM risicoraamwerk. Dit risicoraamwerk is gebaseerd op de COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM)-methodiek, een internationale standaard. Met behulp van dit raamwerk wordt het Enterprise Risk Management (strategisch, financieel, governance, operationeel en compliance risico) door de afdeling Risk & Compliance op gestructureerde wijze inzichtelijk gemaakt, bewaakt en gerapporteerd. De voor ons relevante 'soft controls' maken ook onderdeel uit van het PGGM risicoraamwerk. De afdeling Risk & Compliance richt zich daarnaast ook op de beheersing van integriteitsrisico's en ziet toe op de organisatie brede naleving van relevante wet- en regelgeving. De afdeling focust zich op het reduceren van het compliance risico dat we lopen door het opstellen van compliance beleid, het uitvoeren van toezicht en het vergroten van compliance bewustwording onder medewerkers.

Ieder kwartaal actualiseren onze business units hun risicobeeld en wordt deze afgezet tegen de risicobereidheid zoals dit is vastgesteld. De risicorapportage van iedere business unit bevat naast het risicobeeld het In Control Statement (ICS). In het ICS legt het managementteam verantwoording af over de kwaliteit van de interne beheersomgeving en de inschatting van de gelopen risico's van de business unit. De relevante informatie uit de vastgestelde risicorapportages van onze business units wordt verwerkt in een geconsolideerde risicorapportage. In deze rapportage wordt het totale risicobeeld van onze organisatie weergegeven. Het gaat daarbij over zowel beleid als over de risicobereidheid en de daadwerkelijk gelopen risico's inclusief compliance en informatiebeveiliging.

Na vaststelling van deze geconsolideerde risicorapportage in het Corporate Risk & Compliance Committee (CRC Committee) wordt de rapportage in het Executive Committee (EC) besproken. Na bespreking van de geconsolideerde rapportage in het EC wordt de rapportage, aangevuld met de besluitvorming, aan de audit-, risk- en compliance-commissie en de raad van commissarissen (RvC) gezonden. De eindverantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's binnen onze organisatie ligt bij het EC.

Risico's en ontwikkelingen in 2015

Wij zijn ons ervan bewust dat bij het realiseren van onze ambitieuze doelstellingen er risico's kunnen optreden. Om deze reden zijn risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau geïdentificeerd. Wij hebben voldoende maatregelen getroffen om deze risico's zodanig te beheersen dat deze zich binnen de risicotolerantie bevinden die we aan het begin van 2015 hebben vastgesteld. Gedurende het jaar wordt het EC periodiek geïnformeerd over het actuele risicobeeld in vergelijking met de risicohouding en geeft de Risk & Compliance-functie indien nodig adviezen hoe risico's verder te beperken. In onderstaande tabel zijn onze belangrijkste risico's en de ontwikkelingen binnen deze risico's gedurende 2015 weergegeven.

In 2015 heeft één zwaar incident met klantimpact plaatsgevonden. Het gevolg was dat voor een klant een groot aantal foutieve uniforme pensioenoverzichten is verstuurd. De fout is hersteld en wij hebben onze klant geadviseerd de toezichthouder te informeren.

Risico's en ontwikkelingen	
Strategisch niveau	
Omschrijving risico / risicotolerantie	Voorbeelden van ondernomen acties in 2015
<p>Strategisch risico: Het risico dat de strategische doelstellingen niet worden gerealiseerd omdat niet of niet in voldoende mate op veranderingen in de omgevingsfactoren wordt gereageerd. Risicotolerantie: Laag/Midden</p>	<p>Onze afdeling Risk en Compliance heeft Risk Self Assessments gefaciliteerd om tijdig de risico's te onderkennen die voortkomen vanuit strategische veranderingen. Deze risico's worden gemanaged binnen de verschillende projecten van het programma Daadkrachtig Vernieuwen en worden door de afdeling Risk & Compliance gemonitord.</p>
Governance niveau	
Omschrijving risico / risicotolerantie	Voorbeelden van ondernomen acties in 2015
<p>Governance risico: 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 toezichthouders. Risicotolerantie: Laag/Midden</p>	<p>In 2015 is veel aandacht besteed aan de beheersing van de projectenportefeuille. Er is een Corporate Portfolio Board opgericht en is er 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 projectportfoliomanagement. Daarnaast zijn voor een betere klantbediening specifieke unit-overstijgende klantteams ingericht waarin alle voor de klant relevante disciplines zijn vertegenwoordigd.</p>
Operationeel niveau	
Omschrijving risico / risicotolerantie	Voorbeelden van ondernomen acties in 2015
<p>Uitbesteding: Het risico op het gebied van continuïteit, integriteit en/of kwaliteit als gevolg van het aan derden uitbesteden van werkzaamheden. Risicotolerantie: Laag/Midden</p>	<p>Het uitbestedingsbeleid is in 2015 vernieuwd. Het doel van het beleid is om zowel intern als extern (naar klanten en toezichthouders) het kader aan te geven waarbinnen zij uitbesteding aan derden verantwoord vinden.</p>
<p>Implementatie: Het risico als gevolg van het niet adequaat uitvoeren van projecten, het onvoldoende managen van de projectenportfolio, dan wel dat projecten niet realiseren wat is beoogd. Risicotolerantie: Laag/Midden</p>	<p>Een speerpunt voor 2015 was het verbeteren van de beheersing van risico's bij projecten. De belangrijkste risico's uit de risicoanalyse en de maatregelen om deze risico's te mitigeren worden vastgelegd en gemonitord. Voor projecten met een hoog risico wordt standaard een Risk Self Assessment uitgevoerd.</p>
<p>Proces: Het risico samenhangend met ondoelmatige of onvoldoende doeltreffende procesinrichting dan wel procesuitvoering. Risicotolerantie: Laag/Midden</p>	<p>Vanuit het programma Daadkrachtig Vernieuwen hebben verschillende wijzigingen in de organisatie en bedrijfsvoering plaatsgevonden. Door onze afdeling Risk & Compliance is vastgesteld dat de 'key controls' die voor de veranderingen waren ingeregeld ook na de veranderingen in de bedrijfsvoering zijn verankerd.</p> <p>De werking van de Crisis Management Teams is getest door middel van het houden van zogenaamde 'dry runs' voor het scenario van een Griekse uittrekking uit de Economische en Monetaire Unie. Deze dry runs hebben geleid tot inzichten en acties om beter voorbereid te zijn op dit soort scenario's.</p>
<p>IT: Het risico dat bedrijfsprocessen en informatievoorziening onvoldoende worden beheerd als gevolg van gebreken in de IT-omgeving (bijvoorbeeld continuïteit, beveiliging en integriteit). Risicotolerantie: Laag</p>	<p>De in 2014 ingezette inhaalslag om het niveau van informatiebeveiliging weer passend te krijgen aan de risicotolerantie die het executive committee (EC) heeft gesteld, heeft verdere invulling gekregen en de implementatie hiervan loopt door in 2016.</p> <p>De bewustwording van informatiebeveiliging is vergroot door middel van een voor elke medewerker verplicht gestelde e-learning. Daarnaast is een 'serious game' over informatiebeveiliging aan medewerkers beschikbaar gesteld.</p>

Human Resources: Het risico als gevolg van onvoldoende kwalitatieve en/of kwantitatieve personele bezetting.
Risicotolerantie: Laag/Midden

Legal & Compliance: Het risico op het niet integer handelen en het niet aantoonbaar naleven van relevante wet- en regelgeving door ons en onze medewerkers.
Risicotolerantie: Laag

Er is geconstateerd dat de performance van de IT-infrastructuur voor de eigen bedrijfsvoering verbeterd moet worden. Er zijn oplossingen voor de korte termijn geïmplementeerd en voor de lange termijn is besloten delen van de IT-infrastructuur te vervangen en/of uit te besteden.

In verband met de impact van het programma Daadkrachtig Vernieuwen op de medewerkers hebben we veel aandacht besteed aan de communicatie en de inspraak en betrokkenheid van medewerkers. Het in 2015 gehouden medewerkers-tevredenheidsonderzoek hebben we daarom ook toegespitst op het programma Daadkrachtig Vernieuwen. Daarnaast maken cultuur en 'soft controls' prominent onderdeel uit van het programma Daadkrachtig Vernieuwen.

Ten aanzien van wijzigingen in wet- en regelgeving hebben wij een proces ingericht van monitoring en opvolging van relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving, waarbij de afdeling Risk & Compliance ondersteuning biedt en uitleg geeft bij implementatie. Hierbij onderhouden wij een open dialoog met de toezichthouders op diverse onderwerpen op dit gebied.

Zowel de Autoriteit Financiële Markten (AFM) als De Nederlandsche Bank (DNB) zijn met nieuwe richtlijnen gekomen. Door de afdeling Risk & Compliance zijn verschillende sector-brede en thematische onderzoeken van DNB bij ons begeleid. Er is veel focus geweest op het voldoen aan de groeiende wet- en regelgeving. Zo is het proces voor de verplichte incidentmeldingen aan toezichthouders geïmplementeerd en in beleid vastgelegd. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen voor de invoering van de meldplicht datalekken die vanaf 1 januari 2016 van kracht is.

DNB heeft naar aanleiding van een door haar in 2015 uitgevoerd onderzoek aangegeven dat wij vergoederd zijn in de naleving van de Sanctiewet en dat de legal- en compliancefuncties goed op de hoogte zijn van de actuele regelgeving en de wijze waarop dit is geïmplementeerd in onze bedrijfsvoering.

Met de getroffen beheersmaatregelen worden de risico's adequaat beheerst en zijn de buffers voldoende groot om de mogelijke impact op de financiële positie en resultaat op te kunnen vangen.

Focus in 2016

De veranderingen binnen onze organisatie zijn erop gericht om blijvend aan de veranderende verwachtingen van onze klanten te kunnen voldoen. De veranderingen hebben zowel betrekking op wet- en regelgeving, de processen als op de cultuur. Hierdoor is het van belang dat de compliancefunctie meegroeit met de groei in de eisen die de wet- en regelgeving aan ons stelt. Vanuit de afdeling Risk & Compliance worden veranderingen nauwgezet gevolgd, en wordt de impact op de kwaliteit van de beheersing bewaakt en inzichtelijk gemaakt. De uitdagingen rond cyberrisico's en security zullen steeds verder toenemen en ook een grotere rol gaan spelen. Een van de speerpunten voor 2016 is daarom het herijken van de security organisatie,

die ertoe moet leiden dat we in staat zijn om ook de komende jaren adequaat te kunnen reageren op de dreigingen van buitenaf. De afdeling Risk & Compliance zal hier nauw bij betrokken zijn. Daarnaast is een aandachtspunt het adresseren van gevolgen van de meldplicht datalekken vanaf 1 januari 2016 en de audit, en zullen de onderzoeken zoals De Nederlandsche bank (DNB) heeft aangekondigd die in 2016 voor ons en onze klanten te zullen uitvoeren de nodige aandacht vragen.

Risk & Compliance is ook onderdeel van het programma Daadkrachtig Vernieuwen. Het Corporate Enterprise Risk Management-team wordt samengevoegd met het Enterprise Risk Management-team van de business unit Vermogensbeheer waarbij de controlewerkzaamheden die beide teams uitvoeren overgedragen worden aan de derde lijn (Internal Audit). Hierdoor ontstaat voor de afdeling Risk & Compliance meer focus op risicomanagement.

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-baten afwegingen 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 beheersingsomgeving van onze organisatie geanalyseerd en beoordeeld. Wij hebben daarbij onder andere het COSO ERM framework gehanteerd. Per bedrijfs onderdeel zijn de significante strategische, governance, operationele en financiële risico's bepaald.

Het management van ieder bedrijfs onderdeel heeft zelfstandig deze risico's en de van toepassing zijnde beheersomgeving 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 raad van commissarissen. 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, 19 april 2016

De raad van bestuur

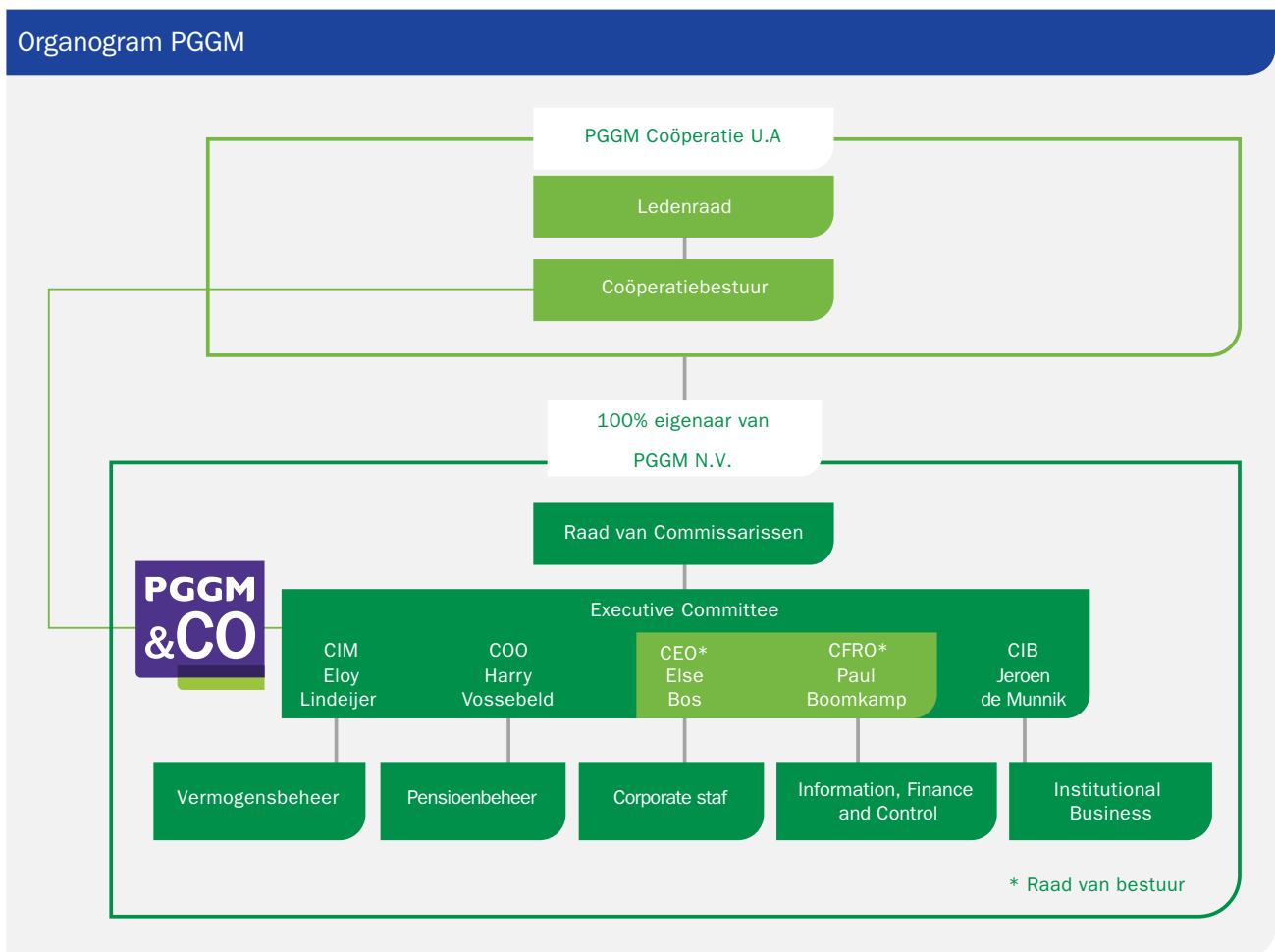
Mevrouw drs. E.F (Else) Bos (voorzitter)

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

Governance

Wij zijn een pensioenuitvoeringsorganisatie met een coöperatieve structuur die werkt zonder winstoogmerk. We zijn geen beursgenoteerde vennootschap. Daarom zijn we niet verplicht om te voldoen aan de Nederlandse Corporate Governance Code (2011), die voor alle beursgenoteerde vennootschappen geldt. Toch willen wij, waar mogelijk, inhoud geven aan de best practice bepalingen van deze code. Dat doen we omdat we de gedachte achter de Corporate Governance Code onderschrijven, en zo transparant mogelijk willen zijn richting alle belanghebbenden en de partijen waarmee we zaken doen.

De structuur van onze organisatie is als volgt:



Over PGGM N.V.

Uitvoeringsorganisatie PGGM N.V. is een naamloze structuurvennootschap met twaalf (in)directe dochter-ondernemingen. De raad van commissarissen (RvC) houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur (RvB) 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 N.V. is in handen van het executive committee (EC). Het EC bestaat uit de functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de business units van PGGM N.V. Het EC bestaat uit twee leden van de raad van bestuur (RvB), de chief executive officer (CEO) en de chief financial & risk officer (CFRO). Daarnaast hebben de verantwoordelijke functionarissen op het gebied van pensioenbeheer, vermogensbeheer en institutionele klanten (chief operations officer, chief investment manager en chief institutional business) zitting in het EC. De RvB is statutair verantwoordelijk voor PGGM N.V. Zowel de aandeelhouder als de raad van commissarissen (RvC) kan de RvB hierop aanspreken.

Klantenraad

Sinds 1 januari 2013 heeft PGGM N.V. een klantenraad. In de klantenraad zitten vertegenwoordigers van de institutionele klanten (pensioenfondsbestuurders). De klantenraad adviseert het executive committee (EC) over thema's als dienstverlening, productontwikkeling, strategie en resultaattoewending. Daarnaast hebben de klanten onderling contact en kijken zij of er dossiers zijn waarbij ze samen kunnen acteren.

In 2015 participeerden de volgende klanten in de klantenraad:

- Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn
- Stichting Pensioenfonds voor Architectenbureaus
- Stichting Pensioenfonds Particuliere beveiliging
- Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen
- Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf
- Stichting Rabo PGGM Premiepensioeninstelling
- Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland
- Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen

Vanaf 2016 zal ook de Stichting Philips Pensioenfonds zitting nemen in de klantenraad.

Met de klantenraad voeren we onze coöperatieve waarden door in de dienstverlening aan onze institutionele klanten en kunnen we gezamenlijk optrekken bij stevige actuele pensioendossiers en bij het verbeteren van onze dienstverlening. Ook kan het EC met klanten delen wat de koers van de organisatie is en hoe we de onzekerheden van

de toekomst samen met onze klanten tegemoet willen treden. Waar de ledenraad een inspiratiebron is voor het innoveren op het gebied van producten en diensten in het kader van een waardevolle toekomst voor onze leden, is de klantenraad dat voor de ontwikkelingen en modernisering van het tweedepijlerpensioen.

In 2015 is de klantenraad tweemaal bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten is onder andere gesproken over de Nationale Pensioendialoog, de nieuwe Wet pensioencommunicatie en de gevolgen daarvan voor deelnemerscommunicatie, de opkomst van het Algemeen Pensioenfonds (APF) en het programma Daadkrachtig Vernieuwen.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (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 toezichhoudende rol en hoe de raad van bestuur (RvB) met advies terzijde is gestaan. 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 2015

De RvC heeft in 2015 verschillende keren gesproken over de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille van PGGM Levensverzekeringen N.V. en heeft de besluitvorming van het executive committee (EC) onderschreven. De verkoop is van kracht geworden op 1 januari 2015.

In 2015 heeft de RvC speciale aandacht gehad voor de voortgang van het programma Daadkrachtig Vernieuwen. De RvC heeft aangegeven de vorderingen van de verschillende initiatieven van het programma nauwgezet te willen volgen. Naast de inhoudelijke voortgang van de initiatieven heeft de RvC aandacht gehad voor de gedragsverandering die nodig is binnen de organisatie en de meetbaarheid van de cultuurverandering.

De RvC heeft gekeken naar de ontwikkelingen ten aanzien van ledenorganisatie PGGM&CO. De RvC is geïnformeerd over het besluit om de ledenorganisatie op meer afstand in eigen dynamiek te laten opereren, en zodanig te organiseren dat deze wendbaarder en slagvaardiger kan zijn. De raad onderschrijft de besluitvorming van de RvB.

De RvC heeft kennisgenomen van de propositie voor het Algemeen Pensioenfonds (APF) van PGGM N.V. PGGM N.V. heeft besloten om een APF op te richten. Het APF is van groot belang om de marktpositie van PGGM N.V. in het consoliderend pensioenlandschap te behouden en verstevigen. Besproken is hoe de RvC van PGGM N.V. zich gaat verhouden tot de APF. Na de oprichting zal de APF een klantrelatie hebben met PGGM N.V.

Tot slot is de RvC geïnformeerd over de op PGGM N.V. van toepassing zijnde DNB (De Nederlandsche Bank)-toezichtregimes en de consequenties hiervan. Ultimo 2015 is van DNB het bericht ontvangen dat door het inleveren van de vergunning voor PGGM Levensverzekeringen N.V. PGGM N.V. zich niet langer kwalificeert als een gemengde financiële holding, maar als een zogenaamde 'richtlijngroep'. Op de richtlijngroep is de geschiktheidseis niet van toepassing, wat betekent dat de commissarissen vanaf 1 januari 2016 niet langer door DNB worden getoetst.

Onderwerpen reguliere vergaderingen 2015

Vaste agendapunten in elke reguliere vergadering zijn:

- De ontwikkelingen in de omgeving.
- De stand van zaken klanten.
- Klantacquisitietrajecten.
- De strategie van PGGM N.V.

Naast de jaarlijkse bespreking en goedkeuring van het jaarverslag worden ieder kwartaal aan de hand van de performance- en auditrapportages de financiële resultaten en de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering zijn verbonden doorgenomen. Ook 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 reputatie van PGGM N.V. Naast de reguliere informatie over de stand van de dekkingsgraden van de klanten is gesproken over de situatie ten aanzien van de beleggingen in een Mexicaans windmolenpark en de farmaceutische onderneming Mylan.

De kaderstelling en het meerjarenplan met de begroting 2016 zijn besproken tegen de achtergrond van het programma Daadkrachtig Vernieuwen. De RvC is ervan overtuigd dat de verbeterlagen van het programma Daadkrachtig Vernieuwen voorwaarde zijn voor een gezonde financiële bedrijfsvoering van PGGM N.V. op langere termijn.

Strategisch beraad

In september 2015 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 N.V. in een breder verband en de strategische kaders.

Daarnaast werd gesproken over de recente ontwikkelingen op het gebied van ICT en innovatie. Verder is mede in het licht van de voorgenomen substantiële outsourcing met elkaar van gedachten gewisseld over het belang en de impact van big data, privacy en cloud computing.

Overig

Gedurende het jaar 2014 is de RvC nauw betrokken geweest bij het instellen van een RvC voor PGGM Vermogensbeheer B.V. Tevens is stilgestaan bij hoe de toezichtstaken van deze raad zich verhouden tot het toezicht van de RvC. Als aandachtspunt is toen benoemd hoe de raad moet omgaan met de verstrekte informatie door PGGM Vermogensbeheer B.V. De leden van de RvC hebben in 2015 een en ander geëvalueerd, en vastgesteld dat de rapportagesystemen volstaan en dat voldoende inhoud kan worden gegeven aan de toezichtrol op PGGM Vermogensbeheer B.V. Ook is afgesproken dat de notulen van de RvC van PGGM Vermogensbeheer B.V. naar de RvC en de audit-, risk- en compliancecommissie worden gestuurd.

Buiten de vergaderingen is vele malen contact geweest tussen de voorzitter, 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 N.V.

Er hebben zich in 2015 geen transacties voorgedaan waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders, commissarissen, en/of de externe accountant speelden. Er hebben zich ook geen transacties voorgedaan waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiele betekenis zijn voor de vennootschap en/of de betreffende bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of de externe accountant.

Werving nieuwe chief financial & risk officer (CFRO)

In januari 2015 heeft een ingelaste besloten vergadering plaatsgevonden waarin is stilgestaan bij de werving van een nieuwe chief financial & risk officer (CFRO) in verband met het vertrek van de heer P.A.M. (Paul) Loven. Er is een selectiecommissie ingesteld bestaande uit de leden van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, de voorzitter audit-, risk- en compliancecommissie en de chief executive officer (CEO).

De RvC is van mening dat met de heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp een uitstekende opvolger is gevonden voor de heer P.A.M. (Paul) Loven. Het afscheid van de heer P.A.M. (Paul) Loven stond in eerste instantie gepland voor begin juni. In verband met de langere periode die nodig was voor de werving van de nieuwe chief financial & risk officer (CFRO) is de heer P.A.M. (Paul) Loven bereid gevonden om tot 1 september 2015 aan te blijven. De RvC heeft deze bereidheid zeer gewaardeerd en is de

heer P.A.M. (Paul) Loven zeer erkentelijk voor zijn inzet en bijdrage.

Samenstelling RvC

De RvC telde ultimo 2015 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 zijn leden streeft de RvC naar een complementaire samenstelling van de raad, dit is opgenomen in de profielschets.

In 2015 heeft in verband met het verstrijken van de benoemingstermijn herbenoeming plaatsgevonden van vier van de zes commissarissen. De heer ir. ing. H. (Herman) de Boon, de heer drs. M.W. (Maarten) Dijkshoorn AAG, mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden en de heer W.H. (Wim) de Weijer MHA zijn opnieuw voor een periode van vier jaar benoemd. De heer L.J. (Lodewijk) de Waal heeft aangegeven niet in aanmerking te willen komen voor herbenoeming per 20 juli 2015. De RvC is verheugd te kunnen berichten dat per 1 oktober 2015 de heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker is benoemd. De RvC is de heer L.J. (Lodewijk) de Waal zeer erkentelijk voor zijn inzet en bijdrage gedurende de afgelopen acht jaar.

Aanpassing benoemingstermijn

In 2015 zijn op verzoek van de RvC de statuten aangepast. In de statutenwijziging is de maximale benoemingstermijn van twaalf jaar veranderd in een benoemingstermijn van twee keer vier jaar. De RvC is van oordeel dat een maximale benoemingstermijn van twaalf jaar voor een toezichthoudende functie te lang is en heeft daarom een voorgesteld over te gaan tot een benoemingstermijn van twee keer vier jaar. De aandeelhouder heeft besloten de statuten overeenkomstig aan te passen. Met het oog op de continuïteit en ten behoeve van een stabiele overgang is vervolgens het rooster van aftreden aangepast. Mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden en de heer drs. M.W. (Maarten) Dijkshoorn hebben er voor gekozen overeenkomstig de nieuwe benoemingstermijn (twee keer vier jaar) te worden herbenoemd.

Aanwezigheid reguliere vergaderingen

De RvC heeft in 2015 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.

Aanwezigheid reguliere vergaderingen							
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 L.J. (Lodewijk) de Waal	De heer W.H. (Wim) de Weijer MHA
RvC	6	5	5	6	2***	4**	6
Audit-, risk- en compliancecommissie	n.v.t.	5	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	5
Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie	5	n.v.t.	n.v.t.	5	2***	3**	n.v.t.
Totaal	11	10	10	11	4	7	11

* Inclusief strategisch beraad.

** Tot 20 juli 2015, einde benoemingstermijn.

*** Op 9 september is de heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker aanwezig geweest onder voorbehoud goedkeuring DNB.

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 (leden).

De audit-, risk- en compliancecommissie heeft in 2015 vijf keer regulier vergaderd. Daarnaast hebben twee besloten vergaderingen plaatsgevonden. In de besloten vergaderingen is gesproken over de beoordeling van de interne accountant en het functioneren van de afdeling Internal Audit, de opdrachtverlening aan de externe accountant en de vacature voor de chief financial & risk officer (CFRO). Daarnaast is de commissie geconsulteerd over de wijzigingen binnen de afdeling ICT, Finance & Control (IFC). Overeenkomstig de statuten heeft de RvC geen formele bevoegdheden ten aanzien van uitbestedingen. Afgesproken is echter om zowel de audit-, risk- en compliancecommissie als de RvC te informeren over dit voornemen tot reorganisatie. De commissie heeft aangegeven het voornemen te kunnen onderschrijven.

De vergaderingen werden bijgewoond door de chief financial & risk officer (CFRO) en de chief executive officer (CEO), de directeur Internal Audit en de externe accountant. De commissie heeft bij de bespreking van het jaarverslag 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 performance- (inclusief risico en compliance) en auditrapportages.
- De management letter.
- De jaarrekening.
- Het jaarverslag.
- Het jaarplan van Internal Audit.
- De beoordeling van de interne accountant.
- De interne opdrachtverlening aan de externe accountant alsmede zijn beoordeling.

De kaderstelling, het meerjarenplan met de begroting 2016 en het winstbestemmingsbeleid stonden als vaste punten op de agenda in de novembervergadering.

De audit-, risk- en compliancecommissie is betrokken geweest bij de invulling van de vacatures voor de nieuwe directeur Internal Audit en de directeur Risk & Compliance. De commissie heeft ook uitgebreid met elkaar en met de betreffende sleutelfunctionarissen in de organisatie van gedachten gewisseld over de selectie en/of (her)benoeming van de externe accountant per 1 januari 2016. De benoemingstermijn van de externe accountant liep per 1 januari 2016 af. Na een termijn van acht jaar is bezien of wisseling van externe accountant nodig is. Middels workshops hebben een aantal

accountantskantoren zich gepresenteerd. Uiteindelijk is gekozen voor continuïteit en is besloten KPMG voor een periode van de komende vier jaar te contracteren.

De audit-, risk- en compliancecommissie heeft de RvC aanbevolen om KPMG voor te dragen bij de aandeelhouder. Op 29 april 2015 heeft de aandeelhouder aangegeven zich te kunnen vinden in deze keuze.

Op verzoek van de audit-, risk- en compliancecommissie is gesproken over de klant- en productrentabiliteit. De commissie heeft een goed beeld gekregen van wat de verschillende klanten bijdragen in de vaste kosten van PGGM N.V. en de winstgevendheid per institutionele klant.

Een ander belangrijk onderwerp waarover de commissie heeft gesproken is het beleid eigen vermogen. Het vigerende beleid inzake eigen vermogen (EV) en winstbestemming is vastgesteld in 2012. Mede in verband met de verkoop van de verzekeringsportefeuille, de aangescherpte solvabiliteitsvereisten vanuit de toezichthouder en het vraagstuk omtrent het aanvaarden van aansprakelijkheden in contracten met klanten is in 2015 het vigerende beleid aangescherpt. Geconcludeerd is dat in de situatie van continuïteit het actuele eigen vermogen voldoet aan de eisen van de toezichthouder én toereikend is voor de met klanten overeengekomen gelimiteerde aanvullende financiële vergoedingen.

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 chief financial & risk officer (CFRO) en de voorzitter van de commissie hadden ook in 2015 buiten de vergaderingen regelmatig contact met elkaar over actuele onderwerpen en de agendering voor de vergaderingen.

Remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie bestond tot 1 september 2015 uit de heer L.J. (Lodewijk) de Waal (voorzitter), de heer ir. ing. H. (Herman) de Boon en mevrouw mr. W.E.L. (Wanda) van Kerkvoorden (leden). Vanaf 1 september 2015 heeft de heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker de plaats en rol van de heer L.J. (Lodewijk) de Waal overgenomen, en bestaat de commissie 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 2015 vijf keer regulier. Daarnaast zijn diverse gesprekken gevoerd, onder andere ten behoeve van de opvolging voor zowel de raad van bestuur in verband met het vertrek van de chief financial & risk officer (CFRO), als van de RvC in verband met de aflopende benoemings-termijnen en de mogelijkheid tot herbenoeming.

Ten behoeve van opvolging van de heer L.J. (Lodewijk) de Waal is een selectiecommissie geformeerd, bestaande uit drie commissarissen en de chief executive officer (CEO), en ondersteund door een extern wervingsbureau. In goed overleg met de aandeelhouder en de ondernemingsraad heeft een selectieproces plaatsgevonden voor de vacante positie. De aandeelhouder heeft op 25 september 2015 de heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker benoemd tot lid van de RvC onder de opschortende voorwaarde van een goedkeurende verklaring voor deze benoeming van De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De RvC heeft de heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker gekozen tot voorzitter van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

Op 1 januari 2015 is het nieuwe beloningsbeleid voor PGGM N.V. van kracht geworden. De RvC is verantwoordelijk voor de tenuitvoerlegging van het groepsbrede beloningsbeleid 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 de 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 het beloningsbeleid van vergelijkbare aard als dat binnen de vennootschap wordt toegepast. Met de komst van de nieuwe voorzitter is aan dit punt invulling gegeven.

De commissie is in juni 2015 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.

In januari 2015 heeft de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie 360-graden feedbackgesprekken gevoerd met de leden van het EC, de aandeelhouder en de ondernemingsraad. Op basis van de input wordt de reactie naar de RvC en de chief executive officer (CEO) voorbereid. 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.

Afgesproken is om jaarlijks de uitkomsten van de vloot-schouw met de commissie te delen. In de vergadering is stilgestaan bij de strategische personeelsplanning om een beeld van de kwaliteit van de bezetting van PGGM N.V. te krijgen, en hoe deze 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.

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 opgesteld op basis van de Beleidsregel Geschiktheid van DNB en AFM. 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, waaronder 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 2015 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 de strategische personeelsplanning. Daarnaast is het changeplan toegelicht. Het changeplan laat zien hoe PGGM N.V. de gedragskant van het programma Daadkrachtig Vernieuwen wil aanpakken in combinatie met de werkprocessen.

In de eerste verdiepingsbijeenkomst van de audit-, risk- en compliancecommissie is de commissie bijgepraat over de ontwikkelingen op het gebied van de IT-roadmap, de organisatieontwikkeling binnen vermogensbeheer en de stand van zaken ten aanzien van het opzetten van het multi-cliënt portfolio. De tweede verdiepingsbijeenkomst stond in het teken van de ontwikkelingen op het gebied van ICT.

Naast bovenstaande verdiepingsmodules voor de audit-, risk- en compliancecommissie en de RvC nemen de commissarissen deel aan door PGGM N.V. georganiseerde bestuursmodules waar vier keer per jaar de actuele ontwikkelingen binnen een business unit van PGGM N.V. centraal staat. Verder hebben de commissarissen deelgenomen aan werkbezoeken bij de business units Pensioenbeheer en Vermogensbeheer. In deze kleinschalige bijeenkomsten worden de commissarissen in directe interactie met management en medewerkers bijgepraat

over actuele ontwikkelingen Deze werkbezoeken zullen ook in 2016 een vervolg krijgen. Tot slot heeft één commissaris zitting in het curatorium van het leiderschapsprogramma van PGGM N.V.

Zelfevaluatie

Na afloop van het vierde kwartaal van 2015 evalueerde de RvC het eigen functioneren en dat van haar commissies. In 2014 is de zelfevaluatie met ondersteuning van een externe partij gebeurd. In 2015 is gestart met een aantal gesprekken tussen de voorzitter van de RvC, de individuele leden van de RvC en de voorzitter van de RvB. Basis voor de gesprekken was enerzijds de invulling van de toezichts-, klankbord-, en werkgeversrol van de RvC, met daarbij bijzondere aandacht voor de inhoud, inrichting en interactie van de governance, en anderzijds de gewenste cultuur, gedrag, en leiderschap binnen de RvC en binnen PGGM N.V. De voorzitter heeft zijn bevindingen op hoofdlijnen samengevat en deze zijn besproken in een besloten vergadering van de RvC.

Algemene conclusie van de zelfevaluatie is dat er sprake is van een goede verbinding tussen RvC en RvB, en dat de processen op orde zijn. De RvC heeft specifiek uitgesproken te streven naar nauwe betrokkenheid en een actieve toezichtrol. Daarom is een aantal aandachtspunten geformuleerd waarmee de RvC graag aan de slag wil gaan:

- Alhoewel in 2015 meer ruimte is gecreëerd voor strategische discussies is de RvC van oordeel dat op dit punt nog verbetering mogelijk is, onder meer door zelf actiever de agenda te bepalen en intensiever de gesprekken met de RvB over uitdagingen, dilemma's en kansen te voeren.
- Samenstelling van de RvC. De komende jaren zullen als gevolg van aflopende benoemingstermijnen een aantal wisselingen in de RvC plaatsvinden. Afgesproken is om in 2016 stil te staan bij het gewenste functieprofiel van de RvC en de benodigde kennis en competenties op te stellen, zodat een evenwichtige en diverse samenstelling van de RvC geborgd blijft.
- Interactie binnen de RvC. Binnen de RvC heerst een plezierige open sfeer, waar met respect met elkaar wordt omgegaan. De uitdaging voor 2016 is om nog meer ruimte te nemen om elkaar te bevragen, uit te dagen en te blijven evalueren of de gezamenlijke agenda voldoende scherp blijft.

Verhouding met de aandeelhouder

De contacten die de RvC onderhoudt met de aandeelhouder vinden primair plaats in de vergaderingen van de aandeelhouder. In 2015 hebben, naast de reguliere vergadering, geen extra aandeelhoudersvergaderingen plaatsgevonden. De remuneratie-, selectie-

en benoemingscommissie spreekt tenminste twee keer per jaar met (een delegatie namens) de aandeelhouder inzake de ontwikkelingen bij PGGM N.V. 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 was bij een algemene gang van zaken vergadering een lid van de RvC aanwezig, 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 2015 onder meer gesproken over het programma Daadkrachtig Vernieuwen inclusief de bijbehorende advies- en instemmingsaanvragen, de stand van zaken met betrekking tot de klanten en de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden bij PGGM Vermogensbeheer B.V. en andere business units bij samenvoeging. Commissarissen hebben deze bijeenkomsten steeds als constructief en informatief ervaren en gewaardeerd. Verder heeft in november 2015 een ontmoeting plaatsgevonden waarbij alle commissarissen op informele wijze hebben kunnen spreken met de leden van de ondernemingsraad.

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 proces-, interne controle-gerichte 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 zeer positief en als een toegevoegde waarde voor PGGM N.V. ervaren. De kwaliteit van de afgegeven rapportages is goed. Daarnaast is KPMG aanwezig bij de vergaderingen van de audit-, risk- en compliancecommissie. De inbreng van KPMG 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. Per 1 november 2015 is een nieuwe directeur Internal Audit benoemd. De directeur Internal Audit is aanwezig in de vergaderingen van de commissie. Het audit jaarplan, de auditrapportages en de management letter 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 N.V. van harte voor hun inzet in verslagjaar 2015.

Zeist, 19 april 2016

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

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 (benoemd per 1 oktober 2015)

De heer L.J. (Lodewijk) de Waal (tot 20 juli 2015)

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

Jaarrekening PGGM N.V.

2015



Voor een waardevolle toekomst

Geconsolideerde balans per 31 december 2015

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2015	31 december 2014
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	4	62.256	36.901
Materiële vaste activa	5	99.567	105.432
Financiële vaste activa	6	15.678	33.991
Totaal vaste activa		177.501	176.324
Beleggingen			
Beleggingen voor risico verzekeringsbedrijf	7	331	296.971
Beleggingen voor risico polishouders	8	-	65.283
Totaal beleggingen		331	362.254
Vlottende activa			
Vorderingen	9	69.050	54.970
Liquide middelen	10	91.784	77.541
Totaal vlottende activa		160.834	132.511
Totaal activa		338.666	671.089
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	11	200	200
Wettelijke reserve		376	376
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		47.225	71.821
Onverdeelde resultaat		1.788	-24.596
Totaal eigen vermogen		208.301	206.513
Voorzieningen			
Risico verzekeringsbedrijf	12	-	247.417
Risico polishouders	13	-	65.283
Belastingen	14	177	2.258
Overige voorzieningen	15	9.113	62.340
Totaal voorzieningen		9.290	377.298
Kortlopende schulden	16	121.075	87.278
Totaal kortlopende schulden		121.075	87.278
Totaal passiva		338.666	671.089

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2015

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2015	2014
Opbrengsten			
Beheervergoedingen		257.956	261.071
Bruto premie verzekeringen retail		-	10.117
Overige opbrengsten		2.714	495
Som der bedrijfsopbrengsten	18	260.670	271.683
Bedrijfslasten			
Verzekeringstechnische lasten	19	-	2.115
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	20	48.731	38.626
Personeelskosten	21	150.151	156.155
Afschrijvingen op (im-)materiële vaste activa	22	14.229	25.314
Bijzondere waardeverminderingen op (im-)materiële vaste activa	22	18	9.561
Overige bedrijfskosten	23	60.466	86.893
Som der bedrijfslasten		273.595	318.664
		-12.925	-46.981
Beleggingsresultaten	24	17.145	13.869
Financiële baten	25	12	-3
Financiële lasten	26	-154	66
Resultaat voor belastingen		4.078	-33.049
Belastingen resultaat	27	2.290	-8.453
Resultaat na belastingen		1.788	-24.596

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		-12.925	-46.981
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en waardeverminderingen	4,5,11	14.229	35.594
Mutaties financiële vaste activa	6	18.774	-12.613
Mutaties beleggingen	7,8	298.362	-11.831
Mutaties voorzieningen verzekeringsactiviteiten	12,13	-308.795	-9.702
Mutaties overige voorzieningen	14,15	-10.158	-9.446
Mutatie in werkkapitaal	9,16,24,27	-22.939	-24.621
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-23.452	-79.600
Ontvangen uit beleggingsresultaten	9,24	21.678	13.677
Ontvangen interest	25	12	-3
Betaalde interest	26	-154	66
Betaalde winstbelasting	27	-2.290	8.453
		19.246	22.193
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		-4.206	-57.407
Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten			
Investerings en aankopen in			
Immateriële vaste activa	4	-7.030	-442
Materiële vaste activa	5	-584	-351
Verwerving deelnemingen	6	-750	-100
Beleggingen en verstrekkingen beleggingen	7	-54.023	-36.297
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen van			
Materiële vaste activa	5	18	24
Verkoop verzekeringsactiviteiten		-49.055	0
Beleggingen en verstrekkingen beleggingen	7,8	117.584	76.129
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		6.160	38.963
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname kredietfaciliteit	16	12.000	-
Ontvangen aflossingen personeelshypotheken	6	289	107
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		12.289	107
Netto kasstroom		14.243	-18.337
Mutatie liquide middelen			
Liquide middelen begin periode		77.541	95.878
Liquide middelen einde periode		91.784	77.541
Mutatie in liquide middelen		14.243	-18.337

Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening

2015



Voor een waardevolle toekomst

1 Algemene toelichting

Informatie over PGGM N.V.

PPGGM 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. 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 indirect uitoefenen van het verzekeringsbedrijf, waaronder begrepen, maar niet beperkt tot, het herverzekeringsbedrijf, in de meest ruime zin;
- d. 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;
- e. 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;
- f. 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.

Op 2 februari 2016 zijn de statuten gewijzigd. De doelomschrijving in artikel 2 luidt nu als volgt:

- (a) het verrichten of doen verrichten van (i) het administratieve beheer van reglementaire pensioeraanspraken 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.

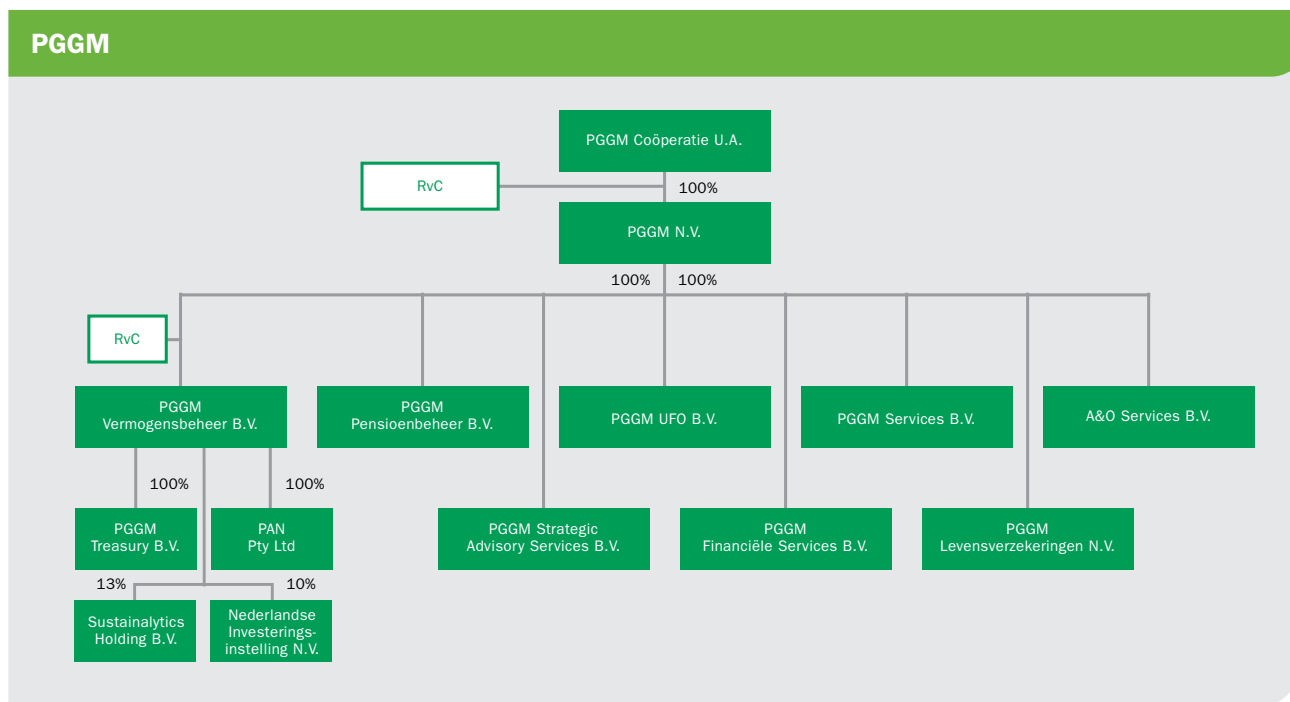
Groepsstructuur

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 tiental (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 2015 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 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 bestuursondersteuning, 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.

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.

PGGM Services B.V. verzorgt ten behoeve van PGGM Financiële Services B.V. de dienstverlening met betrekking tot het afhandelen van alle in- en uitgaande klantcontacten met deelnemers en werkgevers kanalen: elektronisch, schriftelijk en fysiek.

PGGM Levensverzekeringen N.V.

Op 14 maart 2015 is een overeenkomst gesloten door PGGM Levensverzekeringen N.V. over de voorgenomen overdracht van de rechten en plichten uit de levensverzekeringssportefeuille, en daaraan gerelateerde activa en passiva, aan Leidsche Verzekering Maatschappij N.V. gevestigd te Rotterdam. De Nederlandsche Bank N.V. heeft bij beschikking van 28 september 2015 ingestemd met deze voorgenomen overdracht, die jegens de polishouders van PGGM Levensverzekeringen N.V. van kracht is geworden met ingang van 1 januari 2015. De DNB-vergunning voor het uitvoeren van verzekeringsactiviteiten van de vennootschap is per 17 december 2015 ingetrokken en daarmee is de wettelijke verplichting om de activiteiten in een afzonderlijke rechtspersoon onder te brengen met een onafhankelijke Raad van Commissarissen komen te vervallen. Voor meer informatie over de verkoop wordt verwezen naar toelichting op pagina 64.

A&O Services B.V.

A&O Services B.V. is zowel uitvoerder van de pensioen- en cao-regelingen in de schilders- en bouwsector als pensioenuitvoeringsorganisatie voor enkele kleinere en middelgrote pensioenfondsen. Per 1 juli 2015 zijn alle activiteiten van A&O Services B.V. overgebracht naar PGGM Pensioenbeheer B.V. Na 1 juli 2015 hebben geen activiteiten meer plaatsgevonden in deze vennootschap.

A&O Vermogensbeheer B.V. is op 31 december 2015 met A&O Services B.V. gefuseerd. Als gevolg van de fusie is A&O Vermogensbeheer B.V. opgehouden te bestaan.

Op 10 september 2015 is de AFM-vergunning als beleggingsinstelling ingetrokken.

Overige deelnemingen

Sustainalytics Holding B.V.

PGGM Vermogensbeheer houdt een belang van 13,01% (2014: 9,94%) 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% 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 geschikt 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.

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.

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 Levensverzekeringen N.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%
A&O Services B.V.	Rijswijk	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 vervolgwaaarding 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 verkrijgingprijs en de reële waarde (eerste waardering) van de verkregen activa en passiva op moment van overname. Goodwill wordt lineair, op basis van de economische levensduur, afgeschreven.

Value of business acquired (VOBA)

De VOBA vertegenwoordigt het verschil tussen de reële waarde bij acquisitie en de boekwaarde van een portefeuille van levensverzekeringscontracten verworven in het kader van een acquisitie van een business of een portefeuille. De VOBA wordt afgeschreven in 15 jaar op basis van de looptijd van de aanwezige levensverzekeringscontracten op acquisitiedatum, parallel aan de ingeschatte resultaatbijdrage.

Als gevolg van de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille is de VOBA ultimo 2014 volledig afgewaardeerd.

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 vervangingswaarde 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 vervangingswaarde. De gebouwen worden onderverdeeld in de categorieën ruwbouw, afbouw en installaties, die respectievelijk in veertig, vijfentwintig 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 vervolgwaaardering 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.

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 voor risico verzekeringsbedrijf

Leningen en obligaties

Leningen en obligaties worden gewaardeerd tegen amortisatiewaarde. 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.

Geldmarktbeleggingen

Het saldo van de bankrekeningen uit de beleggingsactiviteiten worden in de balans gepresenteerd als onderdeel van de beleggingen. Deze banktegoeden worden gewaardeerd tegen de reële waarde, zijnde de nominale waarde.

Deposito's worden opgenomen voor de nominale waarde.

Aandelen

Aandelen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

Beleggingen voor risico polishouders

Beleggingen voor risico polishouders worden gewaardeerd tegen reële waarde. Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. 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.

Voorzieningen risico verzekeringsbedrijf

Levensverzekeringen

De voorziening voor levensverzekeringen omvat de actuariële waarde van de toekomstige uitkeringsverplichtingen verhoogd met een opslag voor excassokosten (1% van de ingegane uitkeringen). De voorziening is gewaardeerd volgens de netto-methode op basis van recente sterftetafels (GBM/V 2005 - 2010 met leeftijdsterugstelling: -5/-5 (voor nieuwe productie sinds 2003 gelden zwaardere leeftijdsterugstellingen voor het langlevenrisico (-7/-9)). Het bedrag aan nog af te schrijven rentestandkorting is op de voorziening in mindering gebracht. De verleende rentestandkorting wordt per jaarlaag geactiveerd en in 11 jaar lineair afgeschreven.

Voor de direct ingaande nominale pensioenen wordt een korting gegeven op de te betalen koopsommen ter grootte van de te verwachten rentebaten boven de rekenrente, verhoogd met een risicovergoeding. De gehanteerde rekenrente is 4% voor polissen afgesloten voor 1 augustus 1999 en 3% voor polissen die zijn afgesloten na 1 augustus 1999.

Technische voorziening voor winstdeling

De voorziening voor winstdeling omvat de op basis van de polisvoorwaarden beschikbare bedragen voor winstdeling die nog niet op individuele polissen zijn bijgeschreven.

Overige technische voorzieningen

Voorziening resultatendeling beleggingspolissen

De voorziening is ter compensatie van mogelijke toekomstige verschillen tussen het verwachte werkelijke rendement en het contractueel rendement. De waardering betreft de contante waarde van deze rendementsverschillen voor beleggingspolissen die voor 1 januari 2008 zijn afgesloten. De voorziening is zodanig vastgesteld, dat

de (mogelijke) rendementsverschillen voor de resterende looptijd van de beleggingspolissen, met 99,5% zekerheidsmaat, wordt opgevangen. De (mogelijke) rendementsverschillen worden contant gemaakt tegen een discontovoet van 3%.

Voorziening wijziging sterftegrondslagen

Deze voorziening wordt gevormd ten behoeve van:

- de omrekening naar toekomstige, nieuwe sterftetafels (GBM/V);
- een mogelijke overgang naar zwaardere leeftijdsterugstellingen ter dekking van het langlevenrisico.

Voorziening sekseneutraliteit

Deze voorziening betreft bepaalde specifieke producten (en heeft betrekking op een gesloten bestand). Jaarlijks wordt getoetst of de voorziening toereikend is.

Voorziening winstdeling aanvullend pensioen

Jaarlijks wordt 4% rente toegevoegd. Deze voorziening wordt lineair in 20 jaar afgeschreven te beginnen op 1 oktober 1994.

Voorziening administratiekosten aanvullend pensioen

Deze voorziening bedraagt 2% van het premievrij verzekerd pensioen gedurende de looptijd van de verzekeringen die door PFZW zijn overgedragen aan PGGM Levensverzekeringen N.V. Jaarlijks wordt 4% rente toegevoegd. Deze voorziening wordt lineair in 20 jaar afgeschreven te beginnen op 1 oktober 1994.

Voorzieningen arbeidsongeschiktheidspensioen

Er is een voorziening getroffen voor de mogelijke premierestitutie behorende bij het arbeidsongeschiktheidspensioen.

Voorzieningen kostendekking

De kostenvoorziening is getroffen om de toekomstige negatieve dekking van de kosten te compenseren. De voorziening is berekend als de contante waarde, bij 3% rekenrente, van de verwachte tekorten op de kostendekking voor de komende 30 jaar (tot 2043).

Voorziening risico polishouders

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de reële waarde van de aan polishouders toegewezen beleggingen.

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, blijf kans en leeftijd.

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 bestuursadviesing, 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.

Bruto premie verzekeringen retail

De in rekening gebrachte premie wordt direct tot de omzet gerekend. Daarnaast wordt voor de premie die geen betrekking heeft op de periode een voorziening niet verdiende premie gevormd.

Verzekeringstechnische lasten

Deze bevat de uitkeringen, mutatie voorzieningen, winstdeling en kortingen, uitgaande herverzekeringspremie en beleggingsresultaten voor risico van polishouders. Uitkeringen, mutatie voorzieningen, winstdeling en kortingen worden ten gunste c.q. ten laste

van het resultaat gebracht in de periode waarop zij betrekking hebben. De waardering van door en aan herverzekeraars verschuldigde bedragen geschiedt in overeenstemming met de voorwaarden van de herverzekeringscontracten. Verplichtingen uit herverzekering betreffen voornamelijk te betalen premies voor herverzekeringscontracten. Deze premies worden als last opgenomen over de periode waarop zij betrekking hebben.

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) en de indirecte beleggingsopbrengsten (de gerealiseerde en ongerealiseerde herwaarderingen) van beleggingen voor risico van het verzekeringsbedrijf en voor risico van polishouders. Zowel rente als (on)gerealiseerde herwaarderingen worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

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

Belastingen

Vennootschapsbelasting

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 Beëindiging van Levensverzekeringsactiviteiten

In 2014 is PGGM Levensverzekeringen N.V. een verkooptraject gestart om de levensverzekeringsactiviteiten af te stoten. Deze activiteiten bestaan uit de volledige verzekeringsportefeuille inclusief daaruit volgende rechten en plichten en gerelateerde activa en passiva. Eind 2014 heeft PGGM Levensverzekeringen N.V. een overeenkomst, waarin de voorwaarden voor verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten zijn opgenomen ondertekend. Op 14 maart 2015 is de definitieve verkoopovereenkomst ondertekend waarin het voorbehoud van instemming van DNB is opgenomen. Na instemming van DNB op 28 september is op 1 oktober 2015 is de verkoop formeel afgewikkeld. Daarna is op 17 december 2015 is de DNB-vergunning van de vennootschap ingetrokken en is de wettelijke verplichting om de activiteiten in een afzonderlijke rechtspersoon met een onafhankelijke Raad van Commissarissen onder te brengen komen te vervallen.

Met de verkoop van deze activiteiten en de verkoop van de portefeuille met schadeverzekeringen in 2013 heeft PGGM geen eigen verzekeringsactiviteiten meer.

Het resultaat van PGGM Leven in 2015 bedraagt € 5,3 miljoen bruto negatief. Dit resultaat bestaat uit een positief operationeel resultaat van € 16,8 miljoen en een verkoopverlies van € 22,1 miljoen.

De verkoopprijs inclusief verkoopkosten bedraagt € 378,0 miljoen. De boekwaarde van de verkochte activa en passiva bedroeg op 1 januari 2015 € 312,7 miljoen. De rechten en plichten uit de portefeuille zijn overgedragen met terugwerkende kracht tot 1 januari 2015, derhalve is er geen operationeel resultaat behaald met betrekking tot de verzekeringsactiviteiten in 2015.

Voor een uitgebreide toelichting op de afgestoten activa en passiva wordt verwezen naar de toelichting op de verschillende balansposten op pagina 65 tot en met 73.

Het resultaat en kasstroom ten aanzien van de verkochte levensverzekeringsactiviteiten wordt als volgt uitgesplitst:

(bedragen in miljoenen euro's)

	2015	2014
Baten	-	18,8
Lasten belastingen	-	4,0 3,7
Resultaat	-	11,1
Operationele kasstroom	-	36,7
Investerings- en beleggingskasstroom	-	35,9
Financieringskasstroom	-	-

PGGM Levensverzekeringen N.V. en PGGM N.V. hebben garanties afgegeven die doorlopen na de formele afronding van de verkoop. Voor een beschrijving van deze garanties wordt verwezen naar hoofdstuk 17 niet in de balans opgenomen activa en passiva op pagina 74.

4 Immateriële vaste activa

	Goodwill	VOBA	Software	Totaal
Stand 1 januari 2014				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	101.872	18.453	46.314	166.639
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-58.175	-9.563	-42.896	-110.634
Boekwaarde 1 januari 2014	43.697	8.890	3.418	56.005
Mutaties 2014				
Investerings	5.428	-	1.462	6.890
Waardeverminderingen	-	-7.470	-	-7.470
Afschrijvingen	-15.363	-1.420	-1.741	-18.524
Saldo	-9.935	-8.890	-279	-19.104
Stand 31 december 2014				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	107.300	18.453	47.776	173.529
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-73.538	-18.453	-44.637	-136.628
Boekwaarde 31 december 2014	33.762	-	3.139	36.901
Mutaties 2015				
Investerings	32.571	-	582	33.153
Desinvesteringen	-	-18.453	-	-18.453
Waardeverminderingen	-	18.453	-	18.453
Afschrijvingen	-6.752	-	-1.046	-7.798
Saldo	25.819	-	-464	25.355
Stand 31 december 2015				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	139.871	-	48.358	188.229
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-80.290	-	-45.683	-125.973
Boekwaarde 31 december 2015	59.581	-	2.675	62.256
Afschrijvingsperiode	4-7 jaar	15 jaar	5 jaar	

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. Ultimo 2015 is het waarschijnlijk geworden dat een wijziging in de verkrijgingsprijs zal plaatsvinden. Dit bedrag wordt derhalve als een wijziging in de verkrijgingsprijs verantwoord en als goodwill geactiveerd in 2015. De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de economische levensduur.

VOBA

Als gevolg van de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille is de VOBA ultimo 2014 volledig afgewaardeerd.

Software

De investeringen betreffen met name licenties van het backoffice systeem van de pensioen- en beleggingsadministratie. Voor de geactiveerde kosten van de intern ontwikkelde software, van voornamelijk het backoffice systeem van de pensioen- en beleggingsadministratie, is in het eigen vermogen een wettelijke reserve gevormd. De afschrijving op intern ontwikkelde software bedraagt in 2015 nihil (2014: € 0,5 miljoen). Op software in ontwikkeling wordt niet afgeschreven tot het moment van ingebruikname.

5 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Bedrijfs- installatie	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Stand 1 januari 2014				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	128.208	3.211	19.787	151.206
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-23.244	-1.608	-9.486	-34.338
Boekwaarde 1 januari 2014	104.964	1.603	10.301	116.868
Mutaties 2014				
Investeringen	-	-	351	351
Desinvesteringen	-	-	-88	-88
Afschrijvingen	-3.606	-290	-2.894	-6.790
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	64	64
Waardeverminderingen a.g.v. herwaardering	-4.756	-	-217	-4.973
Aanpassing brutoboekwaarde a.g.v. herwaardering	-31.606	-	-	-31.606
Aanpassing cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen a.g.v. herwaardering	31.606	-	-	31.606
Saldo	-8.362	-290	-2.784	-11.436
Stand 31 december 2014				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	96.602	3.211	20.050	119.863
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-	-1.898	-12.533	-14.431
Boekwaarde 31 december 2014	96.602	1.313	7.517	105.432
Mutaties 2015				
Investeringen	-	-	584	584
Desinvesteringen	-	-	-130	-130
Afschrijvingen	-3.783	-278	-2.370	-6.431
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	112	112
Saldo	-3.783	-278	-1.804	-5.865
Stand 31 december 2015				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	96.602	3.211	20.504	120.317
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.783	-2.176	-14.791	-20.750
Boekwaarde 31 december 2015	92.819	1.035	5.713	99.567

Afschrijvingstermijnen

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

PGGM 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>Totaal</i>
Stand 1 januari 2014	849	20.140	396	21.385
Mutaties 2014				
Investeringsen	100	-		100
Desinvesteringsen	-	-	-107	-107
Waardeveranderingen	-	12.613	-	12.613
Stand 31 december 2014	949	32.753	289	33.991
Mutaties 2015				
Investeringsen	750	-	-289	461
Waardeveranderingen	-	-18.774	-	-18.774
Stand 31 december 2015	1.699	13.979	-	15.678

Ultimo boekjaar betreffen de deelnemingen het kapitaalbelang van 13,01% (2014: 9,94%) in Sustainalytics Holding B.V. en 10% kapitaalbelang in de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. In september 2015 heeft PGGM Vermogensbeheer haar kapitaalbelang in Sustainalytics Holding B.V. uitgebreid van 9,94% naar 13,01%. Het betreffen deelnemingen waarin geen sprake is van invloed van betekenis.

De waardeverandering in 2015 met betrekking tot belastinglatenties is voornamelijk het gevolg van de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

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

7 Beleggingen voor risico verzekeringsbedrijf

	<i>Leningen</i>	<i>Obligaties</i>	<i>Aandelen</i>	<i>Geldmarkt beleggingen</i>	<i>Totaal</i>
Stand 1 januari 2014	503	245.745	66.236	-	312.484
Mutaties 2014					
Aankopen en verstrekkingen	-	31.235	9.604	-	40.839
Verkopen en aflossingen	-90	-22.000	-42.200	-	-64.290
Waardeveranderingen	-	-	2.832	-	2.832
Armortisatie (dis)agio	4	4.351	-	-	4.355
Mutatie banktegoeden	-	-	-	751	751
Saldo	-86	13.586	-29.764	751	-15.513
Stand 31 december 2014	417	259.331	36.472	751	296.971
Mutaties 2015					
Verkopen en aflossingen	-90	-259.331	-36.472	-	-295.893
Armortisatie (dis)agio	4	-	-	-	4
Mutatie banktegoeden	-	-	-	-751	-751
Saldo	-86	-259.331	-36.472	-751	-296.640
Stand 31 december 2015	331	-	-	-	331
Reële waarde					
31 december 2014	459	291.028	36.472	751	328.710
31 december 2015	341	-	-	-	341

Ten behoeve van de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten zijn alle beleggingen voor risico verzekeringbedrijf in 2015 verkocht (ultimo 2014: € 297 miljoen).

Uitgaande van de aflossingsdata is de resterende contractuele looptijd van de leningen:

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Leningen	251	80	-	331
Saldo	251	80	-	331

8 Beleggingen voor risico polishouders

	2015	2014
Stand 1 januari	65.283	77.771
Mutaties		
Verkopen en aflossingen	-65.283	-18.194
Waardeveranderingen	-	5.706
Stand 31 december	-	65.283

Ten behoeve van de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten zijn alle beleggingen voor risico polishouders in 2015 verkocht (ultimo 2014: € 65 miljoen).

9 Vorderingen

	31 december 2015	31 december 2014
Debiteuren	30.088	36.561
Nog te factureren	5.751	7.681
Lopende rente	7	4.540
Vordering op groepsmaatschappijen	28.600	966
Vorderingen uit directe verzekeringen op verzekeringsnemers	-	779
Overige vorderingen	25	110
Overlopende activa	4.579	4.333
Totaal	69.050	54.970

Hiervan heeft een bedrag van € 1,0 miljoen een looptijd van langer dan 1 jaar.

Debiteuren

De debiteuren bestaan voornamelijk uit gefactureerde bedragen aan institutionele klanten met betrekking tot 2016 voor pensioenbeheer, beleidsadvisering en vermogensbeheer activiteiten.

Nog te factureren

Nog te factureren bedragen hebben per 31 december 2015 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 en obligaties.

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.

10 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 2014: nihil) 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.

11 Eigen vermogen

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

12 Voorzieningen risico verzekeringsbedrijf

	1 januari 2015	Dotaties	Onttrekkingen	Verkopen	31 december 2015
Niet verdiende premie leven	21	-	-	-21	-
Levensverzekeringen	225.036	-	-	-225.036	-
Overige technische voorzieningen	22.360	-	-	-22.360	-
Technische voorziening leven	247.417	-	-	-247.417	-

Als gevolg van de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten zijn de voorzieningen risico verzekeringsbedrijf overgedragen.

13 Voorzieningen risico polishouders

	2015	2014
Stand 1 januari	65.283	77.771
Dotaties	-	5.406
Onttrekkingen	-	-17.894
Waardeveranderingen	-65.283	-
Stand 31 december	-	65.283

Als gevolg van de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten zijn de voorzieningen risico polishouders verkocht.

14 Voorzieningen belastingen

	Totaal
Stand 1 januari 2014	8.111
Mutaties 2014	
Dotaties	2.134
Onttrekkingen	-720
Vrijval	-7.267
Stand 31 december 2014	2.258
Mutaties 2015	
Vrijval	-2.081
Stand 31 december 2015	177

De latente belastingschuld heeft betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen van de gebouwen en terreinen, de beleggingen voor risico verzekeringsbedrijf en enkele vorderingen op derden. De voorzieningen hebben overwegend een langlopend karakter.

15 Overige voorzieningen

	Reorganisatie	Jubilea	Overige	Totaal
Stand 1 januari 2014	6.149	1.435	11.849	19.433
Mutaties 2014				
Dotaties	3.412	527	50.445	54.384
Onttrekkingen	-1.359	-148	-8.612	-10.119
Vrijval	-13	-43	-1.302	-1.358
Stand 31 december 2014	8.189	1.771	52.380	62.340
Mutaties 2015				
Dotaties	3.844	37	618	4.499
Onttrekkingen	-7.988	-87	-48.489	-56.564
Vrijval	-154	-98	-910	-1.162
Stand 31 december 2015	3.891	1.623	3.599	9.113

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. Op basis van deze plannen zijn afvloeiingsvergoedingen ten behoeve van collectieve en enkele individuele trajecten voorzien binnen de voorziening reorganisatie. Reorganisatiekosten die eind 2014 waren voorzien, zijn in 2015 vrijwel geheel benut.

Overige voorzieningen

Eind 2014 is er een verlieslatend contract in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten voorzien. Door de verkoop op 1 januari 2015 is vrijwel de gehele voorziening benut. PGGM N.V. heeft de verkoopovereenkomst van de levensverzekeringsactiviteiten mede ondertekend. In de verkoopovereenkomst zijn specifieke garanties aan de koper afgegeven waarvan de waarde ultimo 2015 is ingeschat en voorzien. De afgegeven garanties hebben een looptijd van maximaal 10 jaar. Andere posten in de overige voorziening zijn onder andere incentives.

16 Kortlopende schulden

	31 december 2015	31 december 2014
Vooruitontvangen bedragen institutionele klanten	40.677	29.404
Crediteuren	13.465	22.095
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.320	6.841
Af te dragen pensioenen	294	2.661
Voor/achterstand premie verzekeraars	-	1.724
Schulden uit directe verzekeringen aan verzekeringsnemers	220	437
Overige schulden	12.000	6
Overlopende passiva	48.099	24.110
Totaal	121.075	87.278

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

Vooruit ontvangen bedragen institutionele klanten

De vooruit ontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op de facturatie van werkzaamheden inzake bestuurlijke advisering, pensioenbeheer en vermogensbeheer activiteiten aan institutionele klanten voor 2016.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

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

Overige schulden

De overige schulden bestaan uit opgenomen krediet van € 12 miljoen bij PFZW.

Overlopende passiva

De post overlopende passiva bestaat met name uit nog te betalen bedragen, reservering vakantiedagen, bonussen personeel en vergoeding rente. Ultimo 2015 is er een verplichting opgenomen voor de te betalen goodwill begin 2016 in verband met de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM in 2008.

17 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

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. Ultimo 2015 heeft PGGM N.V. € 12 miljoen opgenomen van dit krediet.

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 2019. De totale verplichting per 31 december 2015 bedraagt € 5,5 miljoen (2014: € 5,4 miljoen). Een bedrag van € 2,3 miljoen vervalt binnen een jaar.

Verplichting gebouwen

De totale verplichting per 31 december 2015 bedraagt € 2,3 miljoen (2014: € 2,1 miljoen). De verplichting loopt tot 2016. Een bedrag van € 2,3 miljoen vervalt binnen een jaar.

Verplichting hard- en software

De totale verplichting per 31 december 2015 bedraagt € 22,7 miljoen (2014: € 7,1 miljoen). De verplichting loopt tot 2022. Een bedrag van € 6,6 miljoen vervalt binnen een jaar.

18 Opbrengsten

Beheervergoeding institutioneel

	2015	2014
Beheervergoedingen dienstverlening	108.525	124.542
Beheervergoedingen beleggingsfondsen	149.431	136.529
Totaal	257.956	261.071

Beheervergoedingen dienstverlening

Voor bestuursadvies, pensioen-, en vermogensbeheers-activiteiten wordt een beheervergoeding in rekening gebracht bij de institutionele klanten.

De vergoeding voor bestuursadvies 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.

Bruto premie verzekeringen retail

	2015	2014
Levensverzekeringen:		
- risico verzekeringsbedrijf	-	9.929
- risico polishouders	-	494
- aandeel herverzekeraars	-	-312
- mutatie technische voorziening onverdiende premie	-	6
Totaal	-	10.117

In 2015 zijn er geen bruto premies verantwoord, omdat de rechten en plichten uit de levensverzekeringsportefeuille en, daaraan gerelateerde activa en passiva, met terugwerkende kracht tot 1 januari zijn overgedragen aan de Leidsche Verzekering Maatschappij N.V.

Overige opbrengsten

	2015	2014
Opbrengsten leden	115	-
Opbrengsten uit beleggingsfondsen retail	-	69
Overige opbrengsten	2.599	426
Totaal	2.714	495

Opbrengsten leden

De opbrengsten uit ledenactiviteiten bestaan uit vergoedingen voor het organiseren van betaalde activiteiten voor de leden van PGGM.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten heeft voornamelijk betrekking op de correctie op de fiscale integratieheffing. De integratieheffing is de heffing die PGGM heeft afgedragen bij oplevering van de nieuwbouw van de huisvesting in 2011.

19 Verzekeringstechnische lasten

	2015	2014
Uitkeringen verzekeringen:		
- risico verzekeringsbedrijf	-	40.832
- risico polishouders	-	17.896
	-	58.728
Mutatie voorzieningen levensverzekeringen	-247.417	-37.272
Verkoopresultaat	247.417	-
Mutatie onverdiende premie	-	7
Overige technische baten en lasten	-	4
Risico polishouders:		
- Beleggingsresultaten	-	-6.864
- Mutatie voorziening	-65.283	-12.488
- Verkoopresultaat	65.283	-
Totaal	-	2.115

In 2015 zijn er geen verzekeringstechnische lasten verantwoord, omdat de rechten en plichten uit de levensverzekeringportefeuille, en daaraan gerelateerde activa en passiva, met terugwerkende kracht tot 1 januari zijn overgedragen aan de Leidsche Verzekering Maatschappij N.V.

20 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2015	2014
Extern personeel	38.400	29.697
Advieskosten	7.998	6.921
Uitbesteding administratie	1.324	888
Overige servicebureaus	1.009	1.120
Totaal	48.731	38.626

De kosten van extern personeel hebben onder andere betrekking op diverse transitie van klanten die hebben plaatsgevonden in 2015.

21 Personeelskosten

	2015	2014
Salarissen	111.286	111.562
Pensioenlasten	12.615	16.269
Sociale lasten	11.640	13.174
Overige personeelskosten	14.610	15.150
Totaal	150.151	156.155

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

	2015	2014
Vermogensbeheer	343	353
Pensioenbeheer	509	451
ICT, Facilities, Finance & Control	230	227
Relatie & Communicatie	24	48
Institutional Business	127	119
Corporate Staf	78	79
A&O	-	135
Totaal	1.311	1.412

Het gemiddelde aantal medewerkers is afgenomen door diverse reorganisaties o.a. binnen A&O Services B.V. Een deel van de medewerkers is in 2015 overgegaan van A&O naar Pensioenbeheer.

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:

	2015			2014		
	Vaste beloning	Pensioen en sociale lasten	Totaal	Vaste beloning	Pensioen en sociale lasten	Totaal
E.F. Bos	476	26	502	413	81	494
P.A.M. Loven*	273	17	290	365	68	433
P.A.M. Boomkamp**	127	8	135	-	-	-
Totaal	876	51	927	778	149	927

* Tot 31 augustus 2015

** Vanaf 1 september 2015

Met ingang van 1 september 2015 is P.A.M. Loven teruggetreden van de raad van bestuur. Op 1 september 2015 is P.A.M. Boomkamp benoemd als chief financial & risk officer (CFRO) en lid van de raad van bestuur. De stijging van het vaste salaris en daling van de pensioenen en sociale lasten in 2015 ten opzichte van 2014 wordt veroorzaakt door de 'Wet verlaging maximumopbouw- en premiepercentages pensioen en maximering pensioengevend inkomen'. Voor een nadere uitleg van deze wetgeving wordt verwezen naar het jaarverslag.

Elk lid van de raad van commissarissen ontvangt een jaarlijkse vergoeding van € 28.111 (2014: € 27.694). De vergoeding van de voorzitter bedraagt € 32.516 (2014: € 32.034). 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 2015 bedraagt de totale bezoldiging van de raad van commissarissen € 166.466 exclusief btw (2014: € 170.504). De bezoldiging van de raad van commissarissen is in 2015 geïndexeerd met 0,75% per 1 januari 2015 en met 0,75% per 1 oktober 2015.

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

22 Afschrijvingen en waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa

	2015	2014
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7.798	18.524
Bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa	-	7.470
Afschrijvingen op materiële vaste activa	6.449	6.790
Bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa	-	2.091
Totaal	14.247	34.875

23 Overige bedrijfskosten

	2015	2014
Huisvestingskosten	4.997	5.030
Automatiseringskosten	17.992	17.269
Marketingkosten	6.340	8.204
Overige kosten	31.137	56.390
Totaal	60.466	86.893

Overige kosten

In de overige kosten is het resultaat op de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten opgenomen € 22,1 miljoen (2014: € 46,5 miljoen).

24 Beleggingsresultaten

	2015	2014
Directe opbrengsten	20	27
Leningen totaal	20	27
Directe opbrengsten	16.429	8.120
Obligaties totaal	16.429	8.120
Directe opbrengsten	-14	-55
Geldmarktbeleggingen totaal	-14	-55
Directe opbrengsten	709	2.945
Indirecte opbrengsten	1	2.832
Aandelen totaal	710	5.777
Directe opbrengsten	17.144	11.037
Indirect opbrengsten	1	2.832
Totaal	17.145	13.869

Als gevolg van de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten zijn alle beleggingen voor risico verzekeringsbedrijf in 2015 verkocht. Hierdoor is een positief beleggingsresultaat behaald in 2015.

25 Financiële baten

	2015	2014
Overige financiële baten	12	-3
Totaal	12	-3

26 Financiële lasten

	2015	2014
Overige financiële lasten	-154	66
Totaal	-154	66

27 Belastingen

	2015	2014
Acute belastinglast	-14.404	7.951
Wijziging latente belastingvorderingen	18.775	-12.966
Wijziging latente belastingverplichtingen	-2.081	-3.438
Totaal	2.290	-8.453
Nominale belastingdruk	25,00%	25,00%
Niet belastbare opbrengsten en kosten	31,15%	0,58%
Effectieve belastingdruk	56,15%	25,58%

De effectieve belastingdruk wijkt voornamelijk af van de nominale belastingdruk wegens een niet geaccepteerde kapitaalstorting van de oude aandeelhouder voor de overname van A&O door PGGM.

28 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.

29 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.

30 Risicobeheer

Bij risicomanagement maken we 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. In het jaarverslag wordt het risicomanagementproces voor PGGM, risico's en ontwikkelingen in 2015 en speerpunten in 2016 nader toegelicht.

Voor het uitvoeren van risicomanagement voor onze organisatie maken we gebruik van het PGGM risicoraamwerk. Dit risicoraamwerk is gebaseerd op de COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM)-methodiek, een internationale standaard. Met behulp van dit raamwerk wordt het Enterprise Risk Management (strategisch, financieel, governance, operationeel en compliance risico) door afdeling Risk & Compliance op gestructureerde wijze inzichtelijk gemaakt, bewaakt en gerapporteerd. De voor ons relevante soft controls maken ook onderdeel uit van het PGGM risicoraamwerk. De afdeling Risk & Compliance richt zich daarnaast ook op de beheersing van integriteitsrisico's en ziet toe op de organisatie brede naleving van relevante wet- en regelgeving. De afdeling focust zich op het reduceren van het compliance risico dat we lopen door het opstellen van compliance beleid, het uitvoeren van toezicht en het vergroten van compliance bewustwording onder medewerkers.

Ieder kwartaal actualiseren de business units hun risicobeeld. De kwartaalrisicorapportage van iedere business unit bevat naast het risicobeeld het In Control Statement (ICS). In het ICS legt het management team verantwoording af over de kwaliteit van de interne beheersomgeving en de inschatting van de gelopen risico's van de business unit. De relevante informatie uit de vastgestelde risicorapportages van de business units wordt verwerkt in een geconsolideerde risicorapportage. In deze rapportage wordt het totale risicobeeld van PGGM weergegeven. Het gaat daarbij over zowel beleid, als over de risicobereidheid en de daadwerkelijk gelopen risico's inclusief compliance en informatiebeveiliging.

Na vaststelling van deze geconsolideerde risicorapportage in het Corporate Risk & Compliance Committee (CRC Committee) wordt de rapportage in het Executive Committee (EC) besproken. Na bespreking van de geconsolideerde rapportage in het EC, wordt de rapportage, aangevuld met de besluitvorming, aan de Audit-, Risk- en Compliance Commissie en de Raad van Commissarissen (RvC) van PGGM N.V. gezonden. De eindverantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's binnen onze organisatie ligt bij het EC.

Solvabiliteitsrisico

PGGM valt onder de voorwaarden van de Wft. PGGM wordt aangemerkt als een financieel conglomeraat; PGGM N.V. is een gemengde financiële holding. Uit hoofde van deze wet gelden eisen ten aanzien van kapitaal toereikendheid. PGGM kiest er voor uit te gaan van de methode op basis van consolidatie jaarrekeningen, waarbij de kapitaal toereikendheid 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.

Solvabiliteit	31 december 2015	31 december 2014
Totaal eigen vermogen	208.301	206.513
Wettelijk vereist	32.391	30.672
Surplus	175.910	175.841

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

Solvabiliteit	31 december 2015	31 december 2014
Toetsingsvermogen	36.742	20.418
Wettelijk vereist	31.884	28.475
Surplus	4.858	-8.057

PGGM Vermogensbeheer heeft het vereiste vermogen inzake het prudentiële kapitaal ultimo 2014 vastgesteld op € 28,5 miljoen. Het toetsingsvermogen per 31 december 2014, exclusief het resultaat boekjaar 2014, bedraagt € 20,4 mln en voldoet daarmee niet aan het prudentiële kapitaal. Het resultaat lopend boekjaar ad € 17,8 miljoen wordt na de jaarrekeningcontrole door de externe accountant, 27 maart 2015, toegerekend tot het toetsingsvermogen. Het toetsingsvermogen per Q1-2015, inclusief het resultaat boekjaar 2014, voldoet daarmee aan het prudentiële kapitaal. PGGM Vermogensbeheer heeft het tekort gemeld aan de toezichthouder DNB. Daarnaast heeft PGGM Vermogensbeheer interne maatregelen genomen teneinde het risico op tekort te voorkomen.

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

Solvabiliteit	31 december 2015	31 december 2014
Toetsingsvermogen	1.068	568
Wettelijk vereist	457	425
Surplus	611	143

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

Solvabiliteit	31 december 2015	31 december 2014
Toetsingsvermogen	9.511	5.885
Wettelijk vereist	50	1.772
Surplus	9.461	4.113

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 nihil ultimo 2015.

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 nihil ultimo 2015.

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 aan. Derhalve is het renterisico nihil ultimo 2015.

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 tussen de partijen. Aangezien PGGM N.V. diensten aan pensioenfondsen levert is het risico als gevolg van een faillissement laag. Daarnaast 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 bij een bank aan. PGGM evalueert dit beleid voortdurend en heeft dit kredietrisico als klein geclassificeerd. Na de verkoop van de levensactiviteiten is het kredietrisico op de overige posten beperkt.

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 door verkoop van activa. PGGM N.V. beschikt over een kredietfaciliteit bij PFZW die ruimschoots voldoende is om dit risico te beheersen. Deze faciliteit bedraagt € 150 miljoen.

Verzekeringstechnisch risico

Actuarieel risico ontstaat in samenhang met de toereikendheid van de verzekeringspremies en voorzieningen voor verzekeringsverplichtingen. Gedurende 2015 zijn alle Levensverzekeringsactiviteiten verkocht. Derhalve is ultimo 2015 het actuarieel risico sterk verminderd en is beperkt tot een klein actuarieel risico met betrekking tot één van de garanties die PGGM heeft afgegeven als onderdeel van de verkoop.

Enkelvoudige jaarrekening

2015



Voor een waardevolle toekomst

Enkelvoudige balans per 31 december 2015

(vóór bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	31 december 2015	31 december 2014
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	31	59.990	34.336
Materiële vaste activa		99.504	105.363
Financiële vaste activa	32	137.644	112.251
Totaal vaste activa		297.138	251.950
Vlottende activa			
Vorderingen	33	52.611	46.209
Liquide middelen	34	9.858	-
Totaal vlottende activa		62.469	46.209
Totaal activa		359.607	298.159
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	35	200	200
Wettelijke reserve		376	376
Agio reserve		158.712	158.712
Overige reserves		47.225	71.821
Onverdeeld resultaat		1.788	-24.596
Totaal eigen vermogen		208.301	206.513
Voorzieningen			
Belastingen	36	124	124
Overige voorzieningen		7.522	5.183
Totaal voorzieningen		7.646	5.307
Kortlopende schulden	37	143.660	86.339
Totaal passiva		359.607	298.159

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015

(bedragen in duizenden euro's)

	Ref.	2015	2014
Resultaat deelnemingen		4.545	-6.615
Overige resultaat na belastingen	39	-2.757	-17.981
Resultaat na belastingen		1.788	-24.596

Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening

2015



Voor een waardevolle toekomst

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2015 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.

31 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 2015 van € 60,0 miljoen (31 december 2014: € 34,3 miljoen) betrekking op PGGM N.V.

32 Financiële vaste activa

	31 december 2015	31 december 2014
Deelnemingen	124.003	97.458
Actieve belastinglatenties	13.641	14.793
	137.644	112.251

Deelnemingen

De post deelnemingen kent het volgende verloop:

	2015	2014
Stand 1 januari	97.458	125.073
Agiostortingen	22.000	11.000
Dividenduitkering	-	-32.000
Resultaat deelnemingen	4.545	-6.615
Stand 31 december	124.003	97.458

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 Levensverzekeringen N.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%
A&O Services B.V.	Rijswijk	100%

Actieve belastinglatenties

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

33 Vorderingen

	31 december 2015	31 december 2014
Vorderingen op groepsmaatschappijen	45.356	35.655
Debiteuren	804	516
Overige vorderingen en overlopende activa	6.451	10.038
Totaal	52.611	46.209

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

Vorderingen op groepsmaatschappijen

	31 december 2015	31 december 2014
PGGM Vermogensbeheer B.V.	14.048	14.098
PGGM Coöperatie U.A.	11.787	551
PGGM Pensioenbeheer B.V.	12.093	12.261
PGGM UFO B.V.	2.738	3.099
PGGM Services B.V.	1.724	1.764
PGGM Levensverzekeringen N.V.	24	1.701
PGGM Strategic Advisory Services B.V.	1.370	1.579
PGGM Financiële Services B.V.	1.451	596
A&O Vermogensbeheer B.V.	-	6
PGGM Treasury B.V.	6	-
A&O Services B.V.	115	-
Totaal	45.356	35.655

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente verrekend.

Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen en overlopende activa per 31 december 2015 bestaan voornamelijk uit een vordering op een klant en vooruitbetaalde kosten. De vordering op een klant betreft een langlopende vordering welke in 2015 en 2016 zal worden afgewikkeld.

34 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 2014: nihil) niet ter vrije beschikking. Dit betreft saldo op een geblokkeerde rekening die wordt aangehouden in verband met de verkoop van de levensverzekeringsactiviteiten.

35 Eigen vermogen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Wettelijke reserve	Agio reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Stand 1 januari 2014	200	3.033	158.712	63.403	7.924	233.272
Mutatie wettelijke reserve	-	-2.657	-	494	-	-2.163
Resultaatbestemming 2013	-	-	-	7.924	-7.924	-
Resultaat 2014	-	-	-	-	-24.596	-24.596
Stand 1 januari 2015	200	376	158.712	71.821	-24.596	206.513
Resultaatbestemming 2014	-	-	-	-24.596	24.596	-
Resultaat 2015	-	-	-	-	1.788	1.788
Stand 31 december 2015	200	376	158.712	47.225	1.788	208.301

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1 miljoen (2014: € 1 miljoen), bestaande uit 1.000 aandelen met een nominale waarde van € 1.000 elk. Per 31 december 2015 zijn 200 aandelen geplaatst en volgestort.

De mutatie wettelijke reserve in 2014 betreft met name de mutatie van de herwaarderingsreserve van de terreinen. Eind 2014 zijn de terreinen opnieuw getaxeerd. De actuele waarde van de terreinen is aangepast naar de taxatiewaarde per 31 december 2014. De waardevermindering van de terreinen is in mindering gebracht op de eerder gevormde herwaarderingsreserve.

36 Voorzieningen

De latente belastingschuld heeft betrekking op tijdelijke fiscale en commerciële waarderingsverschillen van gebouwen en terreinen.

De met medewerkers verband houdende voorzieningen voor reorganisatie, jubilea en incentives worden in de toelichting op de balans in de geconsolideerde jaarrekening nader toegelicht en hebben geheel betrekking op PGGM N.V.

De andere voorzieningen hebben overwegend een langlopend karakter.

37 Kortlopende schulden

	31 december 2015	31 december 2014
Schulden aan kredietinstellingen	79.634	49.944
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.109	5.235
Schulden aan groepsmaatschappijen	-	10.844
Crediteuren	3.935	4.637
Af te dragen pensioenen	294	2.661
Overige schulden	12.000	-
Overlopende passiva	41.688	13.018
Totaal	143.660	86.339

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 overige schulden bestaan uit opgenomen krediet van € 12 miljoen bij PFZW.

Overlopende passiva

Ultimo 2015 is er een verplichting van € 32,7 mio opgenomen voor de betalen goodwill begin 2016 in verband met de overname van de uitvoeringsorganisatie door PGGM Coöperatie U.A. in 2008.

38 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Aansprakelijkheidsstelling dochters

PGGM N.V. heeft voor haar dochter PGGM Levensverzekeringen N.V. een aansprakelijkstelling getekend conform artikel 2:403 lid 1 sub f BW, waarbij zij zich hoofdelijk aansprakelijk stelt voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van deze dochters.

Afgegeven garantie Rabo PGGM PPI

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

39 Overig resultaat na belastingen

Overig resultaat na belastingen heeft betrekking op:

	2015	2014
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	-6.752	-16.783
Bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa	-	-7.470
Integratieheffing	2.297	-
Overige opbrengsten en bedrijfskosten	-69.236	-69.516
Doorbelaste bedrijfskosten	70.003	69.564
Belastingen resultaat	931	6.224
Totaal	-2.757	-17.981

Zeist 19 april 2016

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

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

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 L.J. (Lodewijk) de Waal (tot 20 juli 2015)

De heer mr. H.M.L.M. (Eric) de Macker (benoemd per 1 oktober 2015)

Overige gegevens



Voor een waardevolle toekomst

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering en raad van commissarissen van PGGM N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van PGGM N.V. te Zeist gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2015; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke 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 onafhankelijkheids-regels 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

Goedkeurende controleverklaring

Materialiteit

- Materialiteit als geheel van EUR 1,0 miljoen
- 0,4% van de beheervergoedingen

Groepscontrole

- Dekking van 99% van de totale activa
- Dekking van 99% van het eigen vermogen

Kernpunten

- Waardering Goodwill
- Afwikkeling portefeuilleoverdracht PGGM Levensverzekeringen en afgrenzing resultaten
- Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Materialiteit

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 1,0 miljoen (2014: EUR 3,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de beheervergoedingen (0,4% hiervan, 2014: 1,2% hiervan). Wij beschouwen de beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark, omdat deze de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten tonen. 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. Vanwege de verkoop van de levensverzekeringsportefeuille en de impact hiervan op het volume van de winst-en-verliesrekening en de verwachte resultaten hebben wij het percentage van onze materialiteit ten opzichte van vorig jaar naar beneden bijgesteld.

Wij hebben met de raad van commissarissen afgesproken dat wij de tijdens onze controle niet-gecorrigeerde afwijkingen boven de 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 geconsolideerde 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 2015 zijn PGGM Pensioenbeheer B.V., PGGM Vermogensbeheer B.V., PGGM Treasury B.V., PGGM Strategic Advisory Services B.V., A&O Services B.V. en PGGM Levensverzekeringen N.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.

Waardering goodwill

Omschrijving

In 2015 is door PGGM een nieuw contract afgesloten met Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (hierna: PFZW) ten aanzien van pensioenbeheer en bestuursondersteuning. Als direct gevolg is PGGM een nabetalingsplichtig op het oorspronkelijke koopcontract tussen PFZW en PGGM van EUR 32,6 miljoen verschuldigd. PGGM N.V. heeft deze koopsomherziening in lijn met haar grondslagen geactiveerd als goodwill, zie ook noot 4 in de toelichting van de jaarrekening.

Gezien de hoogte en aard van deze transactie vinden wij de goodwillwaardering een kernpunt in onze controle.

Omdat deze transactie nieuwe tarieven kent, heeft PGGM een uitgebreide analyse opgesteld en uitgangspunten van de waardering getoetst aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving (RJ 216 en RJ121) om vast te stellen of de realiseerbare waarde van het contract de goodwillwaardering ondersteunt.

Onze aanpak

Wij hebben vastgesteld dat het in 2015 verantwoorde goodwillbedrag in overeenstemming is met het koopcontract en in 2016 betaald is aan PFZW en dat de verwerking in lijn is met de grondslagen en voorgaande betalingen. Omdat het bepalen van de realiseerbare waarde sterk afhankelijk is van subjectieve inschattingen, hebben wij in de controle nadruk gelegd op het challangen van de gehanteerde uitgangspunten. Hierbij hebben wij gebruikgemaakt van de businesscase voor de klant PFZW, de contractuele afspraken waaronder de service level agreements 2016 en de kostenstructuur van PGGM (geschatte toekomstige kasstromen) zoals onderdeel van het meerjarenplan van PGGM.

Onze observatie

De verwerking van de nabetaling op de koopprijs is consistent met de eerdere contractuele nabetalingen. Wij zijn van mening dat het management op evenwichtige wijze de realiseerbare waarde heeft bepaald. Tevens achten wij de toelichting zoals opgenomen in noot 4 in de toelichting van de jaarrekening toereikend.

Afwikkeling portefeuilleoverdracht PGGM Levensverzekeringen en afgrenzing resultaten

Omschrijving

Eind 2014 heeft PGGM Levensverzekeringen N.V. een termsheet tot verkoop van de levensverzekeringsportefeuille getekend, welke op 14 maart 2015 heeft geleid tot een definitief verkoopcontract met als effectieve datum 1 januari 2015. Op 28 september 2015 heeft De Nederlandsche Bank N.V. (hierna: DNB) een 'Verklaring van Geen Bezwaar' afgegeven waarna op 30 september 2015 de portefeuilleoverdracht juridisch is geëffectueerd. Vanaf 1 oktober 2015 stelt PGGM tot medio 2016 IT-systemen (polisadministratie) nog ter beschikking, maar wordt het operationeel beheer gevoerd door de koper van de portefeuille.

Gezien de aard en omvang van de transactie en de potentiële waarde van de afgegeven garanties hebben wij de overdracht van de levensverzekeringsportefeuille ook dit jaar als kernpunt benoemd in onze controle.

Onze aanpak

Wij hebben het verkoopcontract en de daarin opgenomen bepalingen en garanties geanalyseerd. Daarnaast hebben wij kennisgenomen van de correspondentie met de koper en de toezichthouder. Wij hebben werkzaamheden verricht om vast te stellen dat de overdracht juist en volledig heeft plaatsgevonden. Onderdeel van deze werkzaamheden is een controle op de basisgegevens in het overdrachtsbestand geweest.

Tevens zijn door ons werkzaamheden verricht ten aanzien van de afgrenzing/toewijzing van de resultaten behorende bij de verzekeringsportefeuille en gerelateerde beleggingsportefeuille.

Wij hebben de inschatting van verplichtingen uit hoofde van de verstrekte garanties, zoals beschreven in noot 15 in de toelichting van de jaarrekening, gecontroleerd. Deze garanties bevatten actuariële elementen waarvoor PGGM haar interne actuarieel heeft gevraagd aannames te maken, die door ons zijn getoetst in het kader van de controle van de voorzieningen en voorwaardelijke verplichtingen.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de financiële effecten van de overdracht van de verzekeringsportefeuille door PGGM Levensverzekeringen en de verstrekte garanties qua resultaatbepaling, waardering en presentatie zijn verwerkt in overeenstemming met de grondslagen, zie noot 3 en 15 in de toelichting van de jaarrekening.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Omschrijving

De kernactiviteiten pensioenbeheer en vermogensbeheer, alsmede die van de verzekeraar tot het moment van overdracht, 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;
- kennisnemen van door PGGM zelf uitgevoerde controles met name gericht op general IT controls en application controls en het bepalen van de impact hiervan op onze controleaanpak;
- het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen waaronder die van de polisadministratie PLS van PGGM Levensverzekeringen, waarbij wij op onderdelen gebruikmaken van de werkzaamheden van Internal Audit met betrekking tot IT-systemen en -processen, zoals ten aanzien van het betaalproces, autorisatiebeheer en IT-security.

Onze observatie

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

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 gerede 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 fouten en fraude ontdekken.

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) www.nba.nl/standaardteksten-controlleverklaring.

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Utrecht, 19 April 2016

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 blijktens een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 van het Burgerlijk Wetboek.
- 35.6 Bij de berekening van de verdeling van een voor uitkering op aandelen bestemd bedrag tellen de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.
- 35.7 Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Voorstel bestemming van het resultaat

Voorgesteld wordt het resultaat over 2015 van € 1,8 miljoen positief ten gunste van de overige reserves te brengen.

Dit voorstel is niet in de overige reserves verwerkt.

Gebeurtenissen na balansdatum

PGGM is voornemens om A&O Services B.V. te fuseren met PGGM N.V. gedurende 2016.

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
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.

Corporate Communicatie PGGM
Telefoon: +31 (0)30 277 97 35
E-mail: communicatie@pggm.nl

* 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 chief executive officer (CEO) is de voorzitter van het EC, en vormt samen met de chief financial & risk officer (CFRO, plaatsvervangend voorzitter) de raad van bestuur (RvB).

** Per 1 september 2015. Daarvoor werd de functie bekleed door de heer P.A.M. (Paul) Loven.

Bijlage: Nevenfuncties raad van commissarissen

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

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

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

DGA HDB2002 B.V.
Voorzitter raad van commissarissen PGGM N.V.
Voorzitter raad van commissarissen Holding Trobas B.V.
Voorzitter van de raad van toezicht Stichting Ziekenhuis Gelderse Vallei (tot 31-12-2015)
Voorzitter raad van commissarissen Best Fresh Group B.V.
Voorzitter raad van commissarissen CC Containercentralen A/S (Denemarken)
Voorzitter bestuur Vereniging Groothandel Bloemkwekerijproducten
Lid raad van toezicht Zorggroep Charim
Lid bestuur Stichting metropolitane landbouw (tot 31-12-2015)
Lid bestuur Stichting metropolitan food security (tot 31-12-2015)
Lid bestuur Greenport Holland
Voorzitter Stichting Dutch Horticulture Trade Board
Lid bestuur Stichting Historie der Techniek
President Union Fleurs International Flower Trade Association
Lid raad van toezicht Stichting Transactieland.nl
Lid raad van toezicht Stichting Dutch Refinery Cluster
Voorzitter Kerkenraad van de PKN Gemeente Scherpenzeel/ Renswoude (tot 30-6-2015)

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 toezichhoudende functies

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

Lid raad van commissarissen PGGM N.V.
Voorzitter raad van commissarissen De Goudse Verzekeringen
Lid raad van commissarissen MediRisk
Lid raad van commissarissen Monuta
Voorzitter raad van advies AEMAS UvA
Lid college van vereffenaars Pensioenfonds Stork (in liquidatie en stopt in de loop van 2016)

Overige nevenfuncties

Voorzitter STAK Anno 12 (tot december 2015)
Directeur MartAnSa B.V.

Nevenfuncties mevrouw drs. M.R. (Miriam) van Dongen

Geboortedatum: 16 april 1969
Nationaliteit: Nederlandse

Bestuurlijke en toezichhoudende functies

Lid raad van commissarissen PGGM N.V.
Lid raad van toezicht, voorzitter audit committee EP Nuffic (tot december 2015)
Lid raad van commissarissen, voorzitter audit committee CB
Lid raad van toezicht en voorzitter audit committee Nierstichting Nederland
Lid bestuur Stichting de Bron

Lid bestuur STAK Anno 12 (tot december 2015)

Lid raad van commissarissen, voorzitter audit committee, lid risk committee, lid remuneratie- en benoemingscommittee Vivat Verzekeringen N.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.

Raadslid Algemene Raad van de Nederlandse Orde van Advocaten

Docent en examiner 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 Internationaal

Lid raad van advies Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen

Vicevoorzitter CESI (Confederation Europeene Syndicates Independant)

Lid ledenraad KRO

Lid federatieraad KRO-NCRV

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.

Lid raad van commissarissen FBTO zorgverzekeringen N.V. en de Frieslandzorgverzekeraar (De RvC van De Friesland Zorgverzekeraar is ook RvC van FBTO 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.)

Lid raad van commissarissen Zorggroep De Laren

Bestuurslid Stichting Kinderopvang NH

Voorzitter Werkgroep 2 relatie PFZW – PGGM

Lid raad van advies Nederlandse Zorgautoriteit (tot 1-4-2015)

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 (<i>voorzitter</i>)	28 september 2007	28 september 2011	28 september 2019*
De heer drs. M.W. (Maarten) Dijkshoorn AAG	27 november 2009	28 september 2011	27 november 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 (<i>vicevoorzitter</i>)	20 juli 2007	20 juli 2011	20 juli 2019*

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

Dit rapport gaat over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur (RvB). Allereerst wordt ingegaan op de visie van het beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het beloningspakket van de leden van de raad van bestuur in 2015.

Visie beloningsbeleid

Het beloningsbeleid voor de raad van bestuur wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld, op voorstel van de raad van commissarissen (RvC). Het beloningsbeleid heeft als doel om gekwalificeerde leden voor de raad van bestuur aan te trekken, te behouden en te motiveren. Onze ambitie is een transparant en verantwoord beloningsbeleid: een faire beloning voor een meetbare prestatie. Naast realisatie van de doelstellingen weegt ook de wijze waarop deze prestaties tot stand komen (competenties en waarden) mee in de beoordeling en daarmee in de beloning. Ons beloningsbeleid sluit qua beleid en uitvoering aan bij onze cultuur, bij onze kernwaarden (daadkrachtig, open en eerlijk, baanbrekend, respect voor mens en omgeving) en bij onze kernkwaliteiten (vakmanschap, voortdurend verbeteren, verleiden verbinden verantwoord).

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

De voorzitter van de raad van bestuur is per 30 juli 2013 herbenoemd in haar functie. Wegens vertrek van het andere lid van de raad van bestuur (per 31 augustus 2015) is de heer dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp per 1 september 2015 in de functie van chief financial & risk officer (CFRO) benoemd als lid van de raad van bestuur.

Het beloningsbeleid van de leden van de raad van bestuur is conform wet- en regelgeving inzake beloningen en daarnaast volgens de best practice-bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Beloningspakket raad van bestuur

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

Salaris

Het salaris van de leden van de raad van bestuur is gebaseerd op het marktbeeld van de beloningen voor bestuurders van vergelijkbaar niveau, rekening houdend met de positionering van PGGM N.V. 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 2015 is het salaris met 1,2 procent gestegen ten opzichte van 2014.

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

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

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

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

Bezoldiging raad van bestuur in 2015						
	2015			2014		
	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)
Mw. drs. E.F. Bos	476	26	502	413	81	494
Dhr PA.M. Loven *	273	17	290	365	68	433
Dhr dr. ir. PA.M. Boomkamp **	127	8	135	-	-	-
Totaal	876	51	927	778	149	927

* Tot 31 augustus 2015.

** Vanaf 1 september 2015.

Met ingang van 1 september 2015 is de heer PA.M. (Paul) Loven teruggetreden van de raad van bestuur. Op 1 september 2015 is de heer dr. ir. PA.M. (Paul) Boomkamp benoemd als chief financial & risk officer (CFRO) en lid van de raad van bestuur.

Elk lid van de raad van commissarissen ontvangt een jaarlijkse vergoeding van 28.111 euro (2014: 27.694 euro). De vergoeding van de voorzitter van de raad van commissarissen bedraagt 32.516 euro (2014: 32.034 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 2015 bedraagt de totale bezoldiging van de raad van commissarissen 166.466 euro exclusief btw (2014: 170.504 euro). De bezoldiging van de raad van commissarissen is in 2015 geïndexeerd met 0,75 procent per 1 januari 2015 en met 0,75 procent per 1 oktober 2015.

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

Bijlage: Nevenfuncties raad van bestuur

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

Geboortedatum: 30 juli 1959

Nationaliteit: Nederlandse

Huidige functie

Chief executive officer (CEO) PGGM N.V.

Per 06-03-2013

Overige functies

Lid 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

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

Lid Sustainability Advisory Board ABN Amro Bank N.V.

Per 01-03-2011

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 van de Auditcommissie GGZ Emergis

Per 18-02-2013

Lid raad van advies Sociale Verzekeringsbank

Per 01-09-2015



Voor een waardevolle toekomst