
Reglement raad van bestuur APG Groep N.V.

Dit reglement is gewijzigd en opnieuw vastgesteld door de raad van bestuur van APG Groep N.V. op 5 november 2018 en vervolgens door de raad van commissarissen van APG Groep N.V. goedgekeurd op 14 december 2018.

Dit reglement treedt in werking op de dag van goedkeuring door de raad van commissarissen en vervangt per die datum het vorige reglement van de raad van bestuur.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk I – Inleiding

- Artikel 1 Inleidende bepalingen
- Artikel 2 Definities, uitleg

Hoofdstuk II – Effectief bestuur

- Artikel 3 Omvang en samenstelling van de raad van bestuur
- Artikel 4 Benoeming, deskundigheid, evaluatie en tussentijds aftreden
- Artikel 5 Taken en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur

Hoofdstuk III – Risicobeheersing

- Artikel 6 Risicomanagement
- Artikel 7 Interne auditfunctie
- Artikel 8 Verslaglegging

Hoofdstuk IV – Commissies van de raad van bestuur

- Artikel 9 Councils
- Artikel 10 Boards

Hoofdstuk V – Vergaderingen van de raad van bestuur, besluitvorming

- Artikel 11 Vergaderingen van de raad van bestuur
- Artikel 12 Besluitvorming

Hoofdstuk VI – Gedragscode, integriteit, voorkomen belangenverstrengeling, nevenfuncties

- Artikel 13 Gedragscode, integriteit
- Artikel 14 Voorkomen belangenverstrengeling
- Artikel 15 Nevenfuncties

Hoofdstuk VII – Het functioneren van de raad van bestuur in de omgang met de andere organen van de vennootschap

- Artikel 16 De omgang met de raad van commissarissen
- Artikel 17 De omgang met de aandeelhouders

Hoofdstuk VIII – De relatie met de externe accountant, toezichthouders en de ondernemingsraad

Artikel 18 De relatie met de externe accountant

Artikel 19 De relatie met de toezichthouders

Artikel 20 De relatie met de ondernemingsraad

Hoofdstuk IX – Overige bepalingen

Artikel 21 Vertrouwelijkheid

Artikel 22 Regeling anoniem melden misstanden en onregelmatigheden

Artikel 23 Diversen

Bijlagen

1. Competenties en functieprofielen (leden) raad van bestuur
2. Verfijning aandachtsgebieden bedoeld in art. 3.2 rvb reglement

Hoofdstuk I – Inleiding

Artikel 1: Inleidende bepalingen

- 1.1 Dit reglement is opgesteld ter uitvoering van het bepaalde in artikel 19 lid 1 van de statuten en regelt interne aangelegenheden van de raad van bestuur. Dit reglement dient ter aanvulling op de regels en voorschriften die op de raad van bestuur van toepassing zijn op grond van Nederlands recht en de statuten van de vennootschap.
- 1.2 Dit reglement geeft voorts uitvoering aan de principes en best practices bepalingen van de geldende Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC), voor zover deze principes en best practices bepalingen relevant zijn voor en toegepast worden door de vennootschap. Het reglement is in aanvulling op en uitwerking van relevante regels en richtlijnen van toezichthouders.
- 1.3 Door vaststelling van dit reglement verklaart de raad van bestuur:
 - a. toepassing te geven en zich gebonden te achten aan de verplichtingen van dit reglement voor zover dat op hem en zijn afzonderlijke leden van toepassing is; en
 - b. bij toetreding van nieuwe leden van de raad van bestuur, deze leden een verklaring als sub a bedoeld te laten afleggen
- 1.4 De tekst van dit reglement is ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen en ter kennis gebracht van de leden van de ondernemingsraad van de vennootschap. De tekst van dit reglement wordt gepubliceerd op de website van de vennootschap.
- 1.5 Waar dit reglement strijdig is met de statuten van de vennootschap, zullen deze laatste prevaleren. Waar dit reglement verenigbaar is met de statuten, maar strijdig met Nederlands recht zal dit laatste prevaleren. Indien één van de bepalingen van dit reglement niet of niet meer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan.

Artikel 2: Definities, uitleg

- 2.1 In dit reglement hebben de navolgende, met een hoofdletter aangeduide begrippen/afkortingen, de daarachter vermelde betekenis:
- a. APG Groep: de vennootschap en haar dochtermaatschappijen;
 - b. Audit & Riskcommissie: de audit & risk commissie van de raad van commissarissen;
 - c. AVvA: de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap;
 - d. Belet: indien een lid van de raad van bestuur zijn functie tijdelijk niet kan uitoefenen als gevolg van langdurige afwezigheid;
 - e. Board: door de raad van bestuur in het leven geroepen commissie met, binnen de door de raad van bestuur gestelde kaders, gemandateerde besluitvormingsbevoegdheid ter ondersteuning van de taak van de raad van bestuur;
 - f. CFRO: Chief Finance & Risk Officer van de vennootschap;
 - g. Chief Compliance Officer: de Chief Compliance Officer als bedoeld in artikel 4.1 van het Compliance Charter APG Groep;
 - h. Council: door raad van bestuur voor een bepaald expertise gebied ingestelde advies- en ondersteuningscommissie ten behoeve van het voor dat expertisegebied verantwoordelijke lid van de raad van bestuur;
 - i. Diensten: ondersteunende diensten op het terrein van IT en facility services;
 - j. Dochtermaatschappij: heeft de betekenis die aan dit begrip is toegekend in artikel 2:24a van het Burgerlijk Wetboek en omvat mede de vennootschappen waarvan deze dochtermaatschappij de aandelen houdt;
 - k. Externe accountant: het accountantskantoor dat overeenkomstig artikel 2:393 BW belast is met de controle van de jaarrekening van de vennootschap;
 - l. Gedragscode: de binnen APG Groep vigerende Code of Conduct, zoals deze van tijd tot tijd geldt;
 - m. Jaarverslag: het jaarverslag van de vennootschap opgemaakt door de raad van bestuur;
 - n. Klanten: de pensioenfondsen waarvoor APG Groep werkt;
 - o. NCCG: de Principes (Pr) en Best Practice bepalingen (BP) van de Nederlandse Corporate Governance Code van 8 december 2016;
 - p. Nevenfunctie: een functie van een lid van de raad van bestuur naast zijn functie als bestuurder van de vennootschap;
 - q. Ondernemingsraad: de (gemeenschappelijke) ondernemingsraad van APG Groep;
 - r. Ontstentenis: afwezigheid van een lid van de raad van bestuur als gevolg van ontslag, aftreden of door overlijden;
 - s. Portefeuillehouder AM: het lid van de raad van bestuur met als portefeuille/aandachtsgebied 'Asset Management';
 - t. Portefeuillehouder DWS: het lid van de raad van bestuur met als portefeuille/aandachtsgebied 'Deelnemers- en Werkgevers Services';
 - u. Portefeuillehouder FB&D: het lid van de raad van bestuur met als portefeuilles/ aandachtsgebieden 'Fondsenbedrijf en groepsbrede diensten';
 - v. Raad van bestuur: het bestuur van de vennootschap;
 - w. Raad van commissarissen: de raad van commissarissen van de vennootschap;
 - x. Reglement: dit reglement van de raad van bestuur, inclusief de daarbij behorende bijlagen 'Competenties en functieprofielen (leden) van de raad van bestuur' en 'Verfijning aandachtsgebieden bedoeld in art. 3.2 rvb reglement';

- y. Stakeholders: zijn groepen of individuen die direct of indirect het bereiken van doelstellingen van APG Groep beïnvloeden of er door worden beïnvloed, waaronder in elk geval begrepen werknemers, aandeelhouders, klanten, toeleveranciers en toezichthouders;¹
 - z. Statuten: de vigerende statuten van de vennootschap, zoals deze van tijd tot tijd luiden;
 - aa. Toezichthouders: de door de overheid aangestelde, onafhankelijke en onpartijdige instituten die toezien op naleving van wet- en regelgeving door APG Groep, zoals de Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële markten (AF);
 - bb. Vennootschap: APG Groep N.V., gevestigd te Heerlen;
 - cc. Volstreekte meerderheid: meer dan de helft van het aantal uitgebrachte stemmen;
 - dd. Voorzitter: de voorzitter van de raad van bestuur.
- 2.2 Daar waar dit reglement refereert aan bevoegdheden of verantwoordelijkheden van de raad van bestuur met betrekking tot dochtermaatschappijen, betreft het de bevoegdheid van de raad van bestuur om stem uit te brengen op aandelen in de desbetreffende dochtermaatschappij conform de statuten en laat dit onverlet de eigen bevoegdheid en verantwoordelijkheid van het bestuur van de dochtermaatschappij. De door de raad van bestuur vastgestelde beleid, charters en gedragscodes voor APG Groep gelden ten aanzien van een dochtermaatschappij nadat deze door het bestuur van de dochtermaatschappij zijn vastgesteld.
- 2.3 Voor de toepassing van dit reglement betekent 'schriftelijk': schriftelijk of door middel van een ander reproduceerbaar elektronisch communicatiemiddel.

Hoofdstuk II: Effectief bestuur

Artikel 3: Omvang en samenstelling van de raad van bestuur

- 3.1 De AVvA bepaalt het aantal leden van de raad van bestuur.
- 3.2 De raad van bestuur bestuurt de vennootschap op zodanige wijze dat zij als collectief invulling geeft aan het dagelijks bestuur, uitvoering van besluiten, leiderschap, planning, strategie en beleid ten aanzien van APG Groep. Dit vanuit de verantwoordelijkheid om voor APG Groep het centrale punt te zijn ter zake van alle beleidsvoorbereiding, -vaststelling en -uitvoering. Deze bestuurstaak is een taak van leden van de raad van bestuur gezamenlijk waarvoor ieder lid verantwoordelijkheid draagt. Binnen deze collectieve verantwoordelijkheid wordt een aantal aandachtsgebieden onderkend:
 - a. Concernstrategie en vertegenwoordiging van de vennootschap naar buiten;
 - b. Beheerste en integere bedrijfsvoering en risk management proces;
 - c. Advisering over en uitvoering van het beleggingsbeleid van de klanten;
 - d. Pensioenuitvoering en groepsbrede diensten;
 - e. Informeren, adviseren en ondersteunen van deelnemers en werkgevers van de klanten.
- 3.3 De competenties waarover de raad van bestuur als collectief moet beschikken en de functie eisen waaraan (de leden van) de raad van bestuur moet(en) voldoen zijn onder meer beschreven in Bijlage 1 'Competenties en functieprofielen leden van de raad van bestuur'. Bijlage 2 bevat een verfijning van de aandachtsgebieden bedoeld in artikel 3.2 van dit reglement.

1. NCGC, preambule

- 3.4 Ingeval van belet of ontstentenis van de voorzitter besluit de raad van commissarissen in aanvulling op het bepaalde in de statuten en na overleg met de raad van bestuur over nadere tijdelijke toewijzing van de taken en bevoegdheden van de voorzitter aan een of meer van de overige leden van de raad van bestuur. Ingeval van belet of ontstentenis van een van de andere leden van de raad van bestuur zullen, in aanvulling op het bepaalde in de statuten, de taken en bevoegdheden van het afwezige lid (tijdelijk) worden uitgeoefend door een of meer door de raad van bestuur aangewezen leden, met kennisgeving aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen neemt bij ontstentenis van een lid van de raad van bestuur zo spoedig mogelijk de nodige maatregelen teneinde een definitieve voorziening te doen treffen.
Een individueel lid kan binnen zijn portefeuille nimmer bevoegdheden uitoefenen die verder strekken dan de bevoegdheden die de raad van bestuur als geheel kan uitoefenen.
- 3.5 In geval van kortstondige afwezigheid van de voorzitter zullen zijn taken en bevoegdheden worden uitgeoefend door de CFRO. In geval van kortstondige afwezigheid van een van de andere leden van de raad van bestuur, kan de raad van bestuur besluiten over tijdelijke toewijzing van de taken en bevoegdheden van het afwezige lid aan een of meer andere leden van de raad van bestuur, met kennisgeving aan de raad van commissarissen.

Artikel 4: Benoeming, deskundigheid, evaluatie en tussentijds aftreden

- 4.1 De leden van de raad van bestuur worden benoemd op de wijze als voorzien in de statuten. Leden van de raad van bestuur worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.² Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van de diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring in overweging genomen.³
- 4.2 De complexiteit van het pensioenstelsel, de onderliggende processen, het internationale karakter van de beleggingen en de omvang van de organisatie van APG Groep vragen een grote verantwoordelijkheid, inzet en deskundigheid van de leden van de raad van bestuur. Elk lid van de raad van bestuur beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak⁴ en houdt zijn kennis en vaardigheden op peil en besteedt voldoende aandacht aan zijn taken en verantwoordelijkheden.⁵
- 4.3 De raad van bestuur is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren. De raad van bestuur evalueert tenminste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele leden en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden.⁶ De raad van bestuur beoordeelt op welke onderdelen de afzonderlijke leden van de behoefte hebben aan training of opleiding.⁷
- 4.4 Een lid van de raad van bestuur treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit naar het oordeel van de raad van commissarissen, na overleg met de raad van bestuur, is geboden.⁸ De voorzitter van de raad van commissarissen is de eerste contactpersoon namens de raad van commissarissen met betrekking tot het functioneren van de leden van de raad van bestuur. Bij tussentijds aftreden van een lid van de raad van bestuur zal de raad van bestuur dit tezamen met

2. NCGC, BP 2.2.1
3. NCGC, BP 2.2.1 jo. BP 2.1.5
4. NCGC, BP 2.1.4
5. NCGC, Pr 2.4
6. NCGC, BP 2.2.7
7. NCGC, BP 2.4.6
8. NCGC, BP 2.2.3

de reden voor vertrek mededelen aan: de raad van commissarissen, de aandeelhouders van de vennootschap, de klanten en de ondernemingsraad.

Artikel 5: Taken en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur

- 5.1 De leden van de raad van bestuur zijn collectief verantwoordelijk voor het bestuur van de vennootschap.
- 5.2 De raad van bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en haar dochtermaatschappijen en de met APG Groep verbonden ondernemingen. De raad van bestuur weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders af. De raad van bestuur richt zich in het bijzonder op het creëren van toegevoegde waarde en kwaliteit voor de klanten op de korte en op de langere termijn.
- 5.3 De leden van de raad van bestuur verdelen in onderling overleg de werkzaamheden. De werkverdeling behoeft de voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen. In Bijlage 2 bij dit reglement zijn de onder de collectieve verantwoordelijkheid van de raad van bestuur vallende aandachtsgebieden uitgewerkt die als uitgangspunt dienen voor de in de eerste volzin bedoelde verdeling van werkzaamheden.
- 5.4 Elk lid van de raad van bestuur is tegenover de vennootschap gehouden tot een behoorlijke vervulling van de hem/haar opgedragen taak. Hij dient overleg te plegen met de andere leden van de raad van bestuur, indien de invulling van zijn taak mede betrekking heeft op de invulling van de taak van die andere leden van de raad van bestuur, dan wel het belang van het onderwerp overleg met zijn medeleden vereist. Elk lid van de raad van bestuur zorgt ervoor dat hij/zij bij de uitoefening van zijn taken over de informatie beschikt die nodig is voor een goede besluitvorming.⁹
- 5.5 Ongeacht het bepaalde in de artikelen 16 en 17 is ieder lid van de raad van bestuur voor de vervulling van zijn taak verantwoording verschuldigd aan de andere leden van de raad van bestuur en is deswege gehouden regelmatig te rapporteren aan de raad van bestuur op een zodanige wijze dat een behoorlijk inzicht wordt verkregen in de uitvoering van zijn taken, zulks mede gezien de collectieve verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. Ieder lid van de raad van bestuur informeert de overige leden van de raad van bestuur, zo nodig buiten vergadering, over alle belangrijke aangelegenheden die zich met betrekking tot zijn individuele taakgebied voordoen.
- 5.6 Tot de taak van de raad van bestuur wordt onder meer gerekend:
 - a. het ontwikkelen van een visie op lange termijn waardecreatie van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen en het formuleren van een daarbij passende strategie. De raad van bestuur weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van stakeholders;¹⁰
 - b. de realisatie van de doelstellingen van APG Groep in lijn met de strategie van de vennootschap;
 - c. de algemene gang van zaken binnen APG Groep en de resultaten van APG Groep, alsmede de voor de ondernemingen van APG Groep relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;
 - d. de inventarisatie en de analyse van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van APG Groep en de met APG Groep verbonden ondernemingen. De raad van bestuur stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de onderkende risico's worden gezett;¹¹

9. NCGC, Pr 2.4

10. NCGC, BP 1.1.1

11. NCGC, BP 1.2.1

- e. het op basis van een risicobeoordeling ontwerpen, implementeren en onderhouden van adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen;¹²
 - f. het monitoren van de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het jaarlijks uitvoeren van een systematische beoordeling van de opzet en de werking van deze systemen,¹³ waaromtrent tevens wordt gerapporteerd in het Jaarverslag;¹⁴
 - g. het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waarde creatie van APG Groep en het verrichten van activiteiten ten aanzien van de cultuur;¹⁵
 - h. het verzorgen en voorbereiden van het financiële verslaggevingsproces;
 - i. de solide financiering van APG Groep;
 - j. de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving;
 - k. het naleven en handhaven van een gedegen governance structuur van APG Groep en de naleving van de NCGC, voor zover deze relevant is voor en toegepast wordt door de vennootschap;
 - l. het openbaar maken, onder meer via het Jaarverslag en op de website van de vennootschap van de informatie waarvan de NCGC dat vereist, voor zover deze relevant is voor en toegepast wordt door de vennootschap;
 - m. het toezicht op de uitvoering van genomen besluiten van de raad van bestuur;
 - n. het opmaken van de jaarrekening alsmede het opstellen van de jaarlijkse begroting;
 - o. het streven naar voortdurende verbetering van de prestaties op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu.
- 5.7 Bij het vormgeven van de strategie besteedt de raad van bestuur in ieder geval aandacht aan (i) de implementatie en haalbaarheid van de strategie, (ii) het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin APG Groep en de aan haar verbonden ondernemingen opereren, (iii) kansen en risico's voor APG Groep, (iv) de operationele en financiële doelen van APG Groep en de invloed ervan op de toekomstige positie in de relevante markten, (v) de belangen van de stakeholders en (vi) andere voor APG Groep relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de ondernemingen van APG Groep opereren, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.¹⁶
- 5.8 De raad van bestuur betreft de raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van lange termijn waarde creatie. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen over de strategie en de toelichting daarop.¹⁷
- 5.9 De raad van bestuur stelt voor APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie en bespreekt deze met de raad van commissarissen. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor inbedding en het onderhouden van de waarden van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen. Daarbij besteedt de raad van bestuur aandacht aan (i) de strategie en het bedrijfsmodel, (ii) de omgeving waarin APG Groep opereert en de bestaande cultuur binnen de ondernemingen van APG Groep en of het gewenst is daar wijzigingen in aan

11. NCGC, BP 1.2.1

12. NCGC, BP 1.2.2

13. NCGC, BP 1.2.3

14. NCGC, BP 1.4.2

15. NCGC, Pr 2.5

16. NCGC, BP 1.1.1

17. NCGC, BP 1.1.2

te brengen. De raad van bestuur houdt toezicht op naleving van de waarden, stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.¹⁸

In het overleg met de ondernemingsraad spreekt de raad van bestuur ook over gedrag en cultuur binnen APG Groep en de aan haar verbonden ondernemingen.¹⁹

- 5.10 De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en transparantie binnen de raad van bestuur, de organen van de vennootschap onderling en binnen APG Groep.²⁰

Hoofdstuk III: Risicobeheersing

Artikel 6: Risicomanagement.

- 6.1 APG Groep beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van APG Groep.²¹ Om de risico's te beheersen die APG Groep loopt bij het realiseren van de doelstellingen van APG Groep heeft de raad van bestuur de Group Risk Management Policy APG vastgesteld, die elk jaar door de raad van bestuur wordt geactualiseerd. Deze policy beschrijft hoe APG Groep de strategische, operationele, compliance, financiële en verslagleggingsrisico's beheerst en de kaders die hiervoor op groepsniveau en bij de dochtermaatschappijen worden gehanteerd.
- 6.2 Conform het 'three lines of defense model' dat uit hoofde van deze policy voor de risicobeheersing binnen APG Groep wordt toegepast is de raad van bestuur verantwoordelijk voor:
- het (laten) inrichten van een adequaat en effectief werkend risicomanagement raamwerk;
 - het vaststellen van de risicobereidheid en het risicobeleid van APG Groep;
 - het managen van het algeheel risicoprofiel van APG Groep:
 - Jaarlijkse uitvoering van een risk self assessment (ORSA) als onderdeel van de business plan cyclus;
 - Vaststellen en monitoren van managementacties indien risicobereidheid wordt overschreden;
 - Aantoonbare risicoafweging in besluitvorming.
 - het waarborgen van een passende risicocultuur;
 - het jaarlijks door de raad van bestuur af te geven 'In Control Statement' (ICS).
- De raad van bestuur legt over het uitvoeren van deze activiteiten verantwoording af aan de raad van commissarissen en de AVvA.
- 6.3 De raad van bestuur bespreekt de effectiviteit en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de Audit- & Riskcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad van commissarissen.²²
- Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesystemen hanteert APG Groep naast de in lid 1 genoemde Risk Management Policy in ieder geval:
- een Compliance Charter waarin de doelstellingen van de compliance functie, compliance risicomanagement en de compliance governance is vastgelegd;
 - een gedragscode die op de website van de vennootschap wordt geplaatst;

18. NCGC, BP 2.5.1

19. NCGC, BP 2.5.3

20. NCGC, BP 2.4.1

21. NCGC, Pr 1.2

22. NCGC, BP 1.4.1

- c. handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
 - d. een systeem van monitoring en rapportering.
- 6.4 De leden van de raad van bestuur vormen samen met de verantwoordelijke functionarissen uit tweede en derde verdedigingslinie het Risico Comité APG met als belangrijkste verantwoordelijkheid om namens de raad van bestuur – in lijn met de strategische doelstellingen – het integrale risicoprofiel te bewaken aan de hand van de risicobereidheid en risicolimieten. Daarnaast is het de taak van het Risico Comité APG om de raad van bestuur te adviseren over en bij te staan inzake aanvullende beheersmaatregelen ter beperking van relevante risico's bij benadering of overschrijding van de risicolimieten.
- 6.5 Het APG Charter Risico Comité beschrijft de wijze waarop het Risico Comité APG is ingericht en welke verantwoordelijkheden daarbij horen.
- 6.6 Het door de interne risk functie opgestelde werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur en vervolgens aan de raad van commissarissen. De raad van bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de risk functie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de Audit & Riskcommissie.

Artikel 7: Interne auditfunctie

- 7.1 De interne auditfunctie heeft als taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controle-systemen te beoordelen.²³ De raad van bestuur benoemt daartoe een leidinggevende interne auditor.²⁴
- 7.2 Het door de interne audit functie opgestelde werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur en vervolgens aan de raad van commissarissen. In dit werkplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.²⁵ De raad van bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de interne audit functie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de Audit & Riskcommissie.²⁶
- 7.3 De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het opgestelde werkplan uit te voeren en heeft toegang tot informatie die voor de uitvoering van de werkzaamheden van belang zijn.²⁷
- 7.4 De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan de voorzitter, rapporteert de kern van de resultaten aan de Audit- en Riskcommissie en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten wordt in ieder geval aandacht besteed aan i) gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, ii) bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van APG Groep en de met haar verbonden onderneming en iii) tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.²⁸

23. NCGC, Pr 1.3

24. NCGC, BP 1.3.1

25. NCGC, BP 1.3.3

26. NCGC, BP 1.3.2

27. NCGC, BP 1.3.4

28. NCGC, BP 1.3.5

Artikel 8: Verslaglegging

- 8.1 De raad van bestuur voegt jaarlijks aan de jaarrekening het Jaarverslag toe. Het Jaarverslag bevat in ieder geval de informatie die de wet en relevante regels en richtlijnen voorschrijven.
- 8.2 In het Jaarverslag rapporteert de raad van bestuur voorts over de gevoeligheid van de resultaten van APG Groep ten aanzien van externe omstandigheden en variabelen.
- 8.3 In het Jaarverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op lange termijn waarde creatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel van de korte als lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan.²⁹ De raad van bestuur legt verder in het Jaarverslag verantwoording af over (i) de uitvoering van de risico-beoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaats ziet in haar relatie tot haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, compliance en financiële verslagleggingsrisico's, (ii) de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, (iii) eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het afgelopen boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in de systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen in die systemen zijn voorzien, alsmede dat dit is besproken met de Audit & Riskcommissie en de raad van commissarissen en (iv) over de gevoeligheid van de resultaten van APG Groep voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.³⁰
- 8.4 De raad van bestuur verklaart in het Jaarverslag met een duidelijke onderbouwing dat (i) het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, (ii) voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat, (iii) het naar de huidige omstandigheden gerechtvaardigd is dat de financiële verslaglegging is opgesteld op going concernbasis en (iv) in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het Jaarverslag.³¹
- 8.5 De raad van bestuur rapporteert aan de raad van commissarissen minimaal eens per kwartaal schriftelijk over de resultaten van APG Groep over de afgelopen periode met vergelijking van de cijfers ten opzichte van het budget en omtrent belangrijke ontwikkelingen die zich in de afgelopen periode hebben voorgedaan.

29. NCGC, BP 1.1.4

30. NCGC, BP 1.4.2

31. NCGC, BP 1.4.3

Hoofdstuk IV: Commissies van de raad van bestuur

Artikel 9: Councils

- 9.1 De raad van bestuur kan voor een of meer expertisegebieden councils instellen ter ondersteuning en advisering van het voor het betreffende expertisegebied verantwoordelijke lid van de raad van bestuur.
- 9.2 De council heeft een ondersteunende en adviserende rol ten aanzien van de uitvoering van de aan het betreffende lid van de raad van bestuur toebedeelde taak, ten aanzien van besluiten die binnen dat kader door hem/haar worden genomen, alsmede ten aanzien van besluiten die binnen dat kader door hem/haar worden voorgelegd aan de raad van bestuur.
- 9.3 Het doel van de councils is de bevordering van afstemming tussen verschillende bedrijfsonderdelen ter ondersteuning van het verantwoordelijke lid van de raad van bestuur, respectievelijk de raad van bestuur zelf binnen het betreffende expertisegebied.
- 9.4 Met inachtneming van de statuten en dit reglement stelt de raad van bestuur voor iedere council een reglement vast waarin aangelegenheden van de council worden geregeld.

Artikel 10: Boards

- 10.1 De raad van bestuur kan een of meer boards instellen ter ondersteuning bij de uitoefening van zijn taken. De raad van bestuur heeft aan die boards de bevoegdheid gemandateerd om over bepaalde zaken zoals vermeld in de reglementen van die boards besluiten te nemen of voor te bereiden, alles binnen de door de raad van bestuur vastgestelde kaders.
- 10.2 Het doel van de boards is de ondersteuning van de raad van bestuur in het behalen van de doelstellingen van APG Groep en het implementeren van de strategische doelen.
- 10.3 Met inachtneming van de statuten en dit reglement stelt de raad van bestuur voor iedere board een reglement vast waarin de aangelegenheden van de board worden geregeld.

Hoofdstuk V: Vergaderingen van de raad van bestuur, besluitvorming

Artikel 11: Vergaderingen van de raad van bestuur

- 11.1 De raad van bestuur vergadert in het algemeen wekelijks. Deze vergaderingen zullen in de regel periodiek afwisselend tussen kantoor Heerlen en kantoor Amsterdam van de vennootschap worden gehouden op een van tijd tot tijd vastgesteld tijdstip. De leden van de raad van bestuur worden steeds tijdig schriftelijk uitgenodigd voor een vergadering, waarbij zij tevens alle vergaderstukken ontvangen. Daarnaast kunnen op verzoek van een of meer leden van de raad van bestuur door de voorzitter vergaderingen van de raad van bestuur worden bijeen geroepen.
- 11.2 Vergaderingen kunnen ook telefonisch of door middel van video conference plaatsvinden, mits alle deelnemende leden elkaar tegelijkertijd kunnen verstaan.
- 11.3 De voorzitter zit de vergadering voor. Ingeval van afwezigheid van de voorzitter neemt de CFRO het voorzitterschap van de vergadering waar. Is ook de CFRO afwezig, dan wijst de vergadering zelf een voorzitter aan.

- 11.4 De voorzitter stelt van iedere vergadering de agenda vast. Ieder lid van de raad van bestuur kan via 'bestuurszaken' agendapunten ter behandeling in de vergadering opgeven. Een te behandelen onderwerp dat niet tijdig is voorgelegd of onvoldoende door stukken wordt onderbouwd, wordt niet op de agenda opgenomen.
- 11.5 Dringende zaken kunnen op verzoek van ieder lid van de raad van bestuur en met instemming van de meerderheid van de overige leden van de raad van bestuur aanstonds worden behandeld, dan wel worden behandeld in een extra te houden vergadering, onverminderd het bepaalde in artikel 12.2 en 12.3.
- 11.6 De leden van de raad van bestuur zijn gehouden de vergaderingen van de raad van bestuur bij te wonen, tenzij zij om gegronde redenen en met afstemming met de voorzitter verhinderd zijn de vergadering bij te wonen. Voor zover zij verhinderd zijn en voor zover de notulen toelichting behoeven, zal de voorzitter hen inlichten over de in de betrokken vergadering genomen besluiten en gevoerde discussies.
- 11.7 De raad van bestuur wordt bijgestaan door de afdeling bestuurszaken. Deze assisteert de voorzitter bij de organisatie van de zaken betreffende de raad van bestuur (het voorbereiden van de vergaderingen, verslaglegging van de vergaderingen, follow up van de genomen besluiten, etc.) en bewaren correspondentie en overige documentatie betreffende de raad van bestuur. Bestuurszaken wordt geleid door de general counsel. De general counsel kan zijn /haar taken betreffende de raad van bestuur of een deel daarvan opdragen aan een door hem/haar in overleg met de voorzitter aangestelde secretaris raad van bestuur.
- 11.8 Notulen van de vergaderingen van de raad van bestuur worden ofwel vastgesteld door ondertekening ervan door de voorzitter van de vergadering en de general counsel dan wel door de secretaris raad van bestuur, ofwel door vaststelling door de rvb in een volgende vergadering. Vastgestelde notulen strekken tot bewijs van het verhandelde. Verstrekking van (uittreksels van) de vastgestelde notulen aan derden (niet zijnde werknemers en leden van de raad van commissarissen) kan alleen na ondertekening door de voorzitter en de general counsel, respectievelijk de secretaris raad van bestuur. Voor intern gebruik volstaat het akkoord van de general counsel, respectievelijk de secretaris raad van bestuur.

Artikel 12: Besluitvorming

- 12.1 De raad van bestuur draagt zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. Daartoe zet de raad van bestuur een goede en tijdige informatievoorziening op.³²
- 12.2 De raad van bestuur kan alleen besluiten nemen als een meerderheid van de leden, waaronder de voorzitter, in de vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is, met dien verstande dat voor het nemen van besluiten over de strategie, kapitaalallocatie en aanmerkelijke (des)investeringen de aanwezigheid van alle leden is vereist. Voor besluitvorming over een onderwerp waarvoor een bepaald lid van de raad van bestuur specifiek verantwoordelijk is, is in de vergadering ofwel de aanwezigheid van dit lid van de raad van bestuur vereist ofwel vereist dat dit lid van de raad van bestuur een ander lid heeft gemachtigd namens hem/haar in de vergadering stem uit te brengen.
- 12.3 Indien geen meerderheid van de leden in de vergadering aanwezig is of bij afwezigheid van de voorzitter kan de raad van bestuur het voornemen tot het nemen van een besluit uitspreken. Deze voorgenomen besluiten kunnen door de raad van bestuur definitief worden genomen (i) door het voorgenomen besluit in overeen-

32. NCGC, Pr 2.4

stemming met de procedures definitief te nemen als besluit buiten vergadering (ii) door het voorgenomen besluit in te brengen in een volgende vergadering van de raad van bestuur waarbij een meerderheid van de leden, waaronder de voorzitter, aanwezig is.

- 12.4 De raad van bestuur streeft in zijn besluitvorming consensus na. Indien dit niet mogelijk is, wordt het besluit genomen met Volstreekte meerderheid. Bij staking van stemmen heeft de voorzitter een doorslaggevende stem.
- 12.5 De raad van bestuur kan ook buiten vergadering besluiten, mits (i) het onderwerp in kwestie schriftelijk onder de aandacht van alle leden is gebracht, (ii) geen van de stemgerechtigde leden bezwaar heeft aangetekend tegen deze wijze van besluitvorming en (iii) alle leden zich voor het voorstel hebben uitgesproken. Het besluit dat op dergelijke wijze is genomen wordt ofwel schriftelijk vastgelegd en ondertekend door de voorzitter, waarbij eventuele schriftelijk ontvangen reacties worden aangehecht, ofwel vermeld in de notulen van de eerstvolgende vergadering met vermelding van de inhoud van eventuele schriftelijk ontvangen reacties. Het nemen van een besluit buiten vergadering dient in ieder geval te worden gemeld in de eerstvolgende vergadering van de raad van bestuur.
- 12.6 Indien ter vergadering over bepaalde onderwerpen onvoldoende eenstemmigheid is, kan de voorzitter dit agendapunt terugverwijzen voor nader beraad.
- 12.7 Besluitvorming van de raad van bestuur vindt plaats met inachtneming van de statuten. De general counsel, respectievelijk de secretaris raad van bestuur ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat de raad van bestuur besluiten neemt in overeenstemming met de wettelijke en statutaire voorschriften.

Hoofdstuk VI: Gedragscode, integriteit, voorkomen belangenverstrengeling

Artikel 13: Gedragscode, integriteit

- 13.1 De raad van bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van APG Groep. De raad van bestuur zal zorgdragen voor bekendmaking en beschikbaarheid van de regeling door middel van publicatie op de website van de vennootschap.³³
- 13.2 De leden van de raad van bestuur oefenen hun functie uit en handelen in overeenstemming met de APG Groep principes voor gedrag, handelingen en communicatie zoals opgenomen in de Gedragscode. De leden van de raad van bestuur nemen daartoe kennis van de inhoud van de voor APG Groep geldende Gedragscode.
- 13.3 De raad van bestuur heeft een Chief Compliance Officer aangesteld die beoordeelt of leden van de raad van bestuur en werknemers in overeenstemming met bepalingen van de gedragscode handelen en daarover ook rapporteert aan de raad van commissarissen.³⁴
- 13.4 De leden van de raad van bestuur acteren bij hun functioneren onafhankelijk van de instructies van derden buiten de vennootschap.

33. NCGC, BP 2.5.2

34. NCGC, BP 2.5.2

Artikel 14: Voorkomen belangenverstremgeling

- 14.1 Leden van de raad van bestuur zijn alert op (de schijn van) belangenverstremgeling en zullen, met inachtneming van hetgeen in de gedragscode is opgenomen over het voorkomen van belangenconflicten, in ieder geval:
- niet in concurrentie treden met APG Groep;
 - geen (substantiële) schenkingen van APG Groep voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;
 - ten laste van APG Groep geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden;
 - geen zakelijke kansen die aan APG Groep toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant in de tweede graad.³⁵
 - zichzelf ten laste van APG Groep geen persoonlijke lening en/of garanties verschaffen anders dan na goedkeuring van de raad van commissarissen en voor zover passend binnen de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de voor het gehele personeel geldende voorwaarden. Een lening wordt niet kwijtgescholden.³⁶
- 14.2 Een tegenstrijdig belang kan ontstaan wanneer APG Groep voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon:
- waarin een lid van de raad van bestuur persoonlijk een materieel financieel belang houdt; of
 - waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met dat lid van de raad van bestuur.³⁷
- 14.3 Een lid van de raad van bestuur meldt een potentieel tegenstrijdig belang (in de zin van artikel 2:129 lid 5 BW) bij een transactie die van materiele betekenis is voor APG Groep en/of het betreffend lid van de raad van bestuur onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen aan de overige leden van de raad van bestuur en aan de Chief Compliance Officer. Het lid van de raad van bestuur verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind en bloed- of aanverwanten tot in de tweede graad. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van de raad van bestuur of er een tegenstrijdig belang is.³⁸
- 14.4 Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van een of meer leden van de raad van bestuur spelen worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van een of meer leden van de raad van bestuur spelen die van materiele betekenis zijn voor de vennootschap of voor de desbetreffende leden van de raad van bestuur behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het Jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdige belang en de verklaring dat de leden 3 en 4 van dit artikel zijn nageleefd.³⁹
- 14.5 Een lid van de raad van bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een tegenstrijdig belang heeft met de vennootschap of een dochtermaatschappij. Dit lid van de raad van bestuur wordt over dat onderwerp of die transactie niet aangemerkt als een stemgerechtigd lid van de raad van bestuur.

35. NCGC, BP 2.7.1

36. NCGC, BP 2.7.6

37. NCGC, BP 2.7.3

38. NCGC, BP 2.7.3

39. NCGC, BP 2.7.4

14.6 Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiele betekenis zijn voor de vennootschap of voor deze personen, behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het Jaarverslag met de verklaring dat dit artikellid is nageleefd.⁴⁰

Artikel 15: Nevenfuncties

- 15.1 Bestuursfuncties van leden van de raad van bestuur bij dochtermaatschappijen zijn functies die zijn afgeleid van het functioneren als lid van de raad van bestuur van APG Groep en vallen derhalve onder de bepalingen van dit reglement.
- 15.2 Een lid van de raad van bestuur bekleedt niet meer commissariaten (of niet-uitvoerende bestuurdersfuncties) dan toegestaan in overeenstemming met de regels van artikel 2:132a BW. Het lidmaatschap van een raad van commissarissen van een dochtermaatschappij wordt niet meegerekend.
- 15.3 Een lid van de raad van bestuur meldt het bekleden van een Nevenfunctie vooraf aan de raad van commissarissen en aan de voorzitter. De aanvaarding van een (toezichhoudende) functie buiten APG Groep door een lid van de raad van bestuur als in het voorgaande lid bedoeld geschiedt na goedkeuring van de raad van commissarissen,⁴¹ na voorafgaande toetsing door de Chief Compliance Officer.
- 15.4 Met betrekking tot de door een lid van de raad van bestuur ontvangen vergoeding uit hoofde van een Nevenfunctie gelden de voorschriften als vastgelegd in het Beleid Nevenfuncties.
- 15.5 Overige Nevenfuncties, anders dan bedoeld in lid 2 en met inachtneming van de principes zoals neergelegd in de Gedragscode, kunnen slechts door leden van de raad van bestuur worden aanvaard na goedkeuring door de raad van commissarissen, na voorafgaande toetsing door de Chief Compliance Officer.

Hoofdstuk VII: Het functioneren van de raad van bestuur in de omgang met de andere organen van de vennootschap

Artikel 16: De omgang met de raad van commissarissen

- 16.1 De raad van bestuur draagt, onder toezicht van de raad van commissarissen, zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie tijdig bij de raad van bestuur en bij de raad van commissarissen bekend is,⁴² zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de (externe) financiële verslaggeving wordt gewaarborgd. Daartoe zorgt de raad van bestuur ervoor dat de financiële informatie van dochtermaatschappijen, rechtstreeks aan hem/haar wordt gerapporteerd en dat de integriteit van de informatie niet wordt aangetast.

40. NGGC, BP 2.7.5

41. NCGC, BP 2.4.2

42. NCGC, BP 2.4.7

- 16.2 Naast de door de wet of de statuten voorgeschreven goedkeuring door de raad van commissarissen voor besluiten van de raad van bestuur vraagt de raad van bestuur goedkeuring aan de raad van commissarissen voor:
- a. de door de raad van bestuur geformuleerde strategie ter realisatie van de lange termijn waardecreatie van APG Groep en de daarbij vastgestelde randvoorwaarden;
 - b. de in lijn met deze strategie vastgestelde operationele en financiële doelstellingen van APG groep;
 - c. de op enig moment vastgestelde risicobereidheid en de hiervoor ingevoerde integere en beheerste bedrijfsvoering;
 - d. de benoeming en het ontslag van de leidinggevende interne auditor;⁴³
 - e. het door de raad van bestuur goedgekeurde werkplan van de interne auditfunctie⁴⁴ en de interne riskfunctie;
 - f. het opstellen of wijzigen van dit reglement.
 - g. de besluiten waarvoor op grond van relevante wet- en regelgeving, waaronder dit reglement, de goedkeuring vereist is van de raad van commissarissen.
- 16.3 Volgens de statuten van de vennootschap zijn de leden van de raad van bestuur, indien ze daarvoor worden uitgenodigd, aanwezig bij de vergaderingen van de raad van commissarissen, tenzij een lid wegens gegronde redenen, niet bij de vergadering aanwezig kan zijn (met bericht van afmelding).
- 16.4 De raad van bestuur zal de raad van commissarissen tenminste 1 keer per kwartaal schriftelijk verslag doen over de gang van zaken van de ondernemingen van APG Groep in het betreffende kwartaal, waarbij speciale aandacht zal worden gegeven aan de financiële aangelegenheden (resultaat- en balansontwikkeling), risicomanagement, marketing, substantiële investeringen, personeel en de ontwikkelingen in de relevante markten.
- 16.5 De raad van bestuur verstrekt aan de Audit & Riskcommissie zijn observaties met betrekking tot de door deze commissie te verrichten werkzaamheden (advies over voordracht tot benoeming, herbenoeming of ontslag en voorbereiden selectie van de externe accountant) in het kader van de jaarlijkse rapportage door de Audit & Riskcommissie aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant.⁴⁵ De raad van bestuur faciliteert de Audit & Riskcommissie bij het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening.⁴⁶ De raad van bestuur informeert de raad van commissarissen over de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en de raad van bestuur naar aanleiding van de concept management letter, dan wel het concept accountantsverslag.⁴⁷
- 16.6 De raad van bestuur stelt regelmatig, maar ten minste één keer per jaar, de raad van commissarissen schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's, de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en (van de opzet en werking) van de risicobeheersings- en controlesystemen van APG Groep.
- 16.7 De voorzitter is het eerste aanspreekpunt voor de voorzitter van de raad van commissarissen.

43. NCGC, BP 1.3.1

44. NCGC, BP 1.3.3

45. NCGC, BP 1.6.1

46. NCGC, BP 1.6.3

47. NCGC, BP 1.7.5

Artikel 17: De omgang met de aandeelhouders

- 17.1 De raad van bestuur stelt de AVvA in de gelegenheid zodanig invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van de raad van bestuur en de raad van commissarissen dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van *checks and balances* binnen de vennootschap.⁴⁸
- 17.2 Op de agenda van de AVvA wordt vermeld welke punten ter bespreking en welke punten ter instemming zijn. De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld.
- materiële wijzigingen in de statuten;
 - voorstellen omtrent de benoeming van leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen;
 - het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap;
 - het voorstel tot uitkering van dividend;
 - de décharge van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid en de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht;
 - elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap;
 - de benoeming van de externe accountant.⁴⁹
- 17.3 Een voorstel tot goedkeuring of machtiging door de AVvA wordt schriftelijk toegelicht. De raad van bestuur gaat in de toelichting in op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn voor de te verlenen goedkeuring of machtiging.⁵⁰
- 17.4 De leden van de raad van bestuur zijn bij de AVvA aanwezig, tenzij zij om gegronde redenen verhinderd zijn, dan wel de AVvA te kennen heeft gegeven buiten aanwezigheid van de raad van bestuur of een van zijn leden te willen vergaderen.
- 17.5 De raad van bestuur verschaft, in principe na overleg met de raad van commissarissen, de aandeelhouders alle verlangde informatie, tenzij zwaarwichtige belangen van de vennootschap, of een wettelijk voorschrift of rechtsregel zich daartegen verzetten. Indien de raad van bestuur zich op een dergelijk zwaarwichtig belang beroept, wordt dit expliciet toegelicht.⁵¹ De raad van bestuur zal de aandeelhouders van de vennootschap gelijkelijk en gelijktijdig informeren.
- 17.6 De raad van bestuur legt, als onderdeel van de verantwoording over het Jaarverslag, verantwoording af aan de AVvA omtrent de governance structuur van APG Groep en de naleving daarvan. De hoofdlijnen van de corporate governance structuur van de vennootschap worden elk jaar in een afzonderlijk hoofdstuk in het bestuursverslag uiteengezet.⁵²
- 17.7 De raad van bestuur formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders.⁵³

48. NCGC, Pr 4.1

49. NCGC, BP 4.1.3

50. NCGC, BP 4.1.4

51. NCGC, Pr 4.2 jo. BP 4.2.1

52. NCGC Naleving van de code

53. NCGC, BP 4.2.2

Hoofdstuk VIII: Relatie met de externe accountant, toezichthouders en de ondernemingsraad

Artikel 18: De relatie met de externe accountant

- 18.1 De raad van bestuur draagt zorg dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. De raad van bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de verstrekte informatie te reageren. De raad van bestuur onderhoudt reguliere contacten met de externe accountant.⁵⁵
- 18.2 De raad van bestuur bespreekt met de externe accountant het concept auditplan. Besproken wordt in ieder geval de reikwijdte en de materialiteit van het accountantsonderzoek en de belangrijkste risico's van de jaarverslaglegging die de externe accountant heeft benoemd in het concept auditplan. Daarnaast spreekt de raad van bestuur met de externe accountant over zijn bevindingen en de uitkomsten van de controle werkzaamheden bij de jaarrekening en de concept management letter.⁵⁶
- 18.3 De raad van bestuur zal bij tussentijdse beëindiging van de relatie met de externe accountant dit tezamen met de reden voor tussentijdse beëindiging mededelen aan: de raad van commissarissen, de aandeelhouders van de vennootschap, de klanten en de ondernemingsraad.

Artikel 19: De relatie met de toezichthouders

- 19.1 Elk lid van de raad van bestuur is verantwoordelijk voor het onderhouden van een goede en solide relatie met de toezichthouders (met name DNB, AFM). Alle leden van de raad van bestuur houden elkaar (schriftelijk) op de hoogte van contacten met de toezichthouders.
- 19.2 De voorzitter is hoofdverantwoordelijk voor het onderhouden en coördineren van het contact met de toezichthouders, waarbij de CFRO een speciale verantwoordelijkheid heeft ten opzichte van de Belastingdienst.
- 19.3 De voorzitter en de CFRO houden de raad van commissarissen regelmatig op de hoogte van de contacten met de toezichthouders.

Artikel 20: De relatie met de ondernemingsraad

- 20.1 De voorzitter treedt op als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). In deze hoedanigheid neemt de voorzitter deel aan de agendacommissie- en overlegvergaderingen met de ondernemingsraad. Bij verhindering van de voorzitter wordt de rol van bestuurder met kennisgeving aan de ondernemingsraad tijdelijk waargenomen door een ander lid van de raad van bestuur.
- 20.2 De voorzitter wordt op het terrein van de medezeggenschap bijgestaan door de directeur HR en de secretaris Medezeggenschap. Beiden dragen eraan bij dat het optreden van de voorzitter in zijn rol van bestuurder naar de ondernemingsraad professioneel, efficiënt en met in achtneming van de geldende wet- en regelgeving, wordt ingevuld.

54. NCGC, BP 1.7.1

55. NCGC, Pr 1.7

56. NCGC, BP 1.7.2

- 20.3 De raad van bestuur ziet er op toe dat de op APG Groep als ondernemer rustende verplichtingen uit hoofde van de WOR worden nageleefd, onder meer met betrekking tot het indienen van adviesaanvragen bij en verzoeken tot instemming aan de ondernemingsraad.
- 20.4 Tenminste een keer per jaar vindt een (informeel) overleg plaats tussen enkele leden van de raad van bestuur en/of enkele leden van de raad van commissarissen en (een vertegenwoordiging van) de ondernemingsraad.
- 20.5 In het overleg als in het voorgaande lid bedoeld wordt ook gesproken over gedrag en cultuur binnen APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen.⁵⁷

Hoofdstuk IX: Overige bepalingen

Artikel 21: Vertrouwelijkheid

- 21.1 Elk lid van de raad van bestuur is verplicht ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn lidmaatschap de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen. Leden en oud-leden van de raad van bestuur zullen vertrouwelijke informatie niet buiten de kring van de raad van bestuur, de raad van commissarissen of stafleden van APG Groep brengen of openbaar maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking van derden stellen, tenzij (i) APG Groep deze informatie openbaar heeft gemaakt, (ii) vastgesteld is dat deze informatie al bij het publiek bekend is, of (iii) zij daartoe op grond van enige wets- of rechtsregel gehouden zijn.
- 21.2 Alle informatie en documentatie die door een lid van de raad van bestuur is verkregen in het kader van dit lidmaatschap blijft, ongeacht waar en in welke vorm opgeslagen, eigendom van de vennootschap en dient te allen tijde, dus ook na het beëindigen van de benoeming tot lid van de raad van bestuur, voor de vennootschap toegankelijk te zijn en te blijven.

Artikel 22: Regeling anoniem melden misstanden en onregelmatigheden

- 22.1 De raad van bestuur is alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. De raad van bestuur stelt een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen.⁵⁸
- 22.2 De raad van bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen. De regeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst. De raad van bestuur draagt zorg dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen aan de voorzitter, dan wel aan een door hem aangewezen functionaris en om klachten over leden van de raad van bestuur te melden aan de voorzitter van de raad van commissarissen.⁵⁹
- 22.3 De raad van bestuur informeert de voorzitter van de raad van commissarissen onverwijld over signalen van (vermoedens van) misstanden binnen APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen.⁶⁰

57. NCGC, BP 2.5.3

58. NCGC, Pr 2.6

59. NCGC, BP 2.6.1

60. NCGC, BP 2.6.2

Artikel 23: Diversen

23.1 *Wijziging van het reglement; incidentele niet naleving van het reglement*

- a. De raad van bestuur kan overgaan tot wijziging van het reglement. Het gewijzigde reglement treedt eerst in werking na verkregen goedkeuring van de raad van commissarissen.
- b. De raad van bestuur kan met inachtneming van de statuten besluiten tot incidentele niet naleving van het reglement. De raad van bestuur neemt dit besluit niet dan na raadpleging van de general counsel van de vennootschap en de Chief Compliance Officer. Van een dergelijk besluit wordt melding gemaakt in de notulen van de raad van bestuur. De raad van commissarissen wordt onverwijld in kennis gesteld van dit besluit, onder vermelding van de daaraan ten grondslag liggende redenen.

23.2 *Interpretatie*

In geval van onduidelijkheid of verschil van mening over de betekenis van enige bepaling uit dit reglement is het oordeel van de voorzitter van de raad van commissarissen daaromtrent beslissend.

23.3 *Toepasselijk recht; forum*

Op dit reglement is Nederlands recht van toepassing.

De rechtbank te Maastricht is bij uitsluiting bevoegd om kennis te nemen van ieder geschil voortvloeiende uit of verband houdende met dit reglement, dan wel de toepasselijkheid ervan.

23.4 *Engelse vertaling*

Indien van dit reglement een Engelstalige vertaling wordt gemaakt prevaleert ingeval van strijdigheid tussen de Nederlandse tekst en de Engelse ervan, de Nederlandse versie.

Bijlage 1: Competenties en functieprofielen (leden) raad van bestuur

1. Competenties algemeen raad van bestuur

Bij de vervulling van de taak van de raad van bestuur zal er naar worden gestreefd dat in de raad van bestuur – gespreid over de verschillende leden daarvan – in belangrijke mate de volgende competenties aanwezig zijn:

- a. *Authenticiteit*: is consistent in woord en daad, waarbij gedachten en gevoelens ook in lijn zijn met wat hij of zij zegt en doet. Dit betekent tevens het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid en het juist informeren over de werkelijke situatie en erkennen van risico's en problemen naar de interne en externe toezichthouder.
- b. *Communicatief vermogen*: brengt op een begrijpelijke en acceptabele wijze, in een daartoe geëigende vorm, een boodschap over aan anderen. Is gericht op duidelijkheid, transparantie en actief feedback geven en nemen.
- c. *Besluitvaardigheid*: neemt op tijd noodzakelijke beslissingen door het nemen van acties of door zich vast te leggen door middel van het uitspreken van zijn of haar mening en wacht niet onnodig met het maken van keuzes.
- d. *Helikopterblik en oordeelsvorming*: kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen. Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen en vraagstukken. Kan over de eigen portefeuille heen kijken, vooral wanneer problemen spelen die de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen.
- e. *Klant- en kwaliteitsgericht*: is gericht op het leveren van kwaliteit en op de mogelijkheden om deze, waar mogelijk, te verbeteren. Specifiek betekent dit ook dat geen toestemming wordt verleend aan het ontwikkelen en afzetten van producten en diensten op de markt en investeringen in bijvoorbeeld producten, kantoorpanden of deelnemingen, waarvan hij of zij door gebrek aan inzicht in de architectuur, de uitgangspunten of de aannames, de risico's niet voldoende kan inschatten. Signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van klanten en handelt hiernaar, laat klanten geen onnodig risico lopen en zorgt voor juiste, volledige en evenwichtige informatieverstrekking aan klanten. Transparante processen, zorgvuldige dienstverlening en passend advies staan hierbij centraal.
- f. *Leiderschap*: geeft richting en sturing aan een groep, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze en stimuleert, motiveert en ontwikkelt de beschikbare human resources/borgt de vakbekwaamheid van medewerkers om een beoogd doel tot een goed einde te brengen. Staat open voor en biedt ruimte aan kritische discussies.
- g. *Loyaliteit*: identificeert zich met de onderneming en voelt zich betrokken. Kan motiveren dat hij of zij (ondanks eventuele Nevenfuncties) voldoende tijd aan zijn of haar functie kan besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren.
- h. *Omgevingssensitiviteit*: heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de onderneming. Is goed geïnformeerd over de relevante (internationale) financiële, economische, maatschappelijke en andere ontwikkelingen in de omgeving van de onderneming alsook over de belangen van stakeholders en kan deze informatie effectief benutten.
- i. *Onafhankelijkheid*: is zelfstandig in zijn of haar gedrag, durft eigen standpunten tegenover anderen (en enig deelbelang) te handhaven en te verdedigen in het belang van de onderneming. Opereert hiertoe objectief en kritisch. Herkent en anticipeert op situaties waarin persoonlijke en zakelijke belangen (potentieel) conflicteren.
- j. *Onderhandelingsvaardigheid*: ontdekt en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt.

- k. *Overtuigingskracht*: kan door middel van overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op het standpunt van anderen. Is een stevige persoonlijkheid. Is in staat zijn of haar rug recht te houden.
- l. *Samenwerkingsvermogen*: heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen.
- m. *Strategische sturing*: kan een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen vertalen in lange termijn doelstellingen en stelt een strategische planning op voor het realiseren van deze lange termijn doelstellingen, onder meer door het toepassen van scenarioanalyse. Houdt hierbij goed zicht op risico's die de onderneming loopt en neemt bijhorende beheermaatregelen.
- n. *Stressbestendig*: blijft gelijkmatig presteren onder hoge (werk)druk en in onzekere omstandigheden.
- o. *Verantwoordelijkheid*: heeft inzicht in interne en externe belangen, weegt deze zorgvuldig af en legt hierover verantwoording af. Toont lerend vermogen en beseft dat zijn of haar handelen invloed heeft op de belangen van stakeholders.
- p. *Voorzittersvaardigheid*: kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze leiden. Is in staat een open sfeer te creëren waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen.
- q. *Integriteit*: is eerlijk en oprecht en niet omkoopbaar. Beschikt over een intrinsieke betrouwbaarheid, zegt wat hij/zij doet, en doet wat hij/zij zegt. Heeft geen verborgen agenda en veinst geen emoties, laat zich niet beïnvloeden door oneigenlijke zaken.

2. Competenties afzonderlijke leden van de raad van bestuur

2.1 Functie-eisen voorzitter

De voorzitter:

- a. heeft een sterke persoonlijkheid met focus op kwaliteit en resultaat. Heeft tevens oog voor commerciële en marketingdoelstellingen (producten, diensten en markten waarop APG Groep actief is), stelt klantbelang centraal en kan goed samenwerken;
- b. heeft een afgeronde academische of soortgelijke opleiding, aangevuld met relevante opleidingen/ervaring op het gebied van management en personeelszaken, pensioen, verzekeringen, financiën en financiële markten;
- c. heeft aantoonbare resultaten neergezet in een zware leidinggevende rol binnen de financiële dienstverlening;
- d. is complementair aan het team van de raad van bestuur qua ervaring, kennis en vaardigheden;
- e. kan leiding geven aan een team;
- f. is een uitgesproken teamspeler;
- g. kan naar buiten optreden, communicatief sterk;
- h. is in staat klanten en personeel aan zich te binden;
- i. is bekend met de verschillende posities van de stakeholders;
- j. kent de maatschappelijke posities (van onder andere sociale partners);
- k. heeft kennis van de wijze waarop de nationale toezichthouders (bijv. DNB/AFM) functioneren;
- l. kent de politieke besluitvormingsprocessen;
- m. beschikt over sterk bindend vermogen;
- n. heeft een pragmatische instelling.

2.2 Functie-eisen CFRO

De Portefeuillehouder CFRO:

- a. heeft een sterke persoonlijkheid met focus op financiële resultaten en doelstellingen, stelt tevens klantbelang centraal en kan samenwerken;
- b. heeft een afgeronde academische of soortgelijke opleiding aangevuld met relevante opleidingen/ervaring op het gebied van financieel management, risk & compliance, pensioen, verzekeringen, financiële markten;
- c. heeft aantoonbare resultaten neergezet in een zware leidinggevende rol binnen de financiële dienstverlening;
- d. is complementair aan het team van de raad van bestuur qua ervaring, kennis en vaardigheden;
- e. heeft voldoende IT kennis en affiniteit om als countervailing power op te treden bij IT aangelegenheden die de CFRO taak raken;
- f. is een uitgesproken teamspeler;
- g. vertoont uitgesproken voorbeeldgedrag op basis van de kernwaarden van APG Groep;
- h. kan naar buiten optreden, communicatief sterk;
- i. is bekend met de verschillende posities van de stakeholders;
- j. kent de politieke besluitvormingsprocessen;
- k. beschikt over bindend vermogen;
- l. heeft een pragmatische instelling.

2.3 Functie-eisen portefeuillehouder AM

De Portefeuillehouder AM:

- a. heeft een sterke persoonlijkheid met focus op kwaliteit en resultaat, tevens oog voor commerciële en marketingdoelstellingen (producten, diensten en markten waarop APG Groep actief is), stelt klantbelang centraal en kan goed samenwerken;
- b. heeft kennis van het vak en gevoel voor beleggers;
- c. heeft een afgeronde academische of soortgelijke opleiding aangevuld met relevante opleidingen/ervaring op het gebied van management, internationaal beleggen, (internationale) financiële markten;
- d. heeft aantoonbare resultaten neergezet in een zware (internationaal) leidinggevende rol binnen de financiële dienstverlening;
- e. heeft kennis van de wijze waarop internationale toezichthouders functioneren (bijv. SEC, Brussel) en vertaalt dat naar de organisatie van Risk, IT, etc.
- f. is complementair aan het team van de raad van bestuur qua ervaring, kennis en vaardigheden;
- g. kan leiding geven aan een team;
- h. is een uitgesproken teamspeler;
- i. beschikt over een groot bindend vermogen;
- j. kan naar buiten optreden, is communicatief sterk;
- k. heeft een pragmatische instelling.

2.4 Functie-eisen Portefeuillehouder FB&D.

De Portefeuillehouder FB&D:

- a. heeft een sterke persoonlijkheid met focus op kwaliteit en resultaat, (t.a.v. producten, diensten en markten waarop APG Groep actief is), stelt klantbelang centraal en kan goed samenwerken;
- b. heeft een afgeronde academische of soortgelijke opleiding aangevuld met relevante opleidingen/ervaring op het gebied van operations management, beleggen, pensioen, (internationale) financiële markten;
- c. heeft aantoonbare ervaring in het managen van complexe (IT) uitvoerings-, kwaliteitsverbetering en kostenreductie;
- d. heeft aantoonbare resultaten neergezet in een zware leidinggevende rol binnen de financiële dienstverlening, met name op het gebied van (grote) (IT gerelateerde) integratie- en transformatietrajecten;
- e. voldoet aan de extra eisen qua inlevingsvermogen, communicatieve vaardigheden, people management en de relatie met de ondernemingsraad. Binnen het Fondsenbedrijf staat de werkgelegenheid door digitalisering en efficiency verbetering onder aanhoudende druk wat een groot sociaal vraagstuk oproept gezien de leeftijdsopbouw en de regionale aanwezigheid;
- f. is complementair aan het team van de raad van bestuur qua ervaring, kennis en vaardigheden;
- g. is gericht op het versterken en verbeteren van huidige processen;
- h. weet mensen vanuit visie en met souplesse mee te nemen;
- i. kan leiding geven aan een team;
- j. beschikt over groot bindend vermogen;
- k. is ondernemend;
- l. heeft een pragmatische instelling.

2.5 Functie-eisen Portefeuillehouder DWS

De Portefeuillehouder DWS:

- a. heeft een sterke persoonlijkheid met focus op innovatie en technologie, tevens oog voor commerciële en marketingdoelstellingen (producten, diensten en markten waarop APG Groep actief is), stelt klantbelang centraal en kan goed samenwerken;
- b. is een vernieuwende marketeer met ervaring in de financiële wereld en ervaring in de financiële dienstverlening.
- c. beschikt over een relevant extern netwerk;
- d. is in staat om IT en business heel nauw met elkaar te integreren en moet snel op de veranderende buitenwereld kunnen reageren;
- e. heeft een afgeronde academische of soortgelijke opleiding aangevuld met relevante opleidingen/ervaring op het gebied van management, beleggen, pensioen, (internationale) financiële markten;
- f. heeft aantoonbare ervaring in het managen van complexe uitvoerings-, veranderings- en vernieuwingsprocessen;
- g. heeft aantoonbare resultaten neergezet in een zware leidinggevende rol binnen de financiële dienstverlening, met name op het gebied van (grote) vernieuwings- en transformatietrajecten;
- h. is in staat om het huidige pensioenlandschap te overzien teneinde te kunnen innoveren; is complementair aan het team van de raad van bestuur qua ervaring, kennis en vaardigheden;
- i. kan leiding geven aan een team;
- j. beschikt over groot bindend vermogen;
- k. is ondernemend;
- l. heeft een pragmatische instelling.

Bijlage 2: Verfijning aandachtsgebieden bedoeld in art. 3.2 rvb reglement

1. Aandachtsgebied concernstrategie en vertegenwoordiging:

- a. zorgdragen voor voorbereiden en bepalen strategie, beleid en uitvoering van APG Groep;
- b. uitdragen beleid naar en verantwoordelijk voor contact met stakeholders;
- c. leidinggeven aan raad van bestuur en APG Groep;
- d. afdelingen Strategie Beleid Ontwikkeling, Human Resources, Communications, Internal Audit en General Counsel;
- e. verstevigen relaties met bestaande klanten en invullen rechtstreekse relatie met ABP;
- f. bewaken efficiëntie en doelmatigheid van de algehele bedrijfsvoering;
- g. ontwikkelen en uitdragen van een visie en opstarten initiatieven om de continuïteit van de organisatie te waarborgen;
- h. actief besturen van de veranderopgave;
- i. extern boegbeeld en aanspreekpunt van de vennootschap (en van de pensioenuitvoeringssector) op het gebied van pensioen in externe (politieke, bestuurlijke, maatschappelijke) gremia, zowel in Nederland als internationaal;
- j. optreden als 'bestuurder' naar de ondernemingsraad en (als zodanig) een belangrijke stem hebben in het personeelsbeleid;
- k. invullen escalatiefunctie ten aanzien van Compliance in APG Groep.

2. Aandachtsgebied beheerste en integere bedrijfsvoering en risk management proces:

- a. zorgdragen voor en bewaken van de naleving van het financiële beleid, waaronder de financiële planning op langere termijn, investeringen en funding ten behoeve van APG Groep;
- b. borgen van kwaliteit, bewaking en uitvoering van de Planning & Control cyclus van APG Groep;
- c. de jaarrekening van de vennootschap (geconsolideerd en per onderdeel);
- d. kwaliteit, bewaking en uitvoering van het risicomanagement raamwerk – groepsbreed;
- e. kwaliteit, bewaking en uitvoering van de administratieve en financiële organisatie – groepsbreed;
- f. portfoliomanagement (afweging prioritering investeringen);
- g. voorbereiding en bepaling van strategie, beleid en uitvoering van APG Groep;
- h. Group Finance, Group Tax en Group Risk & Compliance en functionele verantwoordelijkheid voor de CFRO's van de business units;
- i. uitdragen beleid naar de stakeholders;
- j. onderhouden rechtstreekse relatie met ABP met name over financiële - en risk gerelateerde zaken;
- k. informatievoorziening aan de Audit & Riskcommissie;
- l. vertaling van de vastgestelde strategie van de vennootschap naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor de onder hem/haar ressorterende functionele disciplines;
- m. financiële verslaglegging aan klanten.

- 3. Aandachtsgebied advisering over en uitvoering van het beleggingsbeleid van de klanten:**
- a. brede bestuurlijke rol/medeverantwoordelijke positie binnen de raad van bestuur;
 - b. voorbereiding en bepaling van strategie, beleid en uitvoering van de vennootschap;
 - c. uitdragen beleid naar de stakeholders;
 - d. vertaling van de vastgestelde strategie van de vennootschap naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor de onder hem/haar ressorterende functionele disciplines;directievoorzitter van APG Asset Management N.V. (met buitenlandse vestigingen in Hong Kong en New York) en in die hoedanigheid resultaatverantwoordelijk voor de organisatie (ontwikkeling) en samen met de overige leden van het bestuur van APG Asset Management NV voor:
 - i. het (beleggings-)rendement en risico van het beleggingsbeleid zoals dat is vastgesteld door klanten; en
 - ii. Fiduciair Management, Portfoliomanagement, Finance & Risk, AM IT en Operations;
 - e. investment-relationsmanager voor ABP, neemt op verzoek van ABP deel aan de vergaderingen van de beleggingscommissie, onderhoudt en optimaliseert relaties met klanten via client management, andere beleggingscommissies en relevante externe (internationale) financiële instituties, alsmede toezichthouders;
 - f. externe boegbeeld en aanspreekpunt voor de vennootschap (en voor de pensioen uitvoeringssector) op het gebied van beleggen in externe (politieke, bestuurlijke, maatschappelijke) gremia, zowel in Nederland als internationaal;
 - g. bouwen van een vermogensbeheerder die een wereldwijde toonaangevende lange termijn investeerder (toegepast ESG en investment performance) is;
 - h. adequate verslaglegging en stuur- en verantwoordingsinformatie van APG Asset Management N.V. ten behoeve van in-/externe gremia (waaronder klanten).
- 4. Aandachtsgebied pensioenuitvoering en groepsbrede Diensten:**
- a. brede bestuurlijke rol/ medeverantwoordelijke positie binnen de raad van bestuur;
 - b. voorbereiding en bepaling van strategie, beleid en uitvoering van de vennootschap;
 - c. uitdragen beleid naar de stakeholders;
 - d. vertaling van de vastgestelde strategie van de vennootschap naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor de onder hem/haar ressorterende functionele disciplines;
 - e. relatiebeheer en accountmanagement voor de totale pensioenuitvoering en rechtstreekse relatie hierover met ABP;
 - f. fondsenbedrijf als geheel en een up-to-date IT infrastructuur (t.b.v. de klanten);
 - g. efficiënte en effectieve uitvoering van de pensioenadministratieprocessen;
 - h. complexiteitsreductie en efficiency verbetering;
 - i. deelnemerscommunicatie en communicatie experimenten in de tweede pijler;
 - j. de fiduciaire rol bij fondsenbedrijf;
 - k. realiseren van een kwalitatief hoogwaardige IT infrastructuur;
 - l. verslaglegging aan klanten.
 - m. facility services

5. **Aandachtsgebied informeren, adviseren en ondersteunen van deelnemers en werkgevers van de klanten:**
- a. brede bestuurlijke rol/ medeverantwoordelijke positie binnen de raad van bestuur;
 - b. voorbereiding en bepaling van strategie, beleid en uitvoering van de vennootschap;
 - c. uitdragen beleid naar de stakeholders;
 - d. rechtstreekse relatie met ABP en SFB(bpfBOUW) over het beleid van de 'deelnemers en werkgevers van de klanten';
 - e. vertaling van de vastgestelde strategie van de vennootschap naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor de onder hem/haar ressorterende functionele disciplines;
 - f. commercie, marketing en (hypermoderne) communicatie richting werkgevers en deelnemers van de klanten;
 - g. innovatie en ventures en kan APG Groep coachen in innovatie en technologische ontwikkelingen;
 - h. 'Deelnemers & Werkgevers Services' en de daaronder vallende afdelingen.