

# Jaarverslag 2022

APG Groep NV

# Inhoudsopgave

## 3 Voorwoord

## 7 Over APG

- 8 Wie we zijn en wat we doen
- 10 Onze kernactiviteiten
- 13 Onze wereld van nu en straks
- 17 Hoe we waarde creëren
- 22 Onze ambities en strategie

## 26 Onze resultaten in 2022

- 28 Beheerste pensioenuitvoering
- 31 Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel
- 35 Klantgerichte dienstverlening
- 38 Financiële fitheid deelnemers
- 42 Hoog rendement op duurzame en verantwoorde wijze
- 56 Verantwoorde kosten
- 58 Betekenisvolle en inclusieve organisatie
- 62 Digitale veiligheid en privacy

## 65 Onze financiële positie

## 68 Hoe we samenwerken bij APG

- 69 Het belang van onze cultuur
- 71 Hoe APG het doet als werkgever



7



26



65



68

## 79 Hoe we onze organisatie besturen

- 80 Corporate governance
- 85 Risicomanagement
- 92 Personalia raad van bestuur
- 95 Personalia raad van commissarissen

## 98 Bericht van de rvc

## 106 Jaarrekening

- 108 Geconsolideerde jaarrekening
- 150 Enkelvoudige jaarrekening

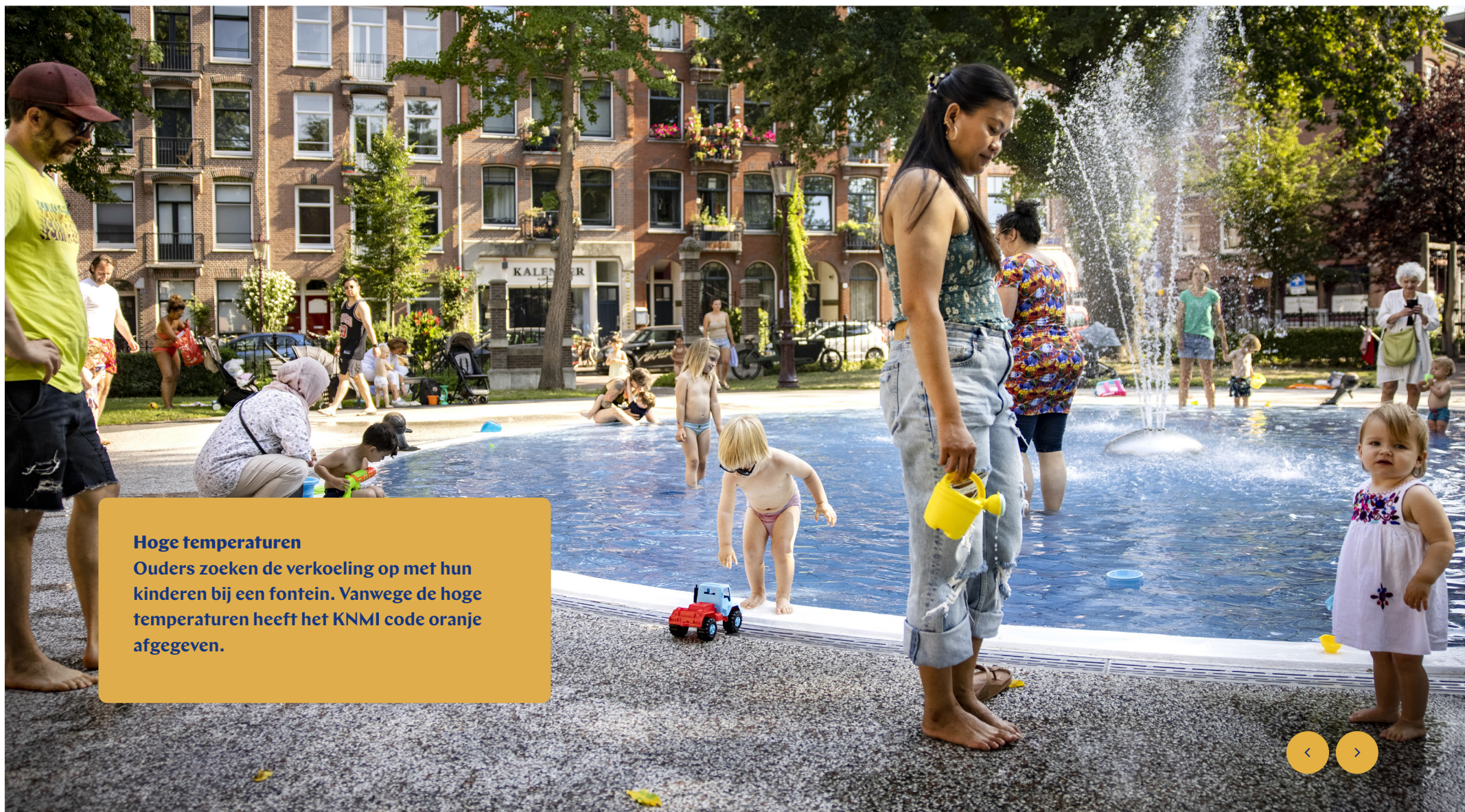
## 164 Overige gegevens

- 166 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## 179 Niet-financiële informatie

- 180 Over dit verslag
- 185 Rapportage niet-financiële informatie
- 192 GRI Index inclusief UN Global Compact verwijzingen
- 204 Begrippenlijst

# Voorwoord



## Hoge temperaturen

Ouders zoeken de verkoeling op met hun kinderen bij een fontein. Vanwege de hoge temperaturen heeft het KNMI code oranje afgegeven.



# Samen werken aan morgen

Wie het jaar 2022 wil typeren, komt al snel op woorden als ‘bijzonder’, ‘cruciaal’ en ook ‘verontrustend’. De coronapandemie leek nog maar net voorbij, toen nieuwe wereldomspannende crises en problemen zich aandienen. Kijk alleen maar naar de oorlog in Oekraïne, met schrijnende gevolgen voor vooral de mensen die daar wonen en de vluchtelingen. En naar de sterk gestegen prijzen op de energiemarkt, die mensen overal in problemen brengt.

4 Natuurlijk enigszins in de schaduw van schokkende gebeurtenissen, is er ook goed nieuws. 2022 was een cruciaal jaar omdat op 22 december de Tweede Kamer heeft ingestemd met het wetsvoorstel toekomst pensioenen. Een historisch besluit, na tientallen jaren van onderhandelingen, waarin ook APG op vele momenten zijn expertise heeft ingebracht. Het betekent dat er een nieuw pensioenstelsel komt waarin collectiviteit en solidariteit centrale begrippen blijven. Dat zijn belangrijke maatschappelijke waarden waar we in geloven. Dankzij de collectiviteit, met een verplichtstelling voor iedereen, zorgen

we met z'n allen voor een goed inkomen voor gepensioneerden nu, straks en later. APG koestert, als pensioenuitvoerder voor acht pensioenfondsen en hun 4,5 miljoen deelnemers, deze verworvenheden.

## Immense operatie

Er zijn ook essentiële veranderingen. De hoogte van het pensioen gaat meebewegen met de beleggingsmarkt, en de beleggingsrisico's worden per leeftijdsgroep vastgesteld. In feite gaan de fondsen hun omvangrijke belegd vermogen toewijzen over generaties. Dat is een spannende, immense operatie.

APG heeft, net als onze collega-pensioenuitvoerders, niet gewacht op het definitieve besluit in Den Haag. Daarvoor is de hele operatie te groot: deze systeemverandering is in Nederland vermoedelijk de ingrijpendste sinds de invoering van de euro. Vanaf nu gaat het hard. Als de Eerste Kamer tijdig instemt met het wetsvoorstel, kan de pensioenwet op 1 juli 2023 in werking treden en zullen op 1 januari

2025 bij APG de eerste fondsen overstappen. We zijn daarom al een geavanceerd IT-systeem aan het bouwen, met een volledig nieuwe polis- en kapitaaladministratie en maken de gegevens van de pensioendeelnemers klaar voor een veilige en betrouwbare overgang naar het nieuwe stelsel. En dat terwijl we ondertussen ook het huidige pensioen uitvoeren voor onze acht pensioenfondsklanten.

We hebben meer mensen nodig, in elk geval tijdelijk. Maar ook APG heeft te kampen met de schaarste op de arbeidsmarkt. Mediacampagnes helpen ons inmiddels in de zoektocht naar een breed scala aan nieuwe medewerkers. En dan gaat het niet alleen om IT'ers en technisch onderlegde handelaren in het vermogensbeheer, het gaat voor een groot deel om mensen die in het Klant Contact Center de pensioendeelnemers op een goede, invoelende manier al die veranderingen kunnen uitleggen. Ook dat is een vak apart. Vaststaat dat er veel vragen komen, over eigen pensioenpotjes, over keuzes in beleggingen, over schommelingen in het pensioen. Onzekerheid managen wordt

een belangrijke taak. Goed samenwerken is essentieel. In onze eigen organisatie gaan we het vermogensbeheer en de pensioenuitvoering dichter naar elkaar toe brengen, omdat in het nieuwe stelsel beleggingen en uitkeringen ook nauwer met elkaar verbonden zijn. Dat zijn van huis uit heel verschillende entiteiten, met verschillende competenties, maar die zullen in de nieuwe situatie op een andere manier met elkaar samenwerken en dus goed naar elkaar moeten luisteren.

5 iets dergelijks geldt ook extern. De inrichting van het nieuwe stelsel is een maatschappijbreed project. Met twee andere grote uitvoerders in Nederland, PGGM en TKP, praten we in de Pensioenfederatie over de inhoud van de regelingen. We wisselen kennis en kunde uit, ook om de kleinere pensioenuitvoerders bij te staan. We hebben het over een collectief systeem, dus het is iets wat je collectief moet organiseren. APG heeft daarin altijd een voortrekkersrol vervuld en zal dat blijven doen.

Goed samenwerken betekent ook dat je je kwetsbaar kunt opstellen. En, eerlijk is eerlijk, dat is niet altijd vanzelfsprekend. Ik zie waar het vandaan komt – we zijn de grootste

pensioenuitvoerder met de meeste ervaring – maar we hebben niet per definitie de waarheid in pacht. We kunnen nóg beter luisteren naar de stakeholders, naar geluiden in de samenleving. We kunnen nóg beter samenwerken met andere partijen in de sector.

### Grote vraagstukken

In deze tijd kan het gewoonweg niet anders: de vraagstukken van nu zijn zo groot en complex dat een solide samenwerking tussen de overheid, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties beslist noodzakelijk is. Het is ook een oproep aan mezelf: de raad van bestuur kan het op bepaalde vlakken beter doen. Ik wil dat ook uitdragen binnen APG, want het vraagt moed om te zeggen dat je zelf ook voor onbekende uitdagingen staat en dat je wel wat feedback kunt gebruiken.

APG zet zich daarom in voor, zoals ik het noem, een nieuwe collectiviteit. We beslissen gezamenlijk hoe we omgaan met welvaart en welzijn. Ook als het gaat om het pensioen, waar we nu al trots op kunnen zijn, maar straks hopelijk nog trotser. Ik wil werken aan een Nederland waar ruimte is voor het individueel én het gemeenschappelijk belang.



Annette Mosman, voorzitter raad van bestuur APG

Het nieuwe pensioenstelsel is een belangrijke stap hierin: dankzij de collectiviteit kunnen we grootschalig duurzaam beleggen. Als we alleen naar het individueel belang zouden kijken, delven het milieu en het klimaat het onderspit. ‘Samen werken aan morgen’ is de rode draad door dit jaarverslag, maar in feite is het net zo goed het credo voor onze hele organisatie en de samenleving die we nastreven.

### Ieder mens telt mee

APG staat voor een duurzame, inclusieve wereld. Voor onze ouders, onszelf en onze kinderen. Voor een Nederland, en een APG, waar ieder mens meetelt en iedereen zichzelf kan zijn. Het streven naar duurzaamheid in de breedste zin zit in ons DNA. Het is de basis van onze dienstverlening aan onze klanten – de pensioenfondsen, de werkgevers en de pensioendeelnemers. Gezamenlijk kunnen we het verschil maken, hebben we een positieve impact op de Nederlandse samenleving en ver daarbuiten.

De noodzaak daartoe lijkt groter dan ooit tevoren. We leven in tijden die snakken naar gezamenlijkheid. We zien een sterke polarisatie. Het politieke en publieke

debat verhardt, omgangsvormen verslechteren, uitingen worden radicaler. Of het nu gaat over de stikstofcrisis, problemen in de zorg of over de aanpak van het woningtekort. De komst van het nieuwe pensioen onderstreept het belang en het nut van de collectiviteit.



**Het is alsof je een fabriek runt en tegelijkertijd een tweede fabriek aan het bouwen bent**

In die gezamenlijkheid staan we voor een belangrijke opdracht. En ik ben ervan overtuigd dat we die klus gaan klaren. Bij APG hebben we ook al tijdens de coronacrisis aangetoond dat we enorm wendbaar zijn, ons kunnen schikken in onverwachte, uitdagende situaties. En zelfs in die jaren kwam dat grote project van het nieuwe pensioenstelsel erbij. Het is alsof je een fabriek runt en tegelijkertijd een tweede fabriek aan het bouwen bent. Dat vergt veel van onze medewerkers, die zich vol blijven inzetten voor

de pensioenfondsklanten en hun deelnemers – want om hen gaat het, bij alles wat we doen.

### Betrokkenheid, kennis en kunde

APG mag zich gelukkig prijzen met de betrokkenheid, kennis en kunde van zijn medewerkers. Hoe de aanloop naar het nieuwe pensioen ook zal verlopen, ik weet zeker dat we alles in huis hebben om een soepele overgang te kunnen garanderen.

Mijn dank gaat, mede namens mijn collega's in de rvb, ook uit naar de pensioenfondsklanten waarvoor we werken, de aandeelhouders, de raad van commissarissen, de werkgevers, de pensioendeelnemers en andere partners die naast ons staan in deze – inderdaad – bijzondere en cruciale tijden.

**Annette Mosman**, voorzitter raad van bestuur Amsterdam/Heerlen, 9 maart 2023

# Over APG



## Nederland niet meer in lockdown

In januari kunnen leerlingen weer terug naar school en fysiek lessen volgen. De lockdown wordt beëindigd.



# Wie we zijn en wat we doen

APG doet de pensioenuitvoering voor acht pensioenfondsen in zowel de publieke als de private sector. We administreren de

pensioenrechten, incasseren de pensioenpremie's en zorgen ervoor dat we uitkeringen op tijd uitbetalen. We ondersteunen en

adviseren de pensioenfondsenbesturen. Namens de pensioenfondsen informeren en begeleiden we deelnemers en werkgevers. Voor vier fondsklanten, hun pensioendeelnemers en gepensioneerden beheren we het vermogen dat met de ingelegde premies is opgebouwd. Op een verantwoorde manier beleggen we dit geld; met een duurzaam rendement realiseren we een goed pensioen voor huidige en toekomstige generaties – voor nu, straks en later.

Voor ons gaat pensioen over mensen. Over werkenden en gepensioneerden van nu, hun ouders, hun kinderen, hun kleinkinderen. We kijken veel verder dan het financieel rendement en dragen bij aan een samenleving waarin zij leven. Pensioen gaat over leven en samen leven en dus ook over verduurzaming, normen en waarden, solidariteit tussen generaties, diversiteit en inclusie en het klimaat.

## 4,5 miljoen deelnemers

Elke dag zetten zo'n 3.400 APG'ers – vanuit kantoren in Amsterdam, Heerlen, Hongkong en New York, of de satellietvestigingen in Brussel, Singapore en Beijing – zich in voor degenen om

## Klanten

APG werkt voor 8 verschillende fondsen.





wie het gaat: 4,5 miljoen mensen die hun pensioen opbouwen of krijgen via een van de pensioenfondsen waarvoor we werken. Mensen die werken of gewerkt hebben bij de overheid of in het onderwijs (ABP), in de bouw (bpfBOUW), bij een woningcorporatie (SPW), in de schoonmaak (BPF Schoonmaak), in de sociale werkvoorziening (PWRI), als medisch specialist (SPMS), als architect (het Pensioenfonds voor de Architectenbureaus) en bij APG zelf (PPF APG).

We voeren voor deze fondsen alle aspecten van de pensioenregelingen uit. Dat begint met een adequate pensioenadministratie en een klantgerichte dienstverlening. Mensen die pensioen opbouwen, hebben opgebouwd of al met pensioen zijn, helpen we actief met informatie en uitleg. Bijvoorbeeld via ons Klant Contact Center en steeds meer online.

Voor ABP, bpfBOUW, SPW en PPF APG beheren we het vermogen dat is opgebouwd met de pensioenpremies die werkgevers en deelnemers hebben ingelegd. Op lange termijn groeit dit vermogen, dankzij het rendement dat we halen uit de beleggingen die we namens de fondsen doen. In totaal gaat het eind 2022

om 521 miljard euro. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee: hoe we dit vermogen beheren bepaalt het pensioen van miljoenen mensen. Daarom houden we bij alles wat we doen oog voor een samenleving waarin we welvaart en welzijn duurzaam delen, in Nederland en daarbuiten. Om het verschil te kunnen blijven maken, moeten en willen we nog meer doen. Dankzij honderd jaar ervaring – eerst onder de paraplu van ABP en sinds 2008 als zelfstandige organisatie – begrijpt APG waar pensioenzaken echt over gaan. Die kennis en kunde zetten we in, bijvoorbeeld door bij te dragen aan het maatschappelijk debat. We willen de grip op het pensioen helpen vergroten en ervoor zorgen dat Nederlanders financieel fitter worden.

### Nieuw pensioenstelsel

APG speelt als grootste pensioenuitvoerder van Nederland een belangrijke rol in de overgang naar een nieuw pensioenstelsel, dat naar verwachting in 2027 volledig zal zijn ingevoerd. In dit complexe proces staan we zij aan zij met de fondsen en sociale partners: samen werken we het toekomstige pensioenstelsel zo efficiënt en overzichtelijk mogelijk uit. APG bereidt zich al grondig voor.

## Voor wie werkt APG?

De acht **pensioenfondsen** waarvoor we werken zijn onze klanten (ook wel ‘pensioenfondsklanten’). Namens deze fondsen bedienen we de bij hen aangesloten werkgevers en deelnemers. Voor een aantal fondsen voeren we de pensioenadministratie uit én organiseren we het vermogensbeheer. We faciliteren de **werkgevers** die zijn aangesloten bij onze pensioenfonds-klanten. Ze dragen de pensioenpremies af aan de fondsen; APG incasseert deze en belegt deze gelden namens de fondsen. Onze dienstverlening is ook gericht op miljoenen mensen; **deelnemers** en gepensioneerden, hun nabestaanden en (ex-)partners. Actieve deelnemers zijn de werknemers die via de werkgever zijn aangesloten bij onze pensioenfonds-klanten. Gewezen deelnemers (‘slapers’) zijn werknemers die eerder werkzaam waren bij deze werkgevers en nog niet zijn gepensionerd. Aan de gepensioneerden keert APG namens de fondsen het pensioen uit.

# Onze kernactiviteiten

## Pensioenuitvoering

Voor onze pensioenadministratie hebben we IT-systemen waarin de afspraken met de deelnemers staan, waarmee premies worden geïnd en de pensioenen worden uitbetaald. APG zorgt daarnaast voor de jaarlijkse pensioenoverzichten. Omdat APG in opdracht van acht pensioenfondsen werkt, kunnen we de kosten beheersbaar houden. Innovatie en digitalisering spelen een belangrijke rol.

We werken met multidisciplinaire klantteams, waarin we onder andere met actuariële en juridische ondersteuning de pensioenfondsen helpen hun koers te bepalen. We letten er ook op dat de fondsen elk hun eigen karakter kunnen behouden, ook in de communicatie naar deelnemers en werkgevers.

We gaan uit van de behoeften van deelnemers en werkgevers. Namens de fondsen informeren en begeleiden we hen. We zien het als onze verantwoordelijkheid de deelnemers overzicht en inzicht te geven in hun pensioen. Daardoor kunnen ze betere beslissingen nemen over hun inkomen nu, straks en later. Ons Klant

Contact Center, dat maandelijks zo'n 42.500 vragen krijgt, speelt daar een belangrijke rol in. Het contact verloopt via telefoon, mail en chat. Klanten kunnen ook online veel informatie vinden.

In ons werk voor de fondsen zien we de werkgevers als een belangrijke partner: zij staan dicht bij de deelnemers. Met onze dienstverlening helpen we werkgevers te voldoen aan hun (administratieve) verplichtingen en taken. Ook ondersteunen we hen bij het geven van voorlichting aan hun werknemers.



**In ons werk voor de fondsen zien we de werkgevers als een belangrijke partner: zij staan dicht bij de deelnemers**

## Vermogensbeheer

APG vermogensbeheer beheert het vermogen voor vier pensioenfondsen. Voor hen beleggen we het ingelegde pensioengeld van de deelnemers. Met een totaal belegd vermogen van ongeveer 521 miljard euro (eind 2022) is APG Nederlands grootste belegger.

Het doel is de pensioenwaarde te vergroten en tegelijkertijd verantwoord te beleggen. We streven naar een hoog rendement op een duurzame en verantwoorde wijze en we nemen daarbij aanvaardbare risico's binnen de grenzen van het beleid van onze pensioenfondsen. We blijven steeds bedacht op de kosten. We beleggen voor de lange termijn, met de verplichtingen van onze pensioenfondsen in het achterhoofd. Ongeveer twee derde van het bedrag dat als pensioen wordt uitgekeerd, is afkomstig van het rendement op beleggingen. Dit draagt in belangrijke mate bij aan de betaalbaarheid van de pensioenregelingen van onze pensioenfondsklanten.

In 2022 verzorgt APG het pensioen van

**4,5**  
miljoen deelnemers

**22,5**  
duizend werkgevers

In 2022 ontvangt APG namens klanten

**€ 16,0**  
miljard aan premie

In 2022 betaalt APG namens klanten

**€ 16,2**  
miljard aan uitkeringen

In 2022 beheert APG namens klanten

**€ 521**  
miljard aan vermogen

In 2022 belegt APG voor klanten in

**5.759**  
partijen

APG beheert het vermogen volgens een fiduciair model dat we samen met onze pensioenfondsklanten hebben ontwikkeld. Hierin maken we onderscheid tussen drie rollen. Portefeuillemanagement voert onze

beleggingsmandaten uit. Risicomanagement monitort voortdurend of het beleggingsproces en de beleggingen zelf binnen de afgesproken limieten blijven. En het fiduciair management treedt onafhankelijk op als strategisch adviseur voor onze pensioenfondsen. Onze klanten verstrekken beleggingsmandaten die samen met de fiduciaire afdeling van vermogensbeheer worden opgesteld. Deze afdeling beoordeelt ook hoe deze mandaten worden uitgevoerd. Ongeveer 70 procent van de beleggingen valt onder het beheer van onze eigen beleggingsteams. Het resterende deel wordt onder onze supervisie beheerd door externe specialisten.

Verantwoord beleggen hoeft zeker niet ten koste te gaan van het rendement op onze beleggingen. We hebben ons gecommitteerd aan de ontwikkelingsdoelen van de VN voor een betere en duurzamere wereld. Ook wegen we bij het beleggen de zogeheten ESG-criteria: milieu (environment), maatschappij (social) en goed ondernemingsbestuur (governance). Het adviseren van onze klanten over onderwerpen als mensenrechten, diversiteit, het milieu en klimaatverandering maakt integraal deel uit van onze diensten.

APG ontwikkelt continu nieuwe instrumenten en samenwerkingsverbanden zodat de pensioenfondsklanten waar we voor beleggen koploper blijven op het gebied van verantwoord beleggen. We voldoen daarmee ook aan de wensen van de pensioendeelnemers: uit onderzoek blijkt dat zij verwachten dat hun premies op verantwoorde wijze worden belegd.

**“**

**We wegen bij het beleggen de zogeheten ESG-criteria**

We beleggen namens de fondsen in een groot aantal beleggingscategorieën, waaronder aandelen, obligaties en alternatieve beleggingen. We maken gebruik van verschillende gegevensbronnen en voeren diepgaande analyses uit waarbij we gebruik maken van kunstmatige intelligentie. We werken aan de verbetering van onze modellen om de risico's effectiever te beheersen en het rendement van onze duurzame beleggingsportefeuille te vergroten.



## ‘De meeste mensen weten heel weinig over het pensioen’

Drie vragen aan Marike Knoef, tot 1 februari 2023 directeur van denktank Netspar, daarna decaan aan de Tilburg School of Economics and Management

### Netspar streeft naar meer ‘pensioengeletterdheid’. Waarom is dat zo belangrijk?

“Uit onderzoek van Netspar blijkt dat de meeste mensen heel weinig over pensioen weten. Tegelijkertijd maakt ruim de helft zich er veel zorgen over. Toch is voor een groot deel van

hen dat pensioen best in orde. Alleen, daar zijn ze zich niet van bewust. Als mensen iets meer basiskennis krijgen, merk je dat hun zorgen afnemen. Natuurlijk hoef je niet alles onder de motorkap te weten. Maar 40 procent van de jongeren denkt dat er later voor hun geen pensioen meer is. Dat is echt veel! Als ze er wat meer over weten, zouden ze geruster kunnen zijn.”

### Het pensioenstelsel wordt herzien. Wat zijn de sterke punten?

“In feite ben je nooit klaar met het vormen van een pensioenstelsel, het is een continu proces omdat de wereld verandert. Maar ik vind het nieuwe stelsel wel een verbetering. Er is meer maatwerk per leeftijdscategorie, dat sluit beter aan bij de situatie van mensen. Zowel het oude als het nieuwe pensioenstelsel is gevoelig voor ontwikkelingen op financiële markten. Het nieuwe stelsel biedt echter wel betere mogelijkheden om hiermee om te gaan, door een meer gerichte toedeling van financiële risico’s. Straks bewegen de pensioenen sneller mee met de financiële markten. Jongeren kunnen daarin meer risico nemen dan ouderen. Het nieuwe stelsel is niet per

se minder ingewikkeld. Wel transparanter, omdat iedereen kan zien welk vermogen er voor hem of haar is opgebouwd. Die transparantie kan helpen om bij jongeren wat zorgen weg te nemen.”

### In de beeldvorming is het alsof de hoogte van uitkeringen minder zeker is in het nieuwe stelsel. De ‘garantie’ is belofte geworden?

“Wat we zien is dat het emotionele reacties teweegbrengt als er gekort wordt op de pensioenen of als ze niet geïndexeerd worden. Verlies hakt er twee keer zo hard in als winst, zelfs als de totale uitkering in de loop der jaren stijgt. Als dat met pieken en dalen gebeurt, kan de perceptie van het pensioen daarom veel slechter zijn dan nodig is. Daar wordt natuurlijk wel over nagedacht, of je pieken en dalen in de tijd kunt spreiden. Dat heeft voor- en nadelen. Redenerend vanuit de emoties van mensen zou ik adviseren om een grote negatieve schok relatief snel te nemen. Zodat je niet jaren achtereen met een uitgespreid verlies geconfronteerd wordt, dat steeds minder goed uitlegbaar wordt. Terwijl je een grote positieve schok over meer jaren kunt spreiden om toekomstige verliezen op te vangen.”

# Onze wereld van nu en straks

**In de wereld om ons heen gebeurt veel dat (in)direct gevolgen heeft voor de pensioenen en het werk van APG. Zoals economische en geopolitieke ontwikkelingen, en de komst van het nieuwe pensioenstelsel.**

## Economische ontwikkelingen

De wereldwijde economische en financiële omstandigheden zijn in 2022 totaal omgeslagen. Voordat de coronapandemie het systeem in 2020 uit zijn verband rukte, bevonden we ons in een toestand van lage inflatie en bescheiden groei. Maar het lijkt erop dat we daar niet naar terugkeren en zijn beland in nieuwe, onzekere tijden. Sinds februari 2022 woedt er een oorlog in Oekraïne, die op de eerste plaats veel menselijk leed heeft veroorzaakt, maar ook een energiecrisis heeft doen ontvlammen. En die leidde tot een uitzonderlijk hoge inflatie. Er bestaat ook een reële kans op een wereldwijde recessie.

Centrale banken bestreden inflatie met een hogere rente en tegelijkertijd leenden overheden enorme bedragen om hun inwoners te beschermen tegen de gevolgen van die inflatie; ook dat stimuleerde een aanzienlijke verhoging van de rente op de financiële markten. Het aanbod van obligaties met een negatieve rente verdween nagenoeg, en de meeste bezitters van obligaties hadden een negatief rendement. De aandelenindexen zijn sinds eind 2021, toen ze hun hoogste waarde haalden, met ongeveer een vijfde gedaald. Door de gelijktijdige daling op zowel de aandelen- als de obligatiemarkten werd 2022 een historisch slecht jaar. Ook de portefeuilles die we bij APG beheren ontsprongen de dans niet. Deze sloten het jaar beduidend lager af dan bij de opening.

## Indexatie pensioenen

Toch verbeterde de dekkingsgraad van onze fondsklanten behoorlijk. Dit heeft te maken met de waarde van de verplichtingen, die meer daalde dan de waarde van de activa. De verplichtingen werden verdisconteerd tegen een veel hoger rentepercentage dan in 2021. De fondsen konden dankzij deze hogere

dekkingsgraad (soms voor het eerst in jaren) de uitkeringen weer indexeren. Dat was van groot belang in een jaar waarin de kosten voor het levensonderhoud sterk stegen. Onze rol is hierbij adviserend en uitvoerend: we adviseren onze fondsklanten hoe ze om kunnen gaan met (onverwachte) inflatie, passen de uitkeringen aan, doen eventuele nabetalingen en informeren deelnemers en gepensioneerden.

## Schaarste op de arbeidsmarkt

In veel sectoren van de Nederlandse economie heerst een krapte op de arbeidsmarkt. Ook APG ondervindt hiervan de gevolgen. Zo zijn IT'ers en beleggingsspecialisten moeilijker te vinden dan een paar jaar eerder. De schaarste kan gevolgen hebben voor de hoogte van de salarissen, al lijken de loonstijgingen niet uitzonderlijk groot.

## Het nieuwe pensioenstelsel

De Tweede Kamer heeft op 22 december 2022 ingestemd met het wetsvoorstel toekomst pensioenen. De verwachting is dat de wet binnenkort ook door de Eerste Kamer komt. Dit biedt alle betrokken partijen meer zekerheid

over het nieuwe pensioenstelsel en over welke aanpassingen nodig zijn. De nieuwe pensioenwet wordt dan definitief medio 2023 van kracht. APG blijft nauw betrokken bij het afronden van de details van de nieuwe pensioenregeling.

APG is al enige tijd bezig met de voorbereidingen. Het nieuwe stelsel wijkt aanzienlijk af van het huidige en vergt een grote aanpassing van de APG-organisatie en -systemen. De aandacht zal in eerste instantie gericht blijven op de solidaire premieovereenkomst, waarvoor onze pensioenfondsklanten hebben gekozen.

De verschuiving naar een persoonlijker en transparanter pensioensysteem vormt met name op het gebied van administratie en communicatie een uitdaging. In de nieuwe pensioenovereenkomsten gaan we niet alleen rekening houden met de belangen van de pensioenfondsen in het algemeen, maar ook met de specifieke voorkeuren van verschillende groepen deelnemers. De pensioendeelnemers zullen worden gesplitst in leeftijdsgroepen, waarbij voor elke leeftijdsgroep de risicovoorkeur

en de gepaste risico-rendementsverhouding worden vastgesteld.

“

**We moeten inspelen op een nieuwe vorm van individuele voorlichting over het pensioen**

APG is ook bezig met het aanbrengen van nieuwe verbanden tussen de pensioenuitvoering en de beleggingen. De transitie brengt operationele uitdagingen met zich mee. We gaan rendementen op fondsniveau vertalen naar rendement per leeftijdsgroep en per afzonderlijke deelnemer. We moeten inspelen op een nieuwe vorm van individuele voorlichting over het pensioen; daarin zal ook plaats moeten zijn voor toelichtingen op beleggingsresultaten. Er zal ook meer aandacht zijn voor onderwerpen op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur (ESG).

### Nieuwe wet- en regelgeving

Financiële instellingen zoals APG en onze pensioenfondsklanten moeten zich per 10 maart 2021 houden aan de EU-verordening met betrekking tot informatieverstrekking over duurzaamheid in de financiële sector. Deze verordening is beter bekend als de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Er heerste nog veel onduidelijkheid over hoe deze in de praktijk moest worden toegepast. Per 1 januari 2023 is een EU-gedelegeerde verordening in werking getreden die nadere invulling geeft aan een aantal verplichtingen.

Vermogensbeheer is verplicht om zijn financiële producten te classificeren en te voldoen aan transparantieplichtingen op zowel product- als entiteitsniveau. Vermogensbeheer moet bijvoorbeeld per product aangeven hoe duurzaamheidsrisico's in de beleggingsbeslissingen worden geïntegreerd.

Per 1 januari 2022 trad de Taxonomieverordening in werking die nadere regels bevat ten aanzien van de classificatie en transparantieplichtingen. Daarnaast moet vermogensbeheer sinds augustus 2022 op grond van de MiFID II regelgeving de

duurzaamheidsvoorkeuren van zijn klanten uitvragen. Vermogensbeheer mag alleen producten aanbieden die in lijn zijn met hun duurzaamheidsvoorkeuren.

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) houdt toezicht op de naleving van de SFDR, Taxonomieverordening en MiFID II verplichtingen.

Ook op het gebied van digitale veiligheid zien we dat in de komende jaren strengere eisen aan security en privacy worden vastgelegd in EU-wet- en regelgeving. Er staan diverse 'Acts' op de rol, waarvan de eerste in 2023 van kracht wordt. APG krijgt bijvoorbeeld te maken met de Digital Operational Resilience Act (DORA), en wat betreft bescherming van persoonsgegevens met regulering voor ePrivacy. Dit heeft gevolgen voor onze organisatie. We zullen de (juridische) kennis hierover blijven ontwikkelen. Ook houden we er rekening mee dat we, nog meer dan nu, verantwoording moeten afleggen over de veiligheid van onze dataopslag en over besluitvorming op basis van data en kunstmatige intelligentie.

### Variatie in klimaatbeleid

Klimaatbewustzijn heeft zich inmiddels verankerd in het beleid van al onze pensioenfondsklanten. Was eerst vooral ABP hierin voorloper, nu hebben alle fondsen hun eigen plannen en doelen. Het duurzamere beleggingsbeleid betekent dat APG namens de fondsen een groot aantal beleggingen afstoot, omdat die niet (meer) voldoen aan de eisen van de klant.

Bij APG hebben deze ontwikkelingen ook gevolgen voor onze werkwijze. We werken steeds minder met de zogeheten fondsen voor gemene rekening (FGR's). Dat zijn gemeenschappelijke fondsen waaruit we beleggingen doen namens meerdere fondsen tegelijk. Nu de pensioenfondsklanten meer specifieke strategische beleggingswensen hebben, is maatwerk nodig. ABP heeft al in 2020 aangegeven haar vermogen uit de FGR's voor capital markets te halen. Met het opheffen (op termijn) van de FGR's verdwijnt weliswaar een schaalvoordeel, maar daar staat tegenover dat we nog beter op de wensen van onze klanten kunnen inspelen.

### Het werk na corona

Hoewel we in de eerste maanden van 2022 nog te maken hadden met coronamaatregelen, lijkt de pandemie voorbij. Inmiddels is duidelijk dat de coronaperiode tot veranderingen in onze manier van werken heeft geleid. Zo zijn we overgestapt op een hybride werkweek. Deels op kantoor en deels thuis werken is nu de norm. Minder woon-werkverkeer draagt niet alleen bij aan onze duurzaamheidsambities, maar komt ook tegemoet aan de wens van onze medewerkers om deels vanuit huis te blijven werken. Uiteraard betekende dit dat we nieuwe afspraken over samenwerken en vergaderen moesten maken. Het gebruik van onze kantoren hebben we zo aangepast, dat het hybride werken maximaal wordt ondersteund.



**Klimaatbewustzijn heeft zich inmiddels verankerd in het beleid van al onze pensioenfondsklanten**



## ‘Het nieuwe stelsel kan het vertrouwen herstellen’

Drie vragen aan Kim Putters, voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) en hoogleraar Brede Welvaart aan Tilburg University

### Het vertrouwen in instituties is laag, het is een tijd van grote financiële onzekerheid. Wat is er nodig voor het herstel van vertrouwen bij de hervorming van het stelsel?

“Onzekerheid over de maatschappelijke en financiële houdbaarheid was de aanleiding voor het kabinet om de SER in 2014 om advies te vragen over de toekomst van het pensioenstelsel. Tijdens

SER-bijeenkomsten bleek dat veel deelnemers niet begrepen hoe de beleggingsopbrengsten in het huidige stelsel worden verdeeld. Dat tastte het vertrouwen aan. Een succesvolle introductie helpt dat te herstellen. Net als een evenwichtige uitwerking van het vernieuwde stelsel over de verschillende generaties. Zodat alle deelnemers inzien dat het stelsel voor hen meerwaarde heeft.”

### Er is niettemin veel discussie over de invoering van het nieuwe stelsel?

“Er zijn forse effecten, kosten en risico’s aan de transitie verbonden. De sociale partners en de overheid zijn samen verantwoordelijk voor de manier waarop de afschaffing van de doorsnee-problematiek wordt gecompenseerd. Het is belangrijk dat de overgang naar het nieuwe stelsel met leeftijdsonafhankelijke premies evenwichtig en kostenneutraal plaatsvindt – zie ook het SER-advies ‘Toekomst Pensioenstelsel’. De pensioenopbouw van de getroffen werknemers moet adequaat worden gecompenseerd. Een effectieve overgang naar het nieuwe stelsel vergt een enorme inspanning van sociale partners, pensioenuitvoerders en de overheid.”

### Hoe ziet u de toekomst van het Nederlandse poldermodel en de representatie binnen de achterban van de sociale partners?

“Er is in mijn ogen geen ander alternatief dan naar gedragen oplossingen vanuit de polder te streven. Juist in deze tijd van polarisatie en politieke fragmentatie. Een paar randvoorwaarden zijn cruciaal. Allereerst moet de SER consequent blijven redeneren vanuit mensen. Als je je onvoldoende verdiept in wat er in de praktijk gebeurt, blijven echte oplossingen uit. Ook moeten we nadenken over een compacte, samenhangende agenda. Wij worden geacht om de korte termijn te verbinden aan de middellange- en langetermijnperspectieven voor ons land. Dat zijn grote ecologische, economische en maatschappelijke transitie. Dat vergt systeemveranderingen van verduurzaming tot circulaire economie, van de strijd tegen ongelijkheid in het onderwijs en een inclusieve arbeidsmarkt tot digitalisering. We willen die veranderingen in een inclusieve en duurzame richting sturen. Een breed draagvlak helpt om meerstemmigheid en diversiteit een stevige plek te geven, daarom versterken we bijvoorbeeld de positie van zzp’ers binnen onze raad.”



# Hoe we waarde creëren

**We werken met onze klanten aan goede pensioenen. Hierbij streven we naar groei in de volle breedte: van vermogen, van mens, van maatschappij. Zowel welvaart als welzijn staat centraal.**

APG zet zich in om een maximale pensioenwaarde voor onze pensioenfondsen, hun deelnemers en de maatschappij te creëren. We creëren op verschillende manieren waarde:

17

- We beleggen pensioengelden collectief op een verantwoorde manier en dragen zo bij aan de betaalbaarheid van het pensioenstelsel én het verduurzamen van de maatschappij;
- We zijn een vertrouwde gids in de pensioenwereld en helpen deelnemers financieel fitter te worden;
- We doen ons werk zo efficiënt mogelijk, de kosten die we maken moeten verantwoord zijn; we werken voor een zo hoog mogelijke opbrengst voor de deelnemers;
- APG wil voor de aandeelhouders een financieel gezonde organisatie zijn.

Alleen dan kunnen we de continuïteit van onze activiteiten borgen en onze strategie realiseren;

- We creëren waarde voor onze werknemers door een inclusieve werkomgeving te bieden waar we actief werken aan gelijke kansen en gelijke beloningen voor gelijk werk.

In het waardecreatiemodel gaan we in op de externe trends en ontwikkelingen die onze strategie beïnvloeden en op de belangrijkste materiële thema's die volgen uit de verwachtingen van onze stakeholders. De uitgangspunten uit 'Onze ambities en strategie' zijn vertaald in doelstellingen en in de waarde die we met onze dienstverlening creëren voor onze belanghebbenden; onze stakeholders.

We laten in het waardecreatiemodel zien hoe onze dienstverlening aan de pensioenfondsen, de werkgevers en hun deelnemers, en de maatschappij centraal staat en aan welke ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties onze waardecreatie een bijdrage levert.

## Wat vinden onze stakeholders belangrijk?

Pensioen gaat over mensen. Ons werkkterrein kent dan ook veel belanghebbenden, uit de hele samenleving. We werken voor onze klanten - de pensioenfondsen - en voor de werkgevers en de deelnemers die bij de pensioenfondsen zijn aangesloten. Andere belangrijke stakeholders zijn onze eigen medewerkers, aandeelhouders, partijen waarin we beleggen, strategische partners en toezichthouders. Steeds verkennen we welke andere organisaties of instellingen een gesprekspartner kunnen zijn.

In de dialoog met onze belanghebbenden delen we onze kennis. We hechten veel waarde aan hun verwachtingen, we praten met hen over onze doelstellingen, strategie en vooruitzichten. Dit is een continu proces en de gesprekken vinden op alle niveaus van de organisatie plaats. Want hoe beter we weten wat zij belangrijk vinden, hoe beter we ons werk kunnen doen. In de [Bijlagen](#) staat een overzicht van onze belangrijkste stakeholders.

# Waardecreatie

## Extern perspectief

### Trends & ontwikkelingen

- Nieuw pensioenstelsel
- Transitie naar een duurzame samenleving
- Toenemende klantverwachtingen
- Onzekere macro-economische omstandigheden
- Toenemende cyber-criminaliteit
- Krappe arbeidsmarkt

### Materiële thema's

- Beherste pensioen-uitvoering
- Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel
- Klantgerichte dienstverlening
- Financiële fitheid deelnemers
- Hoog rendement op duurzame en verantwoorde wijze
- Verantwoorde kosten
- Betekenisvolle en inclusieve organisatie
- Digitale veiligheid en privacy

### SDG's

- Agenda voor duurzame ontwikkeling

## Input

### Onze klanten

- Acht pensioenfondsen, vier waarvoor we pensioen uitvoeren en vier waarvoor we ook vermogen beheren
- Hierbij zijn 22,500 werkgevers en 4,5 miljoen deelnemers aangesloten

### Medewerkers

- Competenties, kennis en netwerk van circa 3.400 medewerkers

### Maatschappij

- Pensioenstelsel met pensioenopbouw via de werkgever
- Financiële fitheid

### Aandeelhouders

- ABP 92,16%
- SFB 7,84%

## Waardetoevoeging

We willen welvaart en welzijn duurzaam delen

Dat doen we met onze missie:



**samen bouwen aan jouw duurzame toekomst**

Ons doel is het **maximaliseren van pensioenwaarde**

We werken aan ons doel door een **beherste en deelnemergedreven pensioenuitvoering en vermogensbeheer, gericht op een hoog rendement, op duurzame en verantwoorde wijze**

Wij ondersteunen deelnemers in het krijgen van **grip op inkomen voor nu straks en later**

## Output

### Onze klanten

- Van elke € 100,- uitgekeerd pensioen komt ongeveer € 67,- uit het rendement
- NPS van +3
- 33 bp extra rendement
- Kosten per deelnemer € 95,-
- Proposities voor financiële fitheid bereikten bijna 3 miljoen mensen

### Medewerkers

- Man-vrouwverhouding 64%/36%
- Kleinere loonkloof man-vrouw
- Medewerkersbetrokkenheidscore 7,7
- Ziekteverzuim 4,2%

### Maatschappij

- Pensioenopbouw van 4,5 miljoen deelnemers
- Reputatiescore 72,2
- Benchmark UN PRI ontwikkeld
- Bekendheid van APG 25%

### Aandeelhouders

- Rendement eigen vermogen 13,9%

## Uitkomst

### Onze klanten

- Dienstverlening van hoge kwaliteit tegen een marktconforme prijs
- Begeleiding aan pensioenfondsen over pensioenstelsel, duurzaam en verantwoord beleggen
- Ondersteuning, coaching en begeleiding aan werkgevers en deelnemers

### Medewerkers

- Betekenisvolle en inclusieve werkgever
- Teams met een diverse, inclusieve samenstelling
- Gelijke beloning voor gelijk werk
- Vitale medewerkers

### Maatschappij

- Toekomstbestendig pensioenstelsel
- Financieel fittere Nederlanders
- Gerenommeerde organisatie
- SDI AOP door markt geadopteerd

### Aandeelhouders

- Duurzaam en verantwoord beleggen met een maatschappelijk en financieel gezond rendement

## Beoogde impact

### Onze klanten

- Meer draagvlak voor collectief stelsel
- Betaalbaar stelsel
- Voldoende indexatiemogelijkheden
- Tevreden pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers

### Medewerkers

- Minder inkomensongelijkheid
- Duurzaam inzetbaar personeel
- Verrijken intellectueel property

### Maatschappij

- Minder armoede onder ouderen
- Nederlanders zijn financieel fitter
- Meer financiering voor een duurzame, gezonde en inclusieve samenleving

### Aandeelhouders

- Continuïteit van onze organisatie en onze aandeelhoudersrelatie

## SDG bijdrage



## Onze materiële thema's

Er gebeurt veel in onze sterk veranderende omgeving. Die veranderingen hebben (in)direct effect op onze werkzaamheden. Het is dan ook onze taak om de juiste focus te houden. Ook zijn de verwachtingen van onze belanghebbenden hoog en respecteren we de verwevenheid van onze waardeketen met de waardeketens van onze pensioenfondsklanten. Echt impact maken en een bijdrage leveren aan de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties kunnen we daarom alleen maar samen.

Daarom voeren we elk jaar een materialiteitsanalyse uit. Dit helpt te borgen dat de strategie, het beleid en de verantwoording van APG aansluiten bij de verwachtingen, eisen en wensen van alle mensen waar we voor werken, van alle belanghebbenden, en aansluiten bij onze langetermijnwaardecreeatie.

In 2020 vond een enquête plaats onder onze interne en externe stakeholders. Hieraan lag een uitgebreide analyse ten grondslag met als basis een twintigtal materiële thema's.

## Stakeholders



Op basis van ontwikkelingen in 2022, onderwerpen waarmee APG in het nieuws is gekomen, en zaken die ter tafel kwamen in de stakeholdersdialoog, komen we op de huidige acht belangrijkste materiële thema's:

- **Beheerste pensioenuitvoering**
- **Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel**
- **Klantgerichte dienstverlening**
- **Financiële fitheid deelnemers**
- **Hoog rendement op duurzame en verantwoorde wijze**
- **Verantwoorde kosten**
- **Betekenisvolle en inclusieve organisatie**
- **Digitale veiligheid en privacy**

## Ontwikkelingsdoelen van de VN

Op basis van onze waardecreatie als pensioenuitvoerder hebben we 4 van de 17 ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (Sustainable Development Goals -SDG's) geselecteerd waarop we onze verantwoordelijkheid nemen. Vanuit onze bedrijfsvoering leveren we hier een directe bijdrage aan. We zetten in op integratie van deze 4 doelen in onze processen en we ontwikkelen de juiste meetmethoden waarmee we in kaart brengen wat onze bijdrage is. Zo zijn we steeds beter in staat onze impact te verhogen.



### SDG 1: Geen armoede

We willen in 2025 de financiële fitheid van meer dan een miljoen pensioendeelnemers verbeteren.

In 2022 zijn we begonnen met het meten van het aantal mensen dat we bereiken met onze proposities. Dat waren er bijna 3 miljoen. In 2023 gaan we meten of gebruikers van onze proposities daadwerkelijk financieel fitter worden.



### SDG 10:

#### Ongelijkheid verminderen

We willen zelf het voorbeeld geven op het gebied van diversiteit en inclusie. Zo hebben we doelstellingen voor de man-vrouwverhouding bij APG. Ook stimuleren we onze medewerkers maatschappelijk actief te zijn.

In 2022 was 29 procent vrouw in de top van ons bedrijf, 30 procent in de subtop en APG overall was 36 procent vrouw. We werken eraan onze ambities, respectievelijk >30 procent in de top, >35 procent in de subtop en >40 procent overall, te halen.

Verder heeft APG in 2022 de aspirantstatus op de Prestatieladder Socialer Ondernemen behaald. Deze status geeft aan dat we aantoonbaar zijn gestart met sociaal en inclusief ondernemen. Van onze medewerkers was 32 procent actief op APGMakesaDifference, het platform waar we met elkaar initiatieven ontwikkelen die bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van APG.



### SDG 13: Klimaatactie

We willen een bijdrage leveren om op het 1,5-gradenpad van Parijs te blijven. In 2030 willen we daarom een klimaatneutrale bedrijfsvoering hebben en moet ons vermogensbeheer in lijn zijn met de Parijs-afspraken. In 2050 is de uitstoot van de beleggingsportefeuille die we beheren voor onze pensioenfondsklanten netto nul.

De netto CO<sub>2</sub>-uitstoot in scopes 1 en 2 van onze bedrijfsvoering is in 2022 verder afgenomen tot 1.989 ton, bruto was dit 5.390 ton (2021: 2.412 ton, bruto 6.537 ton). Op de website van APG publiceerden we ook het [klimaatactieplan](#) voor onze investeringsportefeuille.

duurzaam beheerd vermogen de komende jaren aanmerkelijk groeit.

In 2022 was de totale hoeveelheid beheerd vermogen waarvoor de gebruikers het SDI AOP platform hanteren circa 12.920 miljard euro. Verder behoren we in elk van de benchmarks die zich uitspreken over duurzaamheid en de verantwoording daarvan (zoals PRI, ADOP en VBDO) tot de koplopers.

bereiken van de VN-ontwikkelingsdoelen. Op de website van APG gaan we uitgebreid in op de UN Principles of Responsible Investments (UN PRI) en de [verduurzaming](#) van de beleggingsportefeuille en leggen we namens onze klanten uit hoe we daarmee bijdragen aan de 17 ontwikkelingsdoelen.

Met onze bijdrage aan de SDG's werkt APG aan een toekomst waarin we welvaart en welzijn duurzaam delen.



**Op het gebied van verantwoord beleggen willen we, samen met gelijkgestemden, wereldwijde standaarden neerzetten**

Op alle aspecten waarop deze maatschappelijke impact ook de dienstverlening voor de pensioenfondsen raakt, stemmen we de samenhang af met onze klanten.

Veel bedrijven waarin we namens onze klanten beleggen, spelen een belangrijke rol in het



### SDG 17: Partnerschappen

Op het gebied van verantwoord beleggen willen we, samen met gelijkgestemden, wereldwijde standaarden neerzetten. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het platform voor vermogensbeheerders (SDI AOP), dat inzicht geeft in de bijdrage van investeringen aan de ontwikkelingsdoelen van de VN. We streven ernaar dat de markt deze standaard adopteert, waardoor het aandeel

# Onze ambities en strategie

**Met het nieuwe pensioenstelsel op komst werken we er hard aan om onze organisatie nog wendbaarder te maken. Zo kunnen we deze complexe overgang maken terwijl we de dagelijkse dienstverlening op kwalitatief hoog niveau houden. Geavanceerde datasystemen en een klantgerichte dienstverlening spelen een prominente rol in onze strategie.**

kracht, en we zijn een vertrouwde gids voor de deelnemers van de pensioenfondsen.

## Toonaangevende uitvoerder

De basis van alles wat APG doet, is het robuust uitvoeren van de pensioenregelingen van onze klanten. En we zijn de vooraanstaande vermogensbeheerder met een solide internationale positie. We beleggen binnen het risicoprofiel van onze klanten, rekening houdend met ESG-criteria (milieu, maatschappij en governance).

gebied van coaching en begeleiding, die hen helpen financieel fit te blijven of te worden.

“

**We willen, ook in het nieuwe stelsel, een zo goed mogelijk pensioen creëren voor de deelnemers**

## Sterke pensioenfondsen

Sterke pensioenfondsen betekenen ook: een sterk APG. Voor de fondsen is het belangrijk dat ze de binding met hun deelnemers versterken. Namens de fondsen zorgen we voor (nog) meer deelnemergerichte dienstverlening.

## Vertrouwde gids

Samen met onze fondsen helpen we deelnemers bij het maken van bewuste keuzes voor het inkomen voor nu, straks en later. We werken continu aan het vinden van passende oplossingen en ontwikkelen diensten op het

## Vijf bouwstenen

APG heeft zichzelf vijf doelen gesteld, onze strategische 'bouwstenen'.

1. We zijn een toonaangevende en solide (langetermijn)belegger. We beleggen op duurzame en verantwoorde wijze. Digitalisering speelt een voorname rol; op grote schaal gebruiken we data-analyse, workflowautomatisering en slimme analyseplatforms.
2. We bieden een dienstverlening van hoge kwaliteit tegen een marktconforme prijs. We

## Maximale pensioenwaarde

We willen, ook in het nieuwe stelsel, een zo goed mogelijk pensioen creëren voor de deelnemers. In ons strategisch doel verwoorden we dat als 'het maximaliseren van de pensioenwaarde'. Onze missie is: 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst.'

## Strategische pijlers

We werken met drie strategische pijlers: we zijn de toonaangevende pensioenuitvoerder, we zetten onze pensioenfondsklanten in hun

stellen de hoogste eisen aan data en ICT, ook op het gebied van veiligheid en privacy. Een solide pensioenuitvoering is de basis.

3. We passen onze organisatie en systemen aan om op tijd klaar te zijn voor de invoering van het

nieuwe pensioenstelsel. We hebben daarvoor het programma Pensioen van Straks in het leven geroepen, dat volop in gang is.

4. We zetten de pensioenfondsen in hun kracht. We willen een deelnemergerichte

organisatie zijn en passen onze werkwijze en competenties daar continu op aan.

5. We zijn een vertrouwde gids in de pensioenwereld, voor onze klanten, de deelnemers en ook de samenleving. We zetten onze kennis en kunde breed in.

### Maximaliseren pensioenwaarde

Onder de voorwaarde van financiële gezondheid en duurzaamheid



### Strategische pijlers

### Strategische bouwstenen



### Het fundament

Om onze strategie succesvol te kunnen uitvoeren, hebben we een gedegen fundament nodig. We bouwen op betrokken en kundige medewerkers en een goed functionerende IT.

### Onze medewerkers

We hechten aan een doorlopende ontwikkeling van onze medewerkers. We hebben namelijk mensen nodig die zich kunnen aanpassen aan een telkens veranderende omgeving. Juist in de overgangsfase naar een nieuw pensioenstelsel is dit van wezenlijk belang.

We creëren een veilige omgeving met goed werkgeverschap, waarin iedereen zichzelf kan zijn en waarin we resultaatgericht en plezierig samenwerken.

## IT en data

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan data en IT – bij de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel zullen we dit nog extra merken. Met een optimale IT kunnen we sneller veranderingen doorvoeren, extra functionaliteiten bieden en continu digitale diensten en producten voor deelnemers en werkgevers ontwikkelen. Essentieel is dat alle digitale toepassingen en processen volledig veilig zijn, dat we de privacy van de deelnemers waarborgen en voldoen aan alle wet- en regelgeving.

## Prioriteiten

De komst van het nieuwe pensioenstelsel, dat naar verwachting uiterlijk in 2027 in werking treedt, én maatschappelijke ontwikkelingen vragen ons om ons extra te focussen op een aantal zaken. We hadden voor 2022 enkele prioriteiten gesteld, en dat zullen we ook in de komende jaren doen. We willen er zeker van zijn dat alle deelnemers krijgen waar ze recht op hebben.

- We werken tijdig alle oneffenheden uit onze pensioenadministratie weg, zodat we

helemaal gereed zijn voor de overstap naar het nieuwe pensioenstelsel;

- We werken, terwijl we de gebruikelijke dienstverlening voortzetten, aan het opbouwen van onze nieuwe polis- en kapitaaladministratie en leggen ook koppelingen met andere systemen. Naar verwachting raken de pensioenuitvoering en het vermogensbeheer meer met elkaar verbonden;
- We gaan door met het verder verduurzamen van de beleggingsportefeuilles van onze pensioenfondsklanten.



**Het stellen van prioriteiten betekent dat we heldere keuzes maken. Keuzes die moeilijk zijn, maar wel noodzakelijk**

Het stellen van prioriteiten betekent dat we heldere keuzes maken. Keuzes die moeilijk zijn, maar wel noodzakelijk. Omdat we niet alles tegelijk kunnen doen, betekent dit dat

sommige strategische initiatieven een lagere prioriteit krijgen en we onze totaalopgave gefaseerd moeten uitvoeren. Dit doen we in goed overleg met onze pensioenfondsklanten over de volgorde en haalbaarheid, waarbij we rekening houden met hun ambities. Voorop staat dat we op geen enkel moment en op geen enkel punt inleveren op de kwaliteit van onze dienstverlening.

## Samen werken aan morgen

Het thema van dit verslag is 'Samen werken aan morgen'.

Bij **Samen** denken we aan collectiviteit en solidariteit. Waarden die ook ten grondslag liggen aan het nieuwe pensioenstelsel. We denken aan het delen van risico's, aan rendement waar het gaat om (langetermijn)beleggen, aan het samen aanpakken van uitdagingen op het gebied van onder meer het klimaat. Dat doen we als uitvoerder samen met al onze belanghebbenden, onze pensioenfondsklanten, de mensen die deelnemen, de sociale partners, de overheid, de politiek, onze beleggingspartners, onze partnerships; de hele samenleving.



Bij **Werken** denken we aan de basis van onze dienstverlening, onze pensioenuitvoering en het beheer van de beleggingen voor onze pensioenfondsklanten. We denken aan de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Een complexe operatie, omdat de winkel openblijft tijdens de verbouwing.

Bij **Morgen** denken we aan onze innovaties, het nieuwe pensioenstelsel, onze rol als vertrouwde gids, onze impact op het klimaatvlak, een gezond rendement, het vertrouwen van de deelnemer in ons pensioen, de organisatorische transformatie en alle digitalisering. Morgen is heel dichtbij, maar gaat ook over de toekomst op de lange termijn.



ALTERNATIEF VOOR ZANDZAKKEN - Waterschap Limburg test alternatieven voor zandzakken als tijdelijke waterkeringen. Het vullen van zandzakken is zwaar en tijdrovend.



# Onze resultaten in 2022



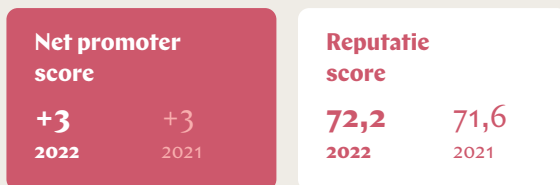
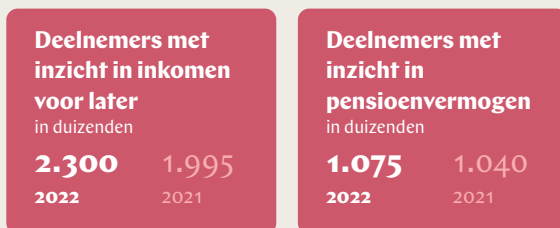
## Inflatie neemt toe

Black Friday in de Amsterdamse Kalverstraat. In Nederland stijgen de prijzen gemiddeld met 11,6 procent.

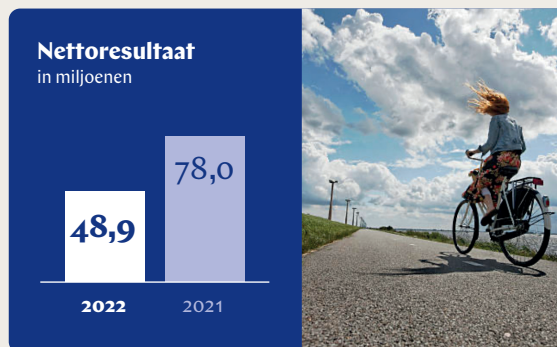


# De wereld van APG

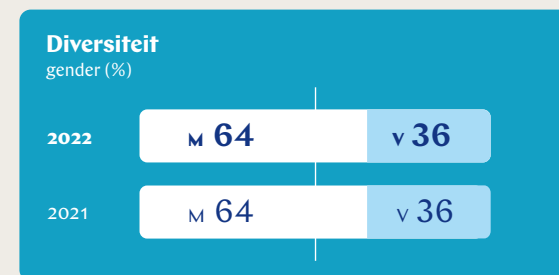
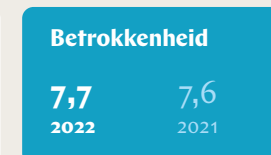
## Deelnemers



## Resultaten



## Medewerkers



# Beheerste pensioenuitvoering

**APG heeft ook in 2022 gewerkt aan het verbeteren van de administratie voor onze pensioenfondsklanten. Pensioendeelnemers en werkgevers moeten te allen tijde kunnen rekenen op een robuuste, betrouwbare en toekomstvaste pensioenuitvoering.**

De pensioeninformatie naar alle belanghebbenden moet correct en tijdig worden gegeven en toegankelijk, begrijpelijk, evenwichtig en overzichtelijk zijn. Digitalisering speelt hierbij een steeds prominentere rol, terwijl we ook ervaren dat persoonlijk contact nog altijd op prijs wordt gesteld.

In het toekomstige pensioenstelsel gaat APG ook de waarde van de persoonlijke pensioenvermogens van deelnemers bijhouden. Voor de administratie van deze persoonlijke pensioenvermogens van de mensen die pensioen opbouwen en pensioen ontvangen ontwikkelen we een nieuwe polis- en kapitaaladministratie. In 2022 hebben we hierin een belangrijke stap gezet: we zijn een

samenwerking aangegaan met Festina Finance, een Deense onderneming die met haar cloud-gebaseerde systeem al succesvol is in eigen land. Samen met Festina zijn we al aan het bouwen. Tegelijkertijd onderzoekt APG op welke manier we de gegevens van de polis- en kapitaaladministratie kunnen ontsluiten voor de digitale omgeving van de deelnemers en werkgevers. Deze vernieuwing moet leiden tot een persoonlijke omgeving met actuele informatie voor de deelnemers en werkgevers.

## Verbetering datakwaliteit

Het verbeteren van de datakwaliteit heeft altijd onze aandacht. Enerzijds kijken we hoe we kunnen voorkomen dat er datafouten optreden, anderzijds onderzoeken we of, en zo ja waar, er mogelijk datafouten zitten in onze administratie. We zien dat de oorzaak van datafouten divers van aard is en vaak een hoge complexiteit kent.

In de lange historie van het huidige pensioenstelsel zijn er onjuistheden of onvolkomenheden in de administratie geslopen. Een belangrijke oorzaak is de

jarenlange opeenstapeling van complexe regelgeving, met een veelheid aan technische wijzigingen en uitzonderingssituaties. Nieuwe technologie en analysemethodes stellen ons in staat om gegevens nog nauwgezetter te controleren. Naar nu blijkt, zijn sommige herstelacties in het verleden onvolledig uitgevoerd. Dit krijgt alle aandacht.



**We verbeteren de datakwaliteit met een passende aanpak**

## Grip op data

Voor onze pensioenfondsklanten verbeteren we de datakwaliteit met een passende aanpak. Voor ABP heeft dit geleid tot een apart programma: Grip op Data; voor andere fondsen gebeurt dit binnen het programma Pensioen van Straks. In 2022 hebben we in het kader van deze programma's het pensioen voor ongeveer 144.000 deelnemers proactief gecorrigeerd. In

het kader van de herstelacties zoals Aanvulling Samenvallende Diensttijd, kreeg een deel van de deelnemers een nabetaling.

Uitgangspunt van ABP is dat pensioen-deelnemers krijgen waar ze recht op hebben. De soms forse nabetalingen (de bedragen variëren van enkele honderden tot vele duizenden euro's) leiden echter ook tot onvoorziene gevolgen. Een aantal gepensioneerden kreeg plotseling een hogere belastingaanslag of raakte bepaalde toeslagen kwijt omdat hun inkomen in het jaar van uitbetaling aanmerkelijk hoger was dan in eerdere jaren. In opdracht van ABP herstelt APC die schade proactief. In 2022 stuurden we naar ongeveer 26.000 deelnemers een brief met een persoonlijk schadevoorstel. Ruim 95 procent van deze deelnemers is akkoord gegaan met het voorstel, er is ongeveer 25 miljoen euro aan schade uitgekeerd.

### Indexatie pensioenen

Voor het eerst sinds lange tijd is een groot aantal pensioenen geïndexeerd, waaronder die voor deelnemers en gepensioneerden van onze pensioenfondsklanten ABP, bpfBOUW, PFAB, SPW en PPF APG. De pensioenen zijn medio 2022 tussentijds verhoogd en er is

een nabetaling gedaan over de voorgaande maanden van het jaar. Deze indexatie werd per fonds en doelgroep vastgesteld en varieerde tussen 0,7 en 2,7 procent. In het late najaar maakten onze pensioenfondsklanten bekend dat ze de pensioenen per 1 januari 2023 opnieuw verhogen (bij ABP met 11,96 procent en bij bpfBOUW met 14,52 procent).

De pensioenfondsen kunnen deze forse verhogingen – ondanks de inflatie – verantwoorden omdat de dekkingsgraden hoog genoeg zijn en de regels op weg naar het nieuwe pensioenstelsel zijn versoepeld. Door een goede samenwerking met de betreffende fondsen is de operatie succesvol uitgevoerd. We hebben de betreffende deelnemers en gepensioneerden persoonlijk geïnformeerd over de verhoging van hun pensioenuitkering of -opbouw.

Door de stijging van de dekkingsgraden zijn ook weer waardeoverdrachten mogelijk geworden. Door de overheveling opgebouwd pensioen van en naar andere pensioenfondsen is het aantal deelnemers van de pensioenfondsen waar we voor werken in 2022 met ongeveer 300.000 gedaald naar 4,5 miljoen (2021: 4,8 miljoen).

## Dilemma

### Verzoeken van fondsen versus focus op de transitie

De pensioentransitie legt veel druk op onze mensen en de beschikbare capaciteit. Dat maakt het lastiger om reguliere verzoeken van onze pensioenfondsklanten in behandeling te nemen. Tegelijkertijd leidt de transitie tot extra vragen. Verder wil De Nederlandsche Bank als toezichthouder het toezicht ook richten op de nieuwe situatie, wat tot nieuwe vragen leidt. Hoe kunnen we focus houden op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel en daarbij tegelijkertijd zorgvuldig omgaan met vragen van klant en toezichthouder?

Door continu af te stemmen met onze klanten en toezichthouders betrekken we hen bij de impact van hun vragen ten aanzien van ons verandervermogen. De communicatie vindt zoveel mogelijk plaats op directieniveau. Hierdoor kunnen de collega's in de pensioenuitvoering zich maximaal focussen op de transitie en de reguliere dienstverlening.



## ‘Het is een complex proces, maar we liggen op planning’

Drie vragen aan Rob Schormans, managing director Pensioenuitvoering bij APG

### Terugkijkend op 2022: ben je tevreden?

“We hebben veel aandacht besteed aan het klaarmaken van Pensioenuitvoering voor de overstap naar het nieuwe pensioenstelsel. De volledige basisadministratie moet worden gecontroleerd, we hebben veel extra mensen ingezet om dat voor elkaar te krijgen. Er zijn grote stappen gezet in het opschonen en herstellen van data. Tegelijkertijd hielden we de reguliere data

op orde van de acht pensioenfondsen waarvoor we de pensioenuitvoering doen. De afspraken die we daarover met hen hadden gemaakt, zijn voor het grootste deel behaald. Daarnaast hebben we bij enkele fondsklanten met terugwerkende kracht kunnen indexeren. Dat is uniek.”

### Welke uitdagingen wachten er in 2023?

“Er zijn drie belangrijke elementen. Ten eerste is het essentieel dat we verder gaan met waar we al mee bezig waren. Dus zorgen dat we in control blijven met alle datavraagstukken. Dat moeten we ook kunnen aantonen naar onze belangrijkste stakeholders: de fondsklanten en hun deelnemers. De tweede uitdaging is een goede voorbereiding van de transitie van onze organisatieonderdelen naar het nieuwe pensioenstelsel. Ofwel: operationeel klaar zijn voor de toekomst. En de derde is dat we ook de afspraken met onze fondsklanten weer nakomen. Een grote uitdaging hierbij is natuurlijk de personele kant. Maar we hebben steeds meer informatie over hoe we daar goed op kunnen sturen. We waren het lang gewend om voor onze werkplanning per kwartaal vooruit te kijken. Nu

vragen we teams om na te gaan op welke plekken er over een of twee jaar piekmomenten worden verwacht. Het begint immers met bewustwording. Als je bijvoorbeeld een half jaar nodig hebt om mensen op te leiden, is het heel handig als je nu al kunt overzien waar en wanneer er gaten gaan ontstaan, en hoeveel mensen je dan nodig hebt om het werk te realiseren. Het geeft veel comfort als we daar tijdig op kunnen anticiperen. We hebben in 2022 al een behoorlijke opschaling gehad en er moeten in elk geval nog eens zo’n 60 tot 80 fte’s bij. Alles bij elkaar is het natuurlijk een heel complex proces. We liggen op planning, maar dat wordt strak gemonitord.”

### Over vooruitkijken gesproken: welke doelen moeten worden behaald om ook eind 2023 voldaan terug te blikken?

“Voldoende uitbreiding van ons personeelsbestand is er één. Daarnaast willen we onze targets voor het herstellen en opschonen van de data behalen, zodat die op tijd klaar zijn voor de transitie. En ondertussen moeten we de dagelijkse dienstverlening goed blijven uitvoeren.”

# Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel

**Met het programma Pensioen van Straks bereiden we ons voor op de overstap naar het nieuwe pensioenstelsel, in nauwe samenwerking met onze pensioenfondsklanten en andere belangrijke stakeholders. We bouwen een nieuwe polis- en kapitaaladministratie.**

## Andere samenleving, ander pensioen

Het Nederlandse pensioenstelsel wordt vernieuwd. En dat is nodig. De samenleving verandert. Mensen worden steeds ouder. Er zijn minder werkenden ten opzichte van het aantal gepensioneerden. Mensen werken niet meer hun hele leven bij een werkgever, maar veranderen vaker van baan of beginnen voor zichzelf. Het huidige stelsel is de afgelopen jaren duurder geworden, indexatie

van pensioenen is lang uitgebleven en de premies zijn gestegen.

Na vele jaren van overleg hebben het kabinet en de werkgevers- en werknemersorganisaties in 2019 een akkoord gesloten over een nieuw pensioenstelsel met nieuwe afspraken. Hier is de nieuwe pensioenwet uit voortgekomen. De Tweede Kamer heeft in december 2022 ingestemd met het wetsvoorstel toekomst pensioenen. De behandeling in de Eerste Kamer wordt in de komende maanden verwacht.

De sterke punten uit het huidige pensioenstelsel, toch al een van de beste ter wereld, blijven behouden. Dat zijn bijvoorbeeld de drie pijlers waarop pensioenen in Nederland zijn gebaseerd: AOW, opbouw via de werkgever en individueel aanvullend pensioen. Opbouw van pensioen blijft voor veel sectoren verplicht, zodat voorkomen wordt dat mensen rond hun pensioendatum met lege handen staan. Ook blijven we samen beleggen en de risico's delen.

En net als nu blijf je, als je eenmaal met pensioen bent, levenslang pensioen ontvangen.

Er gaat ook het een en ander veranderen. Zo wordt het voor deelnemers inzichtelijker hoeveel geld er in de eigen 'pensioenpot' zit en hoe dat bedrag groeit. In het nieuwe stelsel beweegt het eigen pensioenvermogen mee met de economie. Als het goed gaat met de economie groeit het vermogen mee, maar als het minder goed gaat of de beleggingsresultaten tegenvallen, kan het zijn dat het potje slinkt.

Wel kunnen pensioenfondsen reserves opbouwen, waarmee wordt voorkomen dat de uitkering te veel op en neer beweegt. Het beleggingsbeleid kan bovendien per leeftijdsgroep verschillen. Iemand die aan het begin van zijn werkende leven staat, kan meer risico lopen dan iemand die vlak voor het pensioen staat.

## Onze aanpak: Pensioen van Straks

Om te zorgen dat APG en zijn fondsklanten op tijd klaar zijn voor de overstap naar het nieuwe stelsel, zijn we in september 2020 gestart met het programma Pensioen van Straks. Binnen het programma hebben we vier werkgebieden: Ontwerp nieuwe regeling en advisering fondsen, Transitie, het APG van Straks, en Systemen & Processen.

Het nieuwe pensioenstelsel vraagt om aanpassingen in onze bedrijfsvoering, en zal onze dienstverlening veranderen. Dit stelt ons voor uitdagingen wat betreft capaciteit, zeker omdat de dagelijkse dienstverlening aan onze klanten op hetzelfde niveau doorgaat. We moeten de juiste mensen met de juiste kennis inzetten op het juiste moment. Dit vraagt om tijdige bij- en of omscholing van medewerkers.

### Mijlpalen in 2022

De komende jaren verhuist APG de aanspraken van de deelnemers van onze fondsklanten naar het nieuwe stelsel (het zogenoemde ‘invaren’). De fondsen gaan niet allemaal tegelijk over. De eerste fondsen stappen naar verwachting over op 1 januari 2025 en op uiterlijk 1 januari 2027 zullen alle pensioenfondsen in het nieuwe

stelsel zitten. Dit is ook de deadline die in de Wet toekomst pensioenen staat. In 2022 hebben we op verschillende gebieden al mijlpalen bereikt.

### Transitie en invaren

Om de gegevens in de pensioenadministraties straks goed over te kunnen zetten, is het belangrijk dat deze correct zijn en complexiteit uit het verleden zoveel mogelijk is opgelost. Hiervoor hebben we in 2022 belangrijke stappen gezet, binnen het programma Pensioen van Straks, maar ook binnen Grip op Data.

We hebben in kaart gebracht welke data-elementen cruciaal zijn in onze systemen en gereed moeten worden gemaakt voor de overgang. Dat doen we met een stappenplan, dat aansluit bij de voorwaarden uit het Kader datakwaliteit van de Pensioenfederatie. Hierin staat beschreven hoe pensioenuitvoerders de kwaliteit van de data kunnen waarborgen en fouten in de individuele pensioenvermogens kunnen voorkomen. Voor het overzetten van data in de nieuwe systemen werken we samen met een externe partij. We hebben gekozen voor uitbesteden om een te groot beslag op APG’s

schaarse data- en IT-specialisten te voorkomen. Eind 2022 hebben we de eerste tests gedaan.

### Communicatie

Tijdig en helder communiceren met de deelnemers is essentieel in de transitie naar de nieuwe pensioenregeling. We moeten deelnemers, zodra de wetgeving definitief is, meenemen in wat er verandert en wat de consequenties zijn voor het individuele pensioen. Op dit gebied zijn de voorbereidingen in volle gang. We bekijken de veranderingen echt vanuit de optiek van de deelnemers. Waar lopen zij eventueel tegenaan, hoe kunnen we zaken duidelijk maken en hoe kan APG namens de fondsen helpen? Zo hebben we onderzocht welke woorden goed worden begrepen. Dit helpt ons om zo helder mogelijk te kunnen communiceren. Ook delen we deze kennis met de sector, bijvoorbeeld via werkgroepen bij de Pensioenfederatie en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Dit kan de hele sector houvast bieden bij deze complexe veranderingen.

### Polis- en kapitaaladministratie

We zijn begonnen met de bouw van een nieuwe polis- en kapitaaladministratie. Die loopt al



vooruit op het nieuwe pensioenstelsel. Zowel de komst van het nieuwe pensioenstelsel als deze nieuwe administratie biedt een kans om opnieuw naar alle processen te kijken.

### Nieuwe processen

In de nieuwe regeling zijn er veel raakvlakken tussen de processen van het vermogensbeheer en die van de pensioenuitvoering. Pensioenuitvoering en vermogensbeheer worden daarmee meer en meer een integrale keten waarin nauw moet worden samengewerkt om te zorgen dat het hele proces goed verloopt; van de premies die binnenkomen tot en met de toewijzing van behaalde rendementen aan individuele deelnemers. Daarin blijven pensioenuitvoering en vermogensbeheer functies met eigenstandige expertisegebieden.

### Modulaire regeling

Om ook in het nieuwe stelsel maximale pensioenwaarde te realiseren, moeten we gebruik maken van onze schaalgrootte. Dat kan als zoveel mogelijk deelnemers onder dezelfde contracten vallen. Dit biedt meer overzicht en transparantie voor de fondsen, de deelnemers en de werkgevers. Bovendien is de

pensioenuitvoering voor APG dan efficiënter en effectiever. We bieden daarom een regeling aan die bestaat uit een aantal basismodules. Daarbovenop kunnen fondsen kiezen voor aanvullende modules.

### Onze tijdlijn

Eind 2022 werkten er binnen het programma Pensioen van Straks zo'n 300 APG-collega's. In 2023 verhogen we dit aantal naar ongeveer 400. De piek in voorbereidend werk verwachten we in 2023, 2024 en 2025. Het jaar 2023 staat in het teken van het voorbereiden van de gegevens in de pensioenadministraties en het aanpassen van processen en systemen voor de fondsen die in 2025 als eerste overstappen.

Ook gaat APG verder met het opschonen van data en de verdere integratie van de systemen. In 2024 ligt de focus op de integrale ketentest binnen APG. We beoordelen of de gehele keten correct werkt. Deze ketentest combineren we met proefmigraties. Ondertussen gaan de voorbereidingen door voor de fondsen die in 2026 of in 2027 de overstap maken.

## Dilemma

### Beschikbaarheid versus inzet schaarse specialisten

In de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel hebben we veel medewerkers nodig om de processen en systemen te ontwerpen, te bouwen en te testen. Hiervoor is specialistische kennis van IT en pensioenuitvoering cruciaal. De medewerkers zijn tegelijkertijd nodig voor de goede uitvoering van de huidige regelingen. Hoe zetten we deze schaarse specialisten zo goed mogelijk in? Hoe zorgen we ervoor dat de transitie naar het nieuwe stelsel met de juiste kwaliteit wordt gerealiseerd én de deelnemers van onze pensioenfondsklanten ook in het hier en nu goed worden bediend?

We proberen de druk op onze schaarse specialisten te beperken door het aantal collega's die werken voor het programma Pensioen van Straks uit te breiden. Daarnaast scholen we collega's uit andere disciplines om of bij, zodat zij kunnen ondersteunen in de transitie. Ook besteden we waar mogelijk zaken uit.



## ‘We groeien samen toe naar een nieuwe manier van werken’

Drie vragen aan Michiel Evers, hoofd Corporate Strategie APG, in 2022 waarnemend directeur Strategie en Transformatie

### Waar ben je tevreden over, wat is er in 2022 concreet bereikt?

“Twee jaar geleden is een start gemaakt met de samenvoeging van alle veranderteams binnen APG. Daar is op 1 mei 2022 één centraal transitieteam uit voortgekomen. Het samenvoegen van die teams was nodig, want

ze zaten nogal versnipperd over de organisatie. Bovendien werkten ze met verschillende verandermethodieken. Een beetje zwart-wit gesteld: iedereen had zijn eigen gereedschap waarmee hij of zij aan het werk ging. We wilden naar een manier van werken met als uitgangspunt: wat is het probleem en welk gereedschap past daarbij? In plaats van: ik heb een hamer en die ga ik hoe dan ook gebruiken. Ik vond het heel leuk om daar een bijdrage aan te leveren. Maar als dat transitieteam dan staat, begint het eigenlijke werk pas. Dan moet je aan de organisatie duidelijk maken: wat kan die club voor mij betekenen?

### ”En wat kan die club dan precies?

“De overgang naar het nieuwe stelsel waarin alle deelnemers een eigen pensioenpot krijgen, betekent nogal wat voor de pensioenuitvoering, de communicatie en ons vermogensbeheer. En niet alleen deelnemers, ook werkgevers en fondsen moeten hierin worden meegenomen. Het transitieteam is gestart met een project Operational Readiness. Ze vergelijken de huidige activiteiten met wat er in de nieuwe situatie nodig is. Wat zijn dan precies de kernactiviteiten, welke

nieuwe vaardigheden zijn er nodig, wat vergt het aan capaciteit? Op basis daarvan maken ze een routekaart. Een extra uitdaging daarbij is dat we in de periode 2025 en 2026 – als de fondsen overgaan – twee jaar lang twee fabrieken moeten managen. Een deel van de fondsen zit nog in het huidige stelsel, andere zijn al naar het nieuwe overgegaan. Hoe ga je dat runnen? Sommige medewerkers werken in beide fabrieken. Je kunt daar niet altijd schotten tussen zetten.”

### Waarop wil je het komend jaar impact maken?

“Bij strategie is het natuurlijk wat lastiger om de impact direct in getallen uit te drukken. Een van onze taken is de externe omgeving monitoren en mogelijke veranderingen in kaart brengen, zodat we daar tijdig op kunnen anticiperen. Zo is duurzaamheid onderdeel van de strategie. Er is in 2022 al het nodige gedaan om meer bewustzijn onder de medewerkers te creëren. Welke bijdrage kunnen collega’s zelf leveren op het gebied van duurzaamheid? Dat levert al concrete resultaten op. Bijvoorbeeld op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie, doordat medewerkers minder reizen of voor duurzamere oplossingen kiezen, zoals de trein of de fiets.”

# Klantgerichte dienstverlening

**In de diensten die we voor onze fondsen verlenen staan de deelnemers en de werkgevers centraal. We streven naar een hoge mate van klanttevredenheid. Het Klant Contact Center van APG is een spil in de communicatie en informatieverstrekking.**

## Klantcontact

### Deelnemers

Ons Klant Contact Center beantwoordt maandelijks zo'n 42.500 vragen van deelnemers over hun pensioen. Dit doen we telefonisch, via mail, social media en chat. De deelnemers zijn zeer tevreden over deze dienstverlening: ze geven ons gemiddeld een rapportcijfer van 8,5.

Deelnemers benaderen het Klant Contact Center met vragen over zaken die (mogelijk) invloed hebben op hun pensioen. De meeste vragen gaan over het definitief aanvragen van het pensioen. Vaak een spannende stap, omdat de deelnemers dan een keuze maken

voor het inkomen voor de rest van hun leven. In 2022 heeft het Klant Contact Center veel telefoongesprekken gevoerd over de verhoging van de pensioenen (indexatie) voor gepensioneerden en deelnemers.

## Zorgplicht

De Wet toekomst pensioenen introduceert een nieuwe open norm keuzebegeleiding. Het uitgangspunt daarvan is dat de keuze die de deelnemer maakt past bij diens specifieke kenmerken, situatie en doelstelling. De pensioenfondsen worden verplicht zich maximaal in te spannen om deelnemers op een adequate wijze te begeleiden bij het maken van keuzes. Wel kunnen ze de dienstverlening die hierbij komt kijken uitbesteden aan de pensioenuitvoeringsorganisatie. APG neemt deze taak op zich. Zo ondersteunen we onze pensioenfondsklanten om deze verplichting na te komen en te handelen in het belang van de deelnemer.

In januari krijgen we altijd veel vragen over de (jaarlijkse) pensioenoverzichten en betaalspecificaties die de deelnemers hebben ontvangen. We sturen deelnemers ook informatie op bepalende momenten, zoals een startbrief bij indiensttreding en een stopbrief bij uitdiensttreding.

Deelnemers kunnen veel informatie vinden op de websites van de fondsen. Ook hebben ze de mogelijkheid zelf hun persoonlijke, actuele pensioensituatie in te zien en wijzigingen aan te brengen in de 'mijn'-omgeving.

## Net promotor score

We vinden het belangrijk continu op de hoogte te zijn van hoe deelnemers en werkgevers onze dienstverlening ervaren. Daarom vergaren we actief feedback die we binnen de hele organisatie delen, bespreken en gebruiken om de dienstverlening verder te verbeteren. Daarnaast toetsen we de klantgerichtheid aan de hand van metingen en onderzoeken. We kijken dan bijvoorbeeld naar wat we doen als iemand met pensioen gaat, hoe de website

ervaren wordt of hoe we nieuwe deelnemers en werkgevers welkom heten.

APG gebruikt de Net Promotor Score (NPS) als belangrijkste graadmeter om te beoordelen hoe klantgericht deelnemers en werkgevers onze dienstverlening ervaren. De NPS meet de mate waarin deelnemers en werkgevers bewust zouden kiezen voor een van onze aangesloten pensioenfondsen als ze het pensioen zelf zouden mogen regelen. Voor deelnemers bleef de score gelijk aan die van een jaar eerder: +3. We werken aan verdere verbeteringen van de metingen, bijvoorbeeld op het gebied van de klantgerichtheid. In januari 2022 hebben ook een andere gangbare indicator geïntegreerd in onze metingen: de Customer Satisfaction Score (CSAT). In 2022 is op de CSAT een gemiddelde score van 7,9 behaald.

### Werkgevers

We beantwoorden jaarlijks zo'n 64.000 vragen van werkgevers en administrateurs. Deze gaan veelal over het aanleveren van loon- en premiegegevens van deelnemers en het betalen van de facturen. De ondersteuning hebben we verder verbeterd, onder meer dankzij training en opleiding van medewerkers. Ook hebben

we het werkgeversportaal, waar werkgevers zaken zelf digitaal kunnen regelen, verbeterd. Onze dienstverlening wordt goed gewaardeerd: werkgevers geven ons gemiddeld een 8,7.

### Onze bekendheid en reputatie

APG meet zijn bekendheid en reputatie om meer inzicht te krijgen in wat de samenleving van ons vindt en verwacht. We gebruiken hiervoor de RepTrak-methodiek. In 2022 bleek daaruit dat 25 procent van de Nederlanders bekend is met APG (in 2021 21 procent). Dat is iets boven ons streefcijfer. Een betere bekendheid helpt APG meer impact te maken en vergemakkelijkt het aantrekken van nieuwe medewerkers. Onze reputatie is iets gestegen en blijft sterk: van 71,6 in 2021 naar 72,2 in 2022. Deze score drukt de waardering uit die we krijgen van de Nederlanders die ons kennen. De score zit iets onder ons doel (73). De sterkste reputatie vinden we onder de mensen die APG heel goed kennen. APG scoort het hoogst op 'werkomgeving' (gelijkheid, beloning, betrokkenheid) en op 'producten en diensten'. Belangrijkste reputatiefactoren voor de stakeholders zijn 'eerlijk in hoe het zaken doet', 'open en transparant' en 'ethisch handelen'.



“De stelselwijziging vraagt om een nieuwe ordening. APG komt dichterbij de belangen van de individuele deelnemer te staan. Daaruit volgt dat je, samen met de fondsen, opnieuw moet nadenken over de vraag: waarom zijn wij hier?”

**Wiebe Draijer,**  
oud-bestuursvoorzitter Rabobank



## ‘We moeten mensen niet laten zwemmen’

Drie vragen aan Arjan Vliegthart, directeur van het Nibud

### **We staan voor de overgang naar een nieuw pensioenstelsel. Mensen krijgen meer keuzevrijheid: een kans of een bedreiging?**

“Allebei. Nederland heeft een mooi pensioenstelsel, maar het is goed dat het wordt aangepast aan de eisen van deze tijd. Dat geeft financieel vaardige mensen straks ook grip op hun pensioen. Je kunt dan immers kiezen voor een hoog-laagpensioen, en mogelijk kun je in de toekomst een beperkt deel van je pensioenvermogen gebruiken om bijvoorbeeld je

hypotheek af te lossen of eerder te stoppen met werken. Maar er is ook een groep mensen die worstelt met het maken van de juiste pensioenkeuzes. Er ligt een stevige uitdaging voor ons en de pensioenwereld om daarbij te helpen: met goede voorlichting, maar ook door het financieel meest gezonde besluit tot standaardoptie te maken in de online keuzeomgeving. We moeten mensen niet laten zwemmen. We moeten ze op weg helpen. Het Nibud doet dat bijvoorbeeld met de nieuwe tool Geldplan Bijna Pensioen, die dit voorjaar verschijnt.”

### **Ook pensioenfondsen investeren veel in communicatie. Er zijn allerlei tools. Toch zien mensen vaak door de bomen het bos niet meer?**

“We herkennen bij het Nibud de worsteling van pensioenfondsen om mensen goed voor te lichten over een complex onderwerp als hun financiën. Tools worden vaak vooral gebruikt door de mensen die al met hun budget of pensioen bezig zijn. We hebben elkaar nodig om dat te veranderen en we werken gelukkig ook al samen. Zo zijn alle grote pensioenfondsen lid van de Nibud Oval Table, een groep organisaties uit de financiële

wereld waarmee we belangrijke vraagstukken in Nederland bespreken. Verder worden ook werkgevers zich steeds bewuster van hun rol om in gesprek te gaan met werknemers over hun financiële gezondheid, inclusief hun pensioen: Denk je wel eens aan je inkomen voor later? Welke plannen heb je voor de toekomst? Wil je later een wereldreis maken, of op je kleinkinderen passen? Dat is bepalend voor het bedrag dat je nodig hebt.”

### **Vooraf jongvolwassenen tot 35 jaar worstelen met hun financiële situatie, hoe komt dat?**

“Jongeren hebben hoge vaste lasten: een studieschuld, hoge woonlasten door een overspannen huizenmarkt en minder vaak een baan met een vast contract. Dat leidt tot uitgesteld leven: later het huis uit, een vaste relatie en een gezin. In die onzekere omgeving is het moeilijk financieel volwassen te worden. Bovendien zijn de verleidingen groot, bijvoorbeeld om te beleggen in cryptovaluta en bitcoins. De helft van de jongeren geeft aan het lastig te vinden om de juiste financiële keuzes te maken. Dat hebben we in deze mate nog niet eerder gezien, dus dat vinden we als Nibud een zorgelijke ontwikkeling.”

# Financiële fitheid deelnemers

**APG zet zich in voor de financiële fitheid van de pensioen-deelnemers én voor andere burgers. We zien het als een van onze maatschappelijke taken. Financiële fitheid is van belang voor de samenleving en voor het welbevinden van individuen. We bieden overzicht, inzicht en coaching.**

## Grip op inkomen

Een pensioen is veel meer dan een potje met geld. Pensioen maakt het mogelijk om op een fijne manier de oude dag te beleven. Pensioen biedt rust en houvast. APG wil die waarde namens de pensioenfondsklanten aan miljoenen deelnemers en ook aan andere Nederlanders bieden, door de behoefte van de mensen voorop te stellen in de dienstverlening.

De meeste deelnemers willen in goed vertrouwen hun premie bij een pensioenfonds onderbrengen, er niet naar omkijken, weten wanneer ze met pensioen kunnen en wat ze dan ontvangen aan inkomen vanuit pensioen

en AOW. Om te zorgen dat deelnemers op belangrijke momenten in het leven hun pensioenzaken makkelijk kunnen regelen, bieden we datagedreven en intuïtieve diensten die aansluiten op de behoeftes van de miljoenen mensen die we bedienen en gidsen. Zowel digitaal als fysiek. Zo voelen ze grip op hun latere inkomen en maximaliseren we de persoonlijke pensioenwaarde. De behoeftes variëren: de ene deelnemer verlangt vooral transparantie en inzicht in elk financieel rendementsdetail, de andere wil snel en zonder gedoe pensioenzaken regelen op belangrijke momenten.

Het aantal deelnemers met inzicht in hun inkomen voor later is in 2022 gestegen naar 2.300.000 (2021: 1.995.000) en het aantal deelnemers dat inzicht heeft in pensioenvermogen kent een lichte stijging naar 1.075.000 (2021: 1.040.000). We hebben als doel om vanaf 2025 de financiële fitheid van meer dan één miljoen Nederlanders per jaar te verbeteren. In 2022 zijn we begonnen met het meten van het aantal mensen dat we bereiken. Dat waren er bijna 3 miljoen. In 2023 beginnen

we te meten of gebruikers van onze proposities daadwerkelijk financieel fitter worden.

De werkgevers die we van dienst zijn focussen op beheersbare kosten en goede arbeidsvoorwaarden voor duurzaam inzetbare werknemers. APG ontzorgt werkgevers door hun pensioenuitvoering te vergemakkelijken, en helpt ook hun organisatie en medewerkers financieel fit te houden.

## Online en offline diensten

Binnen de Groeifabriek op de Brightlands Smart Services Campus in Heerlen komen al gauw digitale toepassingen in beeld. Bij de innovatie die hier plaatsvindt komen allerlei technieken als artificial intelligence, big data, cloud computing en machine learning samen. Met allerlei diensten, online en offline, en via diverse communicatiekanalen bieden we de pensioendeelnemers overzicht en inzicht.

We geven informatie over hun specifieke pensioen en leggen uit wat ons verantwoorde beleggingsbeleid betekent. Ook is het toekomstige pensioenstelsel al een belangrijk

onderwerp; er leven al veel vragen over en dat aantal zal in de komende jaren voor de transitie alleen maar toenemen. APG ziet het als taak om duidelijk uit te leggen wat de komst van het nieuwe pensioenstelsel gaat betekenen en eventuele zorgen hierover weg te nemen. Met heldere, juiste en persoonlijke informatie weten deelnemers waar ze aan toe zijn. Hierdoor kunnen ze actie ondernemen als dat nodig is.

### Kandoor

Kandoor, het platform van APG waar mensen anoniem en kosteloos terecht kunnen met vragen over hun geldzaken, werd in 2022 ruim 2,7 miljoen keer bezocht, waarbij ruim 1,6 miljoen vragen werden gesteld via de chatbot. In 2021 was dat ruim een miljoen. Het Kandoor-team verfijnt de chatbot continu, zodat deze op steeds meer vragen antwoord heeft. Als de chatbot er niet uitkomt, kan een van de vrijwillige financiële gidsen de vraag beantwoorden. Niet alle gebruikers geven feedback, maar van de ruim 205.000 keer dat gebruikers wel iets invulden, gaf men 172.000 keer aan goed geholpen te zijn (2021: 70.000). De algemene tevredenheid van gebruikers uitte zich in een NPS van +52 (2021: 49).

### Prikkl

Sinds 2017 helpt Prikkl bedrijven hun medewerkers financieel ‘wendbaar’ te maken, met een combinatie van software en persoonlijk advies. De missie van Prikkl sluit aan bij die van APG: het vergroten van financieel inzicht, mensen helpen grip te krijgen op hun geldzaken. Sinds 2021 heeft APG een minderheidsbelang in dit financieel coachings- en adviesplatform.

### Overzicht & inzicht

Met Overzicht & inzicht, een rekenhulp in de online Mijn-omgeving van het pensioenfonds, kan een deelnemer zich snel en eenvoudig oriënteren op het inkomen voor later. Hij of zij kan ook de gegevens van een eventuele partner toevoegen om een totaalbeeld te krijgen. Ook kan een deelnemer het effect zien van het eerder stoppen met werken. Zo is direct te zien hoeveel geld er per maand over is of juist te kort, of bepaalde pensioenkeuzes in de praktijk haalbaar zijn, en wat de deelnemer nu al kan ondernemen om de situatie van later te verbeteren. Overzicht & inzicht is toegankelijk voor deelnemers van ABP, SPW, PPF-APG en sinds dit jaar ook voor bpfBOUW. In 2022 hebben ruim 320.000 deelnemers gebruik gemaakt van de keuzehulp.



“Het onderwerp Pensioen staat niet in de urgentie-top 3 van de deelnemers van BPF Schoonmaak. Hun drie grootste problemen zijn: haal ik het eind van de maand met mijn geld, blijf ik gezond en: vind ik een huis voor mijn kinderen? Dat betekent dat je als APG-medewerker moet begrijpen dat iemand jou niet begrijpt.”

**Cathrin van der Werf-de Koning,**  
**voorzitter BPF Schoonmaak-**  
**en Glazenwassersbedrijf**

## Pensioencoach

Als het pensioen dichterbij komt, kan de Pensioencoach van nut zijn. Met deze keuzehulp, die in 2021 is gelanceerd, kan de deelnemer een persoonlijk pensioenvoorstel genereren. Hij of zij krijgt online begeleiding en vult stap voor stap persoonlijke informatie in, zoals gewenste pensioenleeftijd, verwachte uitgaven en inkomsten. De coach toont de deelnemer vervolgens een handig pensioenvoorstel op maat, inclusief een stappenplan voor wat er eventueel nog gedaan kan worden. Direct daarna kan het (deeltijd)pensioen worden aangevraagd.

40

In 2022, het eerste volle jaar dat de Pensioencoach beschikbaar was, nam de deelname toe en waardeerden de deelnemers de Pensioencoach steeds meer: de NPS kwam in 2022 uit op 26 (2021: 20).



MEER KLANTEN BIJ VOEDSELBANKEN – Eind november vraagt een recordaantal van 120.000 mensen om hulp bij de voedselbanken. Vrijwilligers draaien overuren.







## ‘De deelnemer moet zich gezien en gehoord voelen’

Drie vragen aan Anne-Marie LeDoux, hoofd Groeifabriek APG

### Met welke experimenten was de Groeifabriek in 2022 bezig?

“Normaal richten we ons op innovaties die APG of onze pensioenfondsklanten over pakweg twee tot tien jaar nodig hebben. In 2022 hebben we ons geheel gericht op wat er voor de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel nodig is. We hebben onderzoek gedaan vanuit het perspectief van de deelnemers. Waar hebben ze behoefte aan, wat verwachten ze straks van APG? In

de toekomst gaan we deelnemers vooral via een digital experience platform bedienen. Zo kunnen we ze een veel persoonlijker service bieden, die ook nog eens relevanter is en gemakkelijker te begrijpen. Daar experimenteren we nu mee. Ik zou het heel gaaf vinden als we deelnemers digitaal zó kunnen bedienen dat ze zich echt gezien en gehoord voelen. Een voorbeeld is hyperpersonalisatie. Mensen kunnen aangeven hoe ze aangesproken willen worden, welke informatie ze willen ontvangen, en via welke weg: per mail, brief of via een appje? En als iemand tijdens het digitale contact toch liever een mens wil spreken, hoe schakelen we dan zo snel mogelijk naar een medewerker die breed kan meekijken naar zijn of haar financiële situatie.”

### APG wil steeds meer zorg bieden?

“In de nieuwe Pensioenwet staat dat pensioenfondsen een zorgplicht hebben. Hoever ze in hun zorgambitie gaan, bepalen de fondsen zelf. Wij helpen hen te onderzoeken wat deelnemers het liefste willen en schetsen een beeld van de mogelijkheden. Daarom experimenteren we gezamenlijk. Willen mensen bijvoorbeeld meer financiële begeleiding? Het

antwoord is ja. Wat betekent dat voor onze dienstverlening? Het verschil tussen APG en banken is dat wij geen producten verkopen of adviseren. Het gaat echt om onze maatschappelijke ambitie: hoe kunnen we het financiële leven van deelnemers een stukje mooier maken? Dat staat nu behoorlijk onder druk door de inflatie, de energieprijzen, de stijgende rente. Door onze experimenten krijgen we veel ideeën hoe we ze kunnen coachen om meer grip op hun financiën te krijgen voor nu, straks en later.”

### Wat willen jullie bereiken in 2023?

“We gaan onder meer na hoe we werkgevers op het digital experience platform het beste kunnen ondersteunen. Meestal gaan deelnemers met pensioenvragen naar hun werkgever, dus dat willen we supergoed doen. En we onderzoeken of we deelnemers proactief kunnen begeleiden. Iemand gaat samenwonen, krijgt een kind of een nieuwe baan. Welke consequenties heeft zo’n life-event voor hun financiële huishouden? Hoe mooi is dat, als je mensen dan kunt helpen om uitgebalanceerde keuzes te maken? Daar loop ik warm voor.”

# Hoog rendement op duurzame en verantwoorde wijze

**APG wil een zo hoog mogelijk beleggingsrendement behalen, de pensioenwaarde vergroten en tegelijkertijd verantwoord beleggen. Ons vermogensbeheer belegt daarom met oog op de lange termijn, op een duurzame en verantwoorde wijze, met aandacht voor mens, milieu en goed bestuur.**

De economische en financiële wereld zag er in 2022 totaal anders uit dan in de jaren ervoor. Een terugkeer naar de lage inflatie en de bescheiden groei zoals we die voor de coronapandemie zagen, was niet mogelijk. In plaats daarvan leidden grote verstoringen aan zowel de aanbodzijde als de vraagzijde, de Russische invasie van Oekraïne en de energiecrisis die daaruit volgde tot een zeer hoge inflatie en een groot recessierisico.

Beleidsmakers leken hierbij tegenstrijdige doelstellingen na te streven. Centrale banken in de VS en Europa zijn in hoog tempo strakker beleid gaan voeren, waar zij tijdens de coronapandemie nog inzetten op een ultraverruimend beleid. Tegelijkertijd geven de fiscale autoriteiten in Europa ongekend grote bedragen uit om hun bevolking te beschermen tegen de gevolgen van de zeer hoge aardgas- en elektriciteitsprijzen.

Dit alles resulteerde in een forse stijging van de rente op de kapitaalmarkten. De totale hoeveelheid obligaties met een negatieve rente, die in december 2021 nog op 14 biljoen dollar lag, was aan het einde van 2022 nagenoeg verdwenen. De stijgende rente heeft voor bijna alle obligaties tot een negatief rendement geleid.

De aandelenindices bereikten eind 2021 hun hoogtepunt, maar zijn sindsdien met zo'n 20 procent gedaald als gevolg van de

42

## Beheerd vermogen

Voor vier van onze pensioenfondsklanten zijn we verantwoordelijk voor het vermogensbeheer. Namens hen beheerden we aan het einde van boekjaar 2022 beleggingen ter waarde van ongeveer 521 miljard euro (2021: 636 miljard euro). In 2022 bedroeg het beleggingsrendement -18,2 procent (2021: 10,4 procent). De daling in beheerd vermogen werd voornamelijk veroorzaakt door de ontwikkelingen op de financiële markten.

“

**De economische en financiële wereld zag er in 2022 totaal anders uit dan in de jaren ervoor**

hogere disconteringsvoet en een neerwaartse bijstelling van de verwachte winstcijfers. Door de gelijktijdige daling van zowel de aandelen- als de obligatiemarkten was 2022 een van de meest dramatische jaren ooit voor traditionele portefeuilles.

Ook portefeuilles die worden beheerd door vermogensbeheer bleven niet van deze ontwikkelingen gevrijwaard en zijn 2022 aanzienlijk lager geëindigd dan zij het jaar begonnen zijn. De dekkinggraad van onze vermogensbeheerklanten is daarentegen fors verbeterd. Dit komt omdat de waarde van de verplichtingen, die nu worden berekend op basis van een veel hogere disconteringsvoet dan in 2021, harder is gedaald dan de waarde van de activa.

De pensioenfondsen die we als klant hebben waren dankzij een renteafdekking die niet volledig was en een allocatie aan reële activa in staat hun uitkeringen te indexeren, iets wat in een jaar met zeer hoge kosten voor het levensonderhoud zeer belangrijk is.



OPLOSSINGEN VOOR DE WONINGCRISIS –  
Woningzoekenden bekijken een flexwoning in Nieuw  
Vennep en spreken de architect. Flexwoningen worden  
gezien als een oplossing voor de woningcrisis.



## RENDEMENT BEHEERD VERMOGEN

	Beleggingsstijl	Beheerd vermogen	2022 (1 jaar)	2022 (1 jaar)	5 jaar (ann)	5 jaar (ann)	IRR SI <sup>1</sup>
		in miljoenen	Rendement (in %)	Extra Rendement (in bps)	Rendement (in %)	Extra Rendement (in bps)	
<b>Beleggingsstrategie</b>							
<b>Vastrentende waarden</b>							
Treasury Global	Cap Pres <sup>2</sup>	49.290	-17,5	23	-2,6	-20	
Long Duration Treasury Global	Cap Pres	63.434	-33,0	0	-4,7	-2	
Long Duration Treasury Euro	Active <sup>3</sup>	1.605	-44,5	43	-6,5	10	
Total Credits	Active	45.943	-11,3	-23	-	-	
Credits Developed Markets Active	Active	9.124	-12,1	-96	0,6	35	
Alternative Credits	Active	5.118	1,5	-893	-	-	
Investment Grade Corporate Credits	Active	3.514	-12,0	-8	-	-	
Mortgages	Active	2.777	-15,6	124	-1,6	163	
China Fixed Income	Active	87	0,2	-44	-	-	
Emerging Market Debt Active	Active	16.800	-3,6	-69	1,2	-34	
Emerging Market Debt Index	Index <sup>4</sup>	15.653	-2,9	-1	-	-	
Alternative Inflation	Active	245	2,9	144	1,7	34	
Index Linked Bond	Cap Pres	99	-9,1	65	0,5	-28	

## RENDEMENT

### BEHEERD VERMOGEN

#### Beleggingsstijl

#### Beheerd vermogen

#### 2022 (1 jaar)

#### 2022 (1 jaar)

#### 5 jaar (ann)

#### 5 jaar (ann)

#### IRR SI<sup>1</sup>

#### in miljoenen

#### Rendement (in %)

#### Extra Rendement (in bps)

#### Rendement (in %)

#### Extra Rendement (in bps)

#### Aandelen

Developed Markets Equity	Active / Index	106.443	-13,9	-126	8,1	-79	
DME Focus Total	Active	16.406	-17,9	-364	4,6	-72	
DME Fundamental Total	Active	39.536	-16,1	-219	8,9	-4	
DME Quant Total	Active	34.312	-12,1	256	8,4	-50	
DME Minimum Volatility Total	Index	13.950	-4,1	18	6,7	-90	
Developed Equities RI Index	Index	1.656	-12,1	13			
Developed Markets Equity Small Cap	Active	584	-15,3	-172			
Emerging Markets Equity	Active	35.981	-17,9	-373	1,0	-5	
<b>Alternatieve beleggingen</b>							
Strategic Real Estate	Active	42.145	-5,7	-1.255	4,8	-279	
Tactical Real Estate	Active	7.043	-22,0	65	1,3	57	
Liquide Commodities <sup>5</sup>	Active	24.654	18,7	57	6,7	77	
Illiquide Commodities <sup>5</sup>	Active	3.272	1,2	-997	1,7	-534	
Hedge Funds <sup>5,6</sup>	Active	14.317	9,5	813	6,2	485	
Thematic Investments	Active	494	3,3	1.760	-0,9	-1.012	
Private Equity Combined Pools	Active	46.446	-1,2	1.020	20,0	890	20,1%
Infrastructure Combined Pools	Active	24.316	6,5	1.327	10,2	703	10,4%

45

1 IRR SI, Internal rate of return since inception: geeft het jaarlijks rendement weer sinds de start van een belegging.

2 Cap Pres, Capital preservation: bij deze beleggingsstijl is de belangrijkste doelstelling het behouden van de hoofdsom door het vermijden van kredietverliezen. Dit type mandaat komt voor bij beleggingen in vastrentende producten.

3 Active, Actief: bij deze beleggingsstijl streven we naar extra rendement boven de benchmark.

4 Index, bij deze beleggingsstijl streven we naar het benchmarkrendement.

5 Liquide, Illiquide Commodities en Hedge fund betreffen 100 procent Amerikaanse Dollar investeringen. De rendementscijfers zijn daarom gebaseerd op het rendement in Amerikaanse Dollars in plaats van Euro's.

6 Om beter inzicht te geven in het effect van actief management is de benchmark van Hedge Funds aangepast naar JP Morgan 1 maand cash (zonder opslag).

### Extra rendement

Als actieve belegger willen we voor onze klanten op de langere termijn een extra goed resultaat behalen. Dat wil zeggen: rendement boven het ijkpunt in de markt (de benchmark). We noemen dat extra rendement of 'outperformance'. Vaak gebruiken we daarvoor een marktindex die het gemiddelde rendement in de markt uitdrukt.

Rekening houdend met de wensen van onze vermogensbeheerklanten gebruiken we verschillende strategieën om de prestaties van de markt te overtreffen. Onze beleggingsbeslissingen zijn gebaseerd op menselijke beoordeling, datagedreven analytische modellen en macro-economische

en bedrijfsspecifieke analyses. Dit kan leiden tot duidelijke keuzes binnen bepaalde beleggingscategorieën, of juist tot het aanbrengen van spreiding over categorieën. Deze combinatie van benaderingen biedt een goed uitgangspunt om op de langere termijn een hoger dan gemiddeld rendement te behalen.

Ons doel is om beter te presteren dan marktbenchmarks en bij te dragen aan het bereiken van een grotere pensioenwaarde voor deelnemers. In de periode van vijf jaar vanaf 2018 bedroeg het gemiddelde overrendement over de totale portefeuille per jaar 33 basispunten (0,33 procent, wat overeenkomt met 12,2 miljard euro over vijf jaar), terwijl

in 2022 een overrendement over de totale portefeuille van -21 basispunten werd behaald. Alle externe kosten in verband met beleggen zijn al in mindering gebracht op deze cijfers.

Omdat APG een actieve belegger is, is met name het extra rendement over de actieve beleggingsstijlen relevant. Over de actieve beleggingsstijlen is door APG voor onze klanten de afgelopen vijf jaar een extra rendement behaald van 86 basispunten. Voor 2022 bedroeg dit -11 basispunten.

46

### Bronnen van extra rendement (in basispunten 1/100ste van een procent)

Extra rendement liquide beleggingen  
 Extra rendement illiquide beleggingen  
 Tactische asset allocatie

#### Totaal extra rendement

	Totaal 2022	Totaal 5 jaars	Totaal actieve beleggingsstijl 2022	Totaal actieve beleggingsstijl 5 jaars
Extra rendement liquide beleggingen	-46	-16	-94	94
Extra rendement illiquide beleggingen	21	45	83	-8
Tactische asset allocatie	4	4	-1	-1
<b>Totaal extra rendement</b>	<b>-21</b>	<b>33</b>	<b>-11</b>	<b>86</b>

1 Tactical asset allocatie is per definitie uitgesloten van de actieve beleggingsstijl

## Tactische asset allocatie

Een van de strategieën om de prestaties van de markt te overtreffen is onze actieve allocatie. Deze richtte zich in het afgelopen jaar veelal op het overwegen van asset classes die gevoelig zijn voor aantrekkende inflatie en stijgende rente. De inflatie werd achtereenvolgens gestuwd door de herstart van de wereldeconomie na corona en de onzekerheden over de energiemarkt na de Russische inval in Oekraïne. Rentes stegen in eerste instantie door de normalisatie van monetair beleid (de afbouw van grootschalige obligatie-aankopen door centrale banken) en later in toenemende mate door pogingen om de inflatie door het remmen van economische groei te beteugelen. Afwijkingen ten opzichte van de langetermijnallocatie waren beperkt stuurbaar en bleven klein, zodat implementatie-effecten het resultaat op actieve allocatie beperkten. In vreemde valuta werd een positief resultaat geboekt, dat het stabiel positieve track record verder verstevigde.

## Liquide beleggingen

In 2022 behaalden liquide strategieën, na kosten, een negatief excès rendement over de laatste vijf jaar. In Credits werd over vijf

jaar een outperformance gehaald. In 2022 was het resultaat negatief, mede door over een breed front oplopende credit spreads. In het tweede halfjaar herstelde het excès rendement zich weer.

Over de afgelopen vijf jaar was het excès rendement positief. Actieve aandelenstrategieën leverden in totaal een negatieve performance op. Kwantitatieve strategieën lieten voor een tweede achtereenvolgend jaar herstel zien, maar de door fundamentele analyse gedreven strategieën bleven achter. Ten dele was dit het gevolg van responsible investing beleid.

Mede door de oorlog in Oekraïne behoorden veel aandelen van bedrijven in olie of wapentuig tot de sterkst presterende aandelen, en APG beperkt de beleggingen in deze sectoren. Stijgende rentes hadden hun impact op aandelen met sterke groeivoorzichten; verschuivingen en investering van yieldcurves beïnvloedden de financiële sector. Dit leidde tot tegenvallende resultaten in aandelenselectie in technologie, defensieve consumentengoederen en financiële waarden.

## Dilemma

### Actief- versus indexbeleggen

De investeringsovertuigingen van onze klanten veranderen. Waar APG historisch gezien vooral een actieve belegger is, ontstaat er meer vraag naar oplossingen als indexbeleggen. Ook neemt de aandacht voor duurzame beleggingen sterk toe. Tegelijkertijd blijft een goed beleggingsrendement cruciaal voor een goed pensioen van de deelnemers. Hoe behouden we – gegeven al deze veranderingen – de juiste balans tussen rendement, risico, kosten en duurzaamheid?

Binnen het vermogensbeheer bereiden we ons voor op de wijzigende investerings-overtuigingen. We kijken kritisch naar de financiële impact van indexbeleggen en we ontwikkelen indexfondsen voor onze vermogensbeheerklanten. Vanuit onze fiduciair managementrol voeren we de dialoog met hen om de balans tussen rendement, risico, kosten en duurzaamheid te bewaken.

## 18 procent in de min

De daling van de beleggingsportefeuille met ruim 18 procent is fors te noemen. Weliswaar is dit dezelfde orde van grootte als de daling in de MSCI World aandelenindex, maar het is niet gebruikelijk dat beleggingen van pensioenfondsen net zo beweeglijk zijn als de aandelenmarkt. Een typische pensioenportefeuille bevat naast aandelen ook beleggingen als obligaties, vastgoed en infrastructuur. Pensioenfondsen nemen hiermee beleggingsrisico. Andere specifieke financiële risico's waar pensioenfondsen aan

blootstaan zijn het renterisico: een dalende rente maakt toekomstige pensioenen duurder, en het valutarisico: de pensioenen moeten in euro's worden uitbetaald, ook als beleggingen bijvoorbeeld Amerikaanse dollars uitkeren. Om deze specifieke financiële risico's te verminderen, beleggen we namens onze pensioenfondsen in rente- en valutaderivaten.

De afgelopen jaren zagen we de verschillende delen van onze beleggingsportefeuille, en dus ook de verschillende risico's, tegen elkaar in bewegen: als aandelen en valutaderivaten het goed deden, daalden obligaties en de rentederivaten.

Deden obligaties en rentederivaten het goed, dan daalden aandelen en valutaderivaten. Door deze diversificatie waren de uitslagen in het totale rendement beperkt.

Het unieke van het jaar 2022 is dat het overgrote deel van onze beleggingsportefeuille dezelfde kant op bewoog: omlaag. Door de opgelopen inflatie steeg de rente, wat zorgde voor verliezen op obligaties en rente- en valutaderivaten. Maar de inflatie zorgde ook voor een dalende aandelenmarkt en een oplopende dollar. Deze twee componenten konden elkaar dus niet compenseren.

48

## Illiquide beleggingen

In alternatieve beleggingen werd in 2022 per saldo een positief resultaat behaald. Sterke resultaten in hedge funds en private equity wogen op tegen een negatief excès rendement op real estate. Omdat er in veel illiquide beleggingen altijd meetonzekerheden zijn die samenhangen met het verschil in tijdigheid tussen portefeuille- en benchmarkinformatie, zijn cijfers over een langere periode, bijvoorbeeld vijf jaar, representatiever. Ook over die meetperiode is het resultaat positief.

Een belangrijke bijdrage over zowel 2022 als over de afgelopen vijf jaar werd geleverd door private equity. Infrastructuur, in omvang kleiner dan private equity, boekte eveneens een sterke outperformance over beide tijdperiodes.

In real estate werd een underperformance behaald over de afgelopen vijf jaar. Dit is neerwaarts vertekend door de benchmarksystematiek: een flink deel van de portefeuille is beursgenoteerd en daalde dus in waarde in het afgelopen jaar. De portefeuille wordt vergeleken met een benchmark die in de

praktijk maar een keer per jaar wordt bijgewerkt. Overigens is over de afgelopen jaren een excès rendement behaald dat in de buurt van de benchmark lag. Bij hedge funds viel de zeer sterke bijdrage van macrostrategieën op.

De wereldwijde verandering in het monetaire beleid, beweeglijkheid in grondstofprijzen en grote verschillen in aandelenprijzbewegingen boden veel mogelijkheden om van macrogedreven actieve positionering tussen regio's en beleggingscategorieën te profiteren.





## ‘Invloed van beleggers wordt steeds groter’

Drie vragen aan Thijs Knaap, hoofd-econoom Vermogensbeheer APG

### Hoe werkt vermogensbeheer toe naar het nieuwe pensioenstelsel?

“Beleggingsresultaten hebben straks een directer effect op de uitkeringen dan nu het geval is: als de markt omhoog of omlaag gaat, beweegt de waarde van de pensioenpot mee. Dat heeft ook consequenties voor het werk van vermogensbeheer en de pensioenuitvoering. Die moeten we dichter naar elkaar toe brengen. Daar zit ook een geografische component in: beleggen

doen we vooral vanuit Amsterdam en verspreid over de wereld, de pensioenuitvoering zit vooral in Heerlen. Dat is uiteraard op te lossen, zeker in deze digitale tijden. Belangrijker is dat we gezamenlijk de deelnemers open en begrijpelijk voorlichten over fluctuaties. Ik kan me goed voorstellen dat iemand schrikt als zijn pensioen onverwacht procenten lager uitvalt. We moeten waardedalingen en -stijgingen kunnen uitleggen. En ook dat de kracht nog steeds is dat we namens de fondsen op grote schaal beleggen, en individuen zelf geen keus hoeven te maken.”

### APG was altijd voorloper in verantwoord beleggen. Dat blijft zo?

“Verantwoord beleggen is nu meer gemeengoed geworden, en dat is natuurlijk prachtig. Iedereen is ermee bezig. Ook grote commerciële vermogensbeheerders zoals BlackRock komen met groene fondsen en werken aan een duurzaam profiel. Bedrijven trekken zich er wat van aan, de invloed van beleggers wordt groter. Willen we een voorloper blijven, dan moeten we verder innoveren en nog kritischer naar bedrijven kijken. Maar ik zie ook het begin van een soort tegenbeweging, met name in de VS: het pensioenfonds van

de staat Texas is bijvoorbeeld geïnstrueerd niet meer te beleggen in fondsen die het de olie- en gasindustrie moeilijk maken. Bij APG hebben we het voordeel dat onze achterban behoorlijk gelijkgestemd is. Hooguit is er een verschil in h oe groen een pensioenfonds wil zijn, maar niemand vindt het vervelend als we streng zijn voor een oliemaatschappij. Het wordt wel moeilijker om technocratisch te beleggen, zonder politieke mening. Ook in Nederland kun je een tegenbeweging niet helemaal uitsluiten, met een deelnameverplichting en een collectief systeem.”

### Zie je nog andere trends of ontwikkelingen?

“Met het beleggen wereldwijd, wat APG als grote partij doet, gaat het steeds slechter. Er is een oorlog in Oekraïne, de verhouding tussen de VS en China is slecht, en ook tussen Europa en China gaat het minder goed. Er worden steeds meer beperkingen opgelegd. In de financiële wereld zie je dit terug: Rusland doen we al niet meer, het is niet uit te sluiten dat andere landen ook ter discussie komen te staan. Bovendien kunnen veel landen niet voldoen aan de hoge ESG-eisen. Onze wereld wordt kleiner, we moeten nog beter zoeken naar kansen op rendement.”

## Erkenning

We zijn er trots op dat we wereldwijd bekend staan als vooraanstaand verantwoord belegger. Ons Verantwoord Beleggen & Stewardship-beleid behaalde vier van de maximale vijf sterren in de jaarlijkse benchmark van de Principles for Responsible Investment en alle beleggingscategorieën scoorden beter dan de mediaan. Ons doel is dit hoge niveau in het komende jaar vast te houden.

Voor het vijfde achtereenvolgende jaar staat ABP bovenaan de ranglijst van duurzame Nederlandse pensioenfondsen, opgesteld door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Ook bpfBOUW (tweede) en SPW (zesde) scoorden goed. De VBDO rangschikt jaarlijks de vijftig meest duurzame pensioenfondsen van Nederland. De vereniging beoordeelt het beleid en de duurzaamheidsprestaties in vier categorieën: bestuur, beleid, uitvoering en verantwoording.

## Milieu, mens, bestuur

APG bekijkt bij elke belegging hoe een onderneming omgaat met mens en milieu, en of ze goed wordt bestuurd. Hiermee voldoen we aan nationale en internationale wet- en regelgeving en de OESO-richtlijnen voor multinationale bedrijven. Blijft een bedrijf volgens onze criteria achter op het gebied van verantwoord ondernemen, dan kunnen we er alleen in beleggen als we denken dat we het bedrijf tot verbeteringen kunnen aansporen. Zo'n verbetertraject met een bedrijf noemen we engagement. We verwachten daarnaast van de ondernemingen waarin we beleggen dat zij de Global Compact-regels van de VN voor mensen- en arbeidsrechten, het milieu en de strijd tegen corruptie naleven.

Onze pensioenfondsklanten bekijken doorlopend hoe ze hun criteria voor verantwoord beleggen verder kunnen aanscherpen. We houden rekening met specifieke eigen wensen van de fondsen.

### Onze aanpak van klimaatrisico's

Risico's voor de beleggingsportefeuilles van onze klanten die samenhangen met klimaatverandering worden door ons grondig

geanalyseerd. We willen er zeker van zijn dat ondernemingen waarin we beleggen bezig zijn hun CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen en een strategie hebben voor de overstap naar een klimaatneutrale economie. Voor bedrijven in de nutssector en olie- en gasbedrijven is dat een eis om erin te kunnen beleggen. We signaleren klimaatrisico's en rapporteren daarover overeenkomstig de door de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) vastgestelde richtlijnen. In december publiceerde APG zijn [klimaatactieplan](#) voor onze investeringsportefeuille.

### CO<sub>2</sub>-voetafdruk van beleggingen

APG is ondertekenaar van het Commitment van de financiële sector aan het Nederlandse Klimaatakkoord. Overeenkomstig de afspraken die daarin zijn gemaakt, rapporteren we op onze website over de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van relevante beleggingcategorieën. Onze vier pensioenfondsklanten waar we het vermogensbeheer voor uitvoeren, hebben doelen gesteld voor het verkleinen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van hun beleggingen. In lijn met de ambities van onze klanten streven we naar een vermindering van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze beleggingen in beursgenoteerde aandelen

en bedrijfsobligaties met 50 procent in 2030 (ten opzichte van 2019). APG heeft zich, als partij bij het Net Zero Asset Managers (NZAM) Framework, vastgelegd om deze beleggingscategorieën – die meer dan 60 procent van onze portefeuille uitmaken – te beheren overeenkomstig de doelstelling om in 2050 te komen tot net zero uitstoot. Ook streven we ernaar om dit percentage in de loop der tijd te vergroten door de doelstelling uit te breiden naar andere beleggingscategorieën.

### Druk zetten om uitstoot te verlagen

We wenden onze invloed als belegger aan om ondernemingen aan te sporen hun CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. Dit doen we zowel individueel als in samenwerking met andere grote beleggers, verenigd in Climate Action 100+. Daarmee boeken we succes. In september 2022 kondigde de Koreaanse electronicagigant Samsung een omvangrijke strategie aan om zijn uitstoot in 2050 terug te brengen tot nul. Eerder dat jaar had APG tien grote Koreaanse bedrijven, waaronder Samsung, opgeroepen een grotere bijdrage te leveren aan de strijd tegen klimaatverandering. Inmiddels proberen we ook zulke afspraken te maken met vergelijkbare ondernemingen in Japan. APG heeft de Global

Investor Statement ondertekend. Hierin roepen meer dan 600 beleggers landen op beleid vast te stellen voor het investeren van de duizenden miljarden die nodig zijn om klimaatverandering het hoofd te bieden.

### Terugtrekking ABP uit 'fossiel'

APG heeft ABP in 2022 ondersteund bij het uitvoeren van haar strategie om alle beleggingen in producenten van fossiele brandstoffen af te stoten. Deze terugtrekking is in oktober 2021 aangekondigd en vindt stapsgewijs plaats.

Het veruit grootste deel van deze beleggingen van ABP zal naar verwachting in de eerste helft van 2023 zijn verkocht. Ten behoeve van ABP richten we ons op het versnellen van de energietransitie in sectoren die grootverbruikers zijn van fossiele brandstoffen, zoals de auto- en maakindustrie.

### Op weg naar nul uitstoot in de vastgoedsector

Wereldwijd komt 30 tot 40 procent van het energieverbruik en de uitstoot van broeikasgassen voor rekening van de vastgoedsector. We hebben een brede aanpak ontwikkeld voor het beheren van onze vastgoedportefeuille, zodat de CO<sub>2</sub>-voetafdruk uiterlijk in 2050 tot nul is gereduceerd. APG heeft een wereldwijde databank samengesteld waarin de geo-coördinaten en energie- en CO<sub>2</sub>-intensiteit van tienduizenden vastgoedobjecten worden opgeslagen.

In 2022 hebben wij ons aangesloten bij het Global Real Estate Engagement Network (GREEN). Doel van dit netwerk is de vastgoedsector aan te sporen zijn CO<sub>2</sub>-voetafdruk te verkleinen en doelstellingen te formuleren die wetenschappelijk onderbouwd zijn en aansluiten bij het Klimaatverdrag van Parijs.

### Beleggen in energietransitie

We bouwen voor onze klanten aan een portefeuille die uit fondsen en projecten bestaat die bijdragen aan de energietransitie in Nederland en daarbuiten. In oktober hebben

we namens ABP een aandelenbelang van 49 procent verworven in Gemini, het grootste zonne-energie- en opslagproject in aanbouw in de VS. Zodra Gemini operationeel is, zal het naar verwachting genoeg energie opwekken om te voorzien in de energiebehoefte van meer dan 400.000 huishoudens.

APG belegt namens ABP in bedrijven met innovatieve oplossingen voor het versnellen van de energietransitie in Nederland. Het ABP Nederlands Energie Transitie Fonds belegde in 2022 onder andere in OMERS Infrastructure en Enie.nl, een aanbieder van zonne-energie.

raad van bestuur APG en tevens CEO van APG Vermogensbeheer, is voorzitter van het Biodiversity Finance Steering Committee van het World Economic Forum.

### Sustainable Development Goals

APG zoekt actief naar beleggingen die bijdragen aan het realiseren van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de VN. Eind 2022 hadden we namens onze klanten 102 miljard euro aan beleggingen in duurzame ontwikkelingen (SDI's), tegen 112 miljard euro in 2021. Als percentage van het beheerd vermogen stegen de beleggingen in SDI's naar ruim 19 procent (2021: ruim 17 procent). In 2022 hebben we als eerste belegd in een nieuw fonds voor private leningen van ILX Management, om daarmee bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van SDI's in opkomende markten. We deden deze belegging van 650 miljoen euro namens ABP en bpfBOUW.

In 2022 besloot BlackRock gebruik te maken van de dataset van het SDI Asset Owner Platform (SDI AOP). APG is medeoprichter van dit Platform, dat ondernemingen beoordeelt op basis van de bijdrage die ze leveren aan de Sustainable Development Goals.

## Benchmark UN PRI

De Verenigde Naties ondersteunt een internationaal netwerk van beleggers die samenwerken om de principes voor verantwoord beleggen in praktijk te brengen. Wederom scoren we met ons vermogensbeheer met tenminste 4 sterren (2021: A+) boven het gemiddelde in de jaarlijkse benchmark UN Principles for Responsible Investment (UN PRI).

De wijze van beoordeling is verschoven van alfabetisch (A+ tot E) naar numeriek (1 tot 5 sterren). Bovendien bevatten de beoordelingsrapporten niet langer één algemene organisatiescore. In plaats daarvan tonen ze onder andere de score voor Investment & Stewardship Policy. APG scoorde op deze module 77, tegen een mediane score van 60. Scores op de overige modules variëren van vier tot vijf sterren. Een volledig overzicht is te vinden in het transparantierapport op de [PRI-website](#).

### Bescherming van biodiversiteit

Met de ondertekening van de Finance for Biodiversity Pledge heeft APG zich vastgelegd om ambitieuze actie te ondernemen voor behoud van biodiversiteit. We zijn actief betrokken bij de Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) en het Partnership for Biodiversity Accounting Professionals (PBAF). Hierin ontwikkelen financiële instellingen een gedeelde methodiek om de gevolgen van hun beleggingen voor de biodiversiteit te meten en daarover verslag uit te brengen. Ronald Wuijster, lid

## Mensenrechten en arbeidsomstandigheden

We willen dat de ondernemingen waarin we beleggen de mensenrechten, waaronder de rechten van hun werknemers, lokale gemeenschappen en andere belanghebbenden, respecteren. In 2022 heeft de Japanse brouwerij Kirin, in navolging van zijn eerdere toezegging aan APG en andere beleggers, alle banden verbroken met een bedrijf dat onder toezicht staat van het militaire regime in Myanmar. De Nederlandse pensioensector heeft verder invulling gegeven aan het convenant Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (IMVB); we hebben onze klanten geholpen te voldoen aan de nieuwe verslagleggingsvereisten voor engagement die het convenant stelt.

In reactie op de Russische inval in Oekraïne hebben onze klanten waar we het vermogen voor beheren besloten al hun Russische beleggingen te verkopen. Op het moment van de invasie vertegenwoordigden deze beleggingen minder dan 0,1 procent van de portefeuille. Vanwege de moeilijke marktomstandigheden en de door Rusland opgelegde juridische beperkingen zijn we er nog

niet in geslaagd alle beleggingen van de hand te doen.

## Goed ondernemingsbestuur

Elk jaar stemmen we namens onze vermogensbeheerklanten op duizenden aandeelhoudersvergaderingen. In 2022 hebben we namens onze klanten ons stembeleid voor klimaatonderwerpen verder aangescherpt. We verlangen nu van ondernemingen in sectoren die een grote impact hebben op het klimaat, dat ze een bestuurslid aanwijzen dat specifiek verantwoordelijk is voor klimaatonderwerpen en dat ze rapporteren over hun directe en indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot. Als ondernemingen hieraan niet voldoen, stemmen we tegen de herbenoeming van de bestuursvoorzitter. Daarnaast spreken we uitsluitend onze steun uit voor de klimaatstrategie van een onderneming als daarin een netto-nuldoelstelling is opgenomen, in lijn met de klimaatdoelstellingen van Parijs.

In samenwerking met Institutional Shareholder Services (ISS) hebben we een verbeterd platform ontwikkeld voor het publiceren van stembesluiten op onze website en die van onze klanten. Voor ons en onze klanten wordt het steeds belangrijker inzicht te geven in de

keuzes die worden gemaakt op het gebied van verantwoord beleggen, ook wat betreft het stemmen als aandeelhouder.

APG is een van de drijvende krachten achter het ESG Data Convergence Project, een samenwerkingsverband van private equity fondsen en beleggers. Doel van het project is de kwaliteit en vergelijkbaarheid van ESG-gegevens in private equity te verbeteren.

## Aanscherpen ESG-regelgeving

APG krijgt te maken met steeds meer nationale en Europese regelgeving en verplichtingen voor beleid, processen en uitvoering van verantwoord beleggen. Doel is grotere transparantie over risico's, kansen en impact van de activiteiten van een onderneming, en hoe deze mens en milieu beïnvloeden. Het Europese actieplan voor financiering van duurzame groei is erop gericht om kapitaalstromen om te leiden naar duurzame beleggingen. In dit plan kondigt de Europese Commissie haar intentie aan om het duurzaamheidsaspect te integreren in de financiële sector.

Voorbeelden van op ons toepasselijke regelgeving op landelijk niveau zijn de

Nederlandse Stewardship Code en het IMVB Covenant. Op Europees niveau gaat het onder meer om de herziene Aandeelhoudersrichtlijn (SRD II), de EU Verordening voor informatieverschaffing over duurzaamheid in de financiële dienstensector (SFDR), de EU Taxonomieverordening (TR) en de Verordening duurzaamheidsverslaggeving voor het bedrijfsleven (CSRD).

De SFDR en de TR zijn inmiddels in werking getreden. Deze verordeningen maken onderscheid tussen financiële instrumenten met een verschillend ambitieniveau ten aanzien van duurzaamheid: op taxonomie afgestemde beleggingen, op duurzame beleggingen en op beleggingen die de belangrijkste ongunstige effecten van beleggingsbeslissingen op duurzaamheidsfactoren in aanmerking nemen. De criteria voor duurzame beleggingen en op taxonomie afgestemde beleggingen zijn strikt en technisch van aard. Het voldoen aan deze criteria moet met gegevens worden onderbouwd.

We zijn verplicht de verschillende ambitieniveaus van financiële instrumenten ten aanzien van duurzaamheid aan

onze vermogensbeheerklanten toe te lichten en van elk pensioenfonds voor elke beleggingscategorie zijn duurzaamheidsvoorkeuren te krijgen. De pensioenfondsen moeten zich van deze verschillende ambitieniveaus bewust zijn, zodat zij weloverwogen beleggingsbeslissingen kunnen nemen, gebaseerd op hun eigen duurzaamheidsvoorkeuren. We mogen slechts die producten aan de fondsen aanbieden die aan deze duurzaamheidsvoorkeuren beantwoorden. We rapporteren in dit verband zowel aan onze vermogensbeheerklanten, als namens de klanten.

### Beleggen in Nederland

Op verzoek van onze vermogensbeheerklanten hebben we ook in 2022 meer ruimte gecreëerd voor beleggingen in Nederland. We beleggen in Nederland onder andere in digitale en energie-infrastructure, vastgoed en innovatieve bedrijven. Ook bevorderen we partnerschappen tussen particuliere beleggers en investeringsinstellingen.

APG heeft, samen met OMERS Infrastructure, Groendus overgenomen, een platform dat aan het bedrijfsleven, gemeentes en organisaties

in Nederland oplossingen biedt om over te schakelen op schone energie. Deze investering is gedaan namens ABP en past in het streven van het fonds om innovatieve oplossingen voor de energietransitie te ondersteunen.

In opdracht van ABP richtten we in 2022 Noordzeker op. Dit consortium richt zich op de ontwikkeling van windparken op de Noordzee vanaf de beginfase. Noordzeker dingt mee naar vier kavels van in totaal 4 gigawatt, genoeg om vijf miljoen huishoudens van stroom te voorzien. Naast kosten zijn ook leveringszekerheid, systeemintegratie en ecologie belangrijke factoren bij de aanbesteding.

Het vermogen dat we beheren, is te groot om alleen in Nederland te beleggen. Ongeveer 4,4 procent is belegd in Nederland. Namens onze fondsklanten belegden we eind 2022 3,56 miljard euro in Nederlandse hypotheek van Vista en Munt Hypotheken. Ook is APG een van de oprichters van LIST Amsterdam, een platform voor het verstrekken van leningen aan Nederlandse woningcorporaties.

## Nieuwe beleggingsoplossingen

Ook in 2022 groeide de markt voor obligaties met een duurzaam oogmerk. Als grote belegger in groene, sociale en duurzame obligaties, leveren we een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de markt. Wel blijven we kritisch en selectief om de marktintegriteit te waarborgen. We stellen richtlijnen vast en werken samen met uitgevers, banken en andere vermogensbeheerders om elke nieuwe uitgifte te beoordelen.

De interesse van klanten in indexfondsen neemt toe. Tot vrij recent kozen pensioenfondsen die passief in aandelen wilden beleggen (ofwel indexbeleggen) een standaard index als benchmark. Zo'n index sloot niet aan op de wensen van onze vermogensbeheerklanten omdat hierin werd voorbijgegaan aan het duurzaam beleggingsbeleid. APG speelt, samen met indexbouwer Qontigo en BlackRock, in op de groeiende vraag naar duurzame indexproducten op maat.

In september 2021 werd dan ook het APG Developed Equities RI (Responsible Investing) index fonds gelanceerd. Dit fonds volgt een op maat gemaakte index. De

technologie van vermogensbeheer zorgt ervoor dat data van zorgvuldig geselecteerde externe partijen en APG data kunnen worden gekoppeld aan de specifieke ESG-doelstellingen van onze vermogensbeheerklanten. In 2022 zijn verschillende andere RI indexbeleggingsproducten ontworpen en geïntroduceerd, zoals Developed Markets Equities MinVol RI-index, Developed Markets Equities MultiFactor RI index, Listed Real Estate RI index, Emerging Markets [ex. China] RI index. Deze nieuwe beleggingsoplossingen lopen sinds 2022 door een gedigitaliseerd proces om de werkstroom beter te kunnen beheren en de informatievoorziening te perfectioneren. Begin 2023 wordt in deze producten meer dan 5 miljard euro belegd. Momenteel ontwikkelen we ook RI indexproducten voor andere beleggingscategorieën; opkomende markten, kredieten en vastgoed. De RI indexseries werd in oktober onderscheiden met een PensioenPro Award. Volgens de jury gaat het om 'een belangrijke ontwikkeling voor een duurzame wereld'.

Door de flexibele APG RI Indexproducten kunnen pensioenfondsen volledige

verantwoordelijkheid nemen over hun beleggingen. Het beheren van op maat gemaakte aandelenportefeuilles op basis van maatwerk indexproducten is mogelijk een van de grootste trends die zich de komende jaren zal ontwikkelen onder pensioenfondsbeleggers.

Andere beleggingsproducten die momenteel in ontwikkeling zijn, zijn Thematic Investment Funds, Liability Driven Investment oplossingen, Nederlandse woonhypotheken en specifieke obligatiebeleggingen.

### Verantwoord beleggen op onze website

We doen op onze [website](#) regelmatig verslag over hoe we ESG-factoren integreren in onze beleggingsaanpak. De website bevat ook beleidsdocumenten en publicaties op het gebied van duurzaamheid, waaronder ons Verantwoord Beleggen & Stewardship-beleid, een overzicht van alle ondernemingen waarbij wij betrokken zijn én een overzicht van bedrijven en staatsobligaties die onze vermogensbeheerklanten uitsluiten.

# Verantwoorde kosten

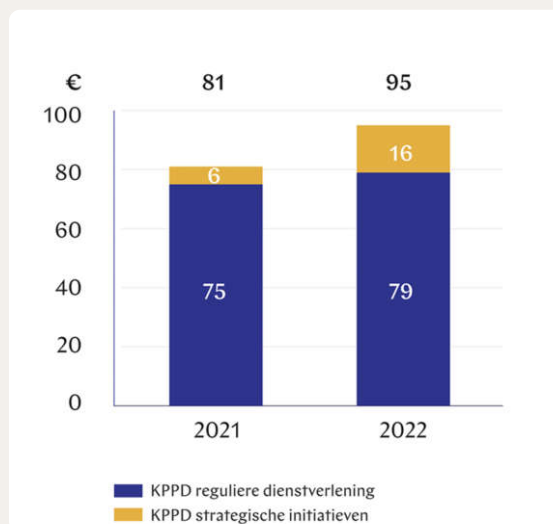
**Ons doel is een zo hoog mogelijke pensioenwaarde te bereiken voor onze pensioenfondsklanten. Onze uitgaven moeten daarom weloverwogen zijn en altijd goed te verantwoorden.**

## Kosten van de pensioenuitvoering

Hoe efficiënter onze organisatie, hoe kostenbewuster we kunnen werken. We streven naar verantwoorde kosten, zonder daarbij afbreuk te doen aan de kwaliteit van onze dienstverlening.

Onze focus lag in 2022 op de voorbereidingen voor het nieuwe pensioenstelsel. Dit behelst onder meer het opschonen van de data van alle fondsen en het zo effectief mogelijk inrichten van onze organisatie. Waar mogelijk worden regelingen vereenvoudigd en uitvoeringsprocessen geautomatiseerd. Met een aantal klanten zijn al in 2021 afspraken gemaakt over de financiering van de strategische initiatieven in verband met het opschonen van data en het programma

Pensioen van Straks. Naar verwachting zullen deze initiatieven ook de komende jaren nog forse investeringen vragen.



Tot vorig jaar rapporteerden we over de ontwikkelingen in de prijs per deelnemer; de omzetsprijs die APG in rekening brengt voor de pensioenuitvoering. Omdat we in de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel zeer strak op kosten sturen, drukken we

de kosten van de pensioenuitvoering nu uit in een gemiddelde kostprijs per deelnemer. De gemiddelde kostprijs per deelnemer omvat de kosten die APG maakt voor zijn pensioenuitvoering, gedeeld door het aantal actieve en gepensioneerde deelnemers aan het einde van het boekjaar. Over het algemeen is de gemiddelde kostprijs per deelnemer hoger dan de prijs per deelnemer, wat betekent dat de kosten voor de pensioenuitvoering hoger zijn dan de prijs (omzet) die APG hiervoor ontvangt. Het verlies kunnen we opvangen door de positieve resultaten die we maken op ons vermogensbeheer.

Voor een adequate sturing splitsen we de gemiddelde kostprijs per deelnemer in een kostprijs per deelnemer voor reguliere dienstverlening en een kostprijs per deelnemer voor strategische initiatieven. In 2022 steeg de kostprijs per deelnemer met 14 euro, van 81 euro (2021) naar 95 euro (2022). Deze verhoging is vooral het gevolg van een stijging in de kostprijs per deelnemer voor strategische initiatieven, van 6 euro (2021) naar 16 euro (2022). De kostprijs per deelnemer



voor reguliere dienstverlening steeg met 4 euro, van 75 euro (2021) naar 79 euro (2022) per deelnemer.

Omdat al onze activiteiten zijn gericht op een efficiëntere, kostenbesparende manier van werken, is het streven om de gemiddelde kostprijs per deelnemer na de invoering van het nieuwe pensioenstelsel te laten dalen en onze dienstverlening met een competitieve prijs in de markt te zetten.

### Kosten van het vermogensbeheer

Bij vermogensbeheer letten we goed op de kosten van al onze beleggingsactiviteiten. Dit gaat over de kosten van onze eigen organisatie en van het beheren van de beleggingen van onze klanten.

Binnen de beleggingsstijlen brengt de actieve beleggingsstijl hogere kosten met zich mee en deze kosten moeten daarom een zo hoog mogelijk (extra) rendement opleveren. Als we kijken naar de beleggings- en implementatiestijlen, zien we dat de beleggingskosten op de lange termijn voor onze klanten lager zijn dan gemiddeld ten opzichte van vergelijkbare

pensioenfondsen. Dit is bevestigd door een externe benchmarkvergelijking van de beleggingskosten.

In 2022 kwamen de kosten die volgen uit onze actieve beleggingsstijl met name tot uitdrukking in onze illiquide strategieën, hoewel deze nog steeds lager waren dan in 2021 dankzij een verlaging van de prestatievergoedingen die we betalen aan onze externe managers. Voor pensioenfondsen is kostenbeheersing altijd heel belangrijk. We zien echter dat de rendementen na correctie voor deze extra kosten voor onze klanten nog steeds zeer gunstig zijn.

In de sturing van de kosten van het vermogensbeheer zetten we de beheervergoedingen af tegen de gemiddelde waarde van het beheerd vermogen over het boekjaar en drukken we dit uit in basispunten (1 basispunt is 1/100ste van een procent). De kosten van het vermogensbeheer dat we hebben ondergebracht bij externe vermogensbeheerders komt niet tot uitdrukking in onze jaarrekening. Deze kosten verrekenen de externe beheerders met de behaalde rendementen. De vergoedingen voor de kosten van het vermogensbeheer die APG

in 2022 in rekening heeft gebracht bij zijn klanten waarvoor het vermogen wordt beheerd, bedroegen 12 basispunten over het gemiddeld uitstaand vermogen (2021: 10).

### Totale kostenratio

De Pensioenfederatie beveelt haar leden aan om de totale kostenratio op te nemen in het jaarverslag. Deze ratio geeft de kosten van de pensioenuitvoering en de kosten van het vermogensbeheer weer in verhouding tot de gemiddelde waarde van het beheerd vermogen over het boekjaar. Voor de vier pensioenfondsen waarvoor APG de pensioenuitvoering verzorgt én het vermogen beheert, dragen de in rekening gebrachte kosten voor beheer voor gemiddeld 16 basispunten bij aan de totale kostenratio van deze pensioenfondsen (2021: 13).

# Betekenisvolle en inclusieve organisatie

**APG hanteert in zijn beleggingsbeleid strenge eisen als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat betekent dat onze organisatie ook zelf een voorbeeld moet zijn op het gebied van duurzaamheid, diversiteit en inclusie. We versterken daarmee ook onze positie op de arbeidsmarkt.**

## Open, veelzijdig en veilig

APG drijft op de kwaliteit en inzet van zijn medewerkers. We zien verschillen tussen onze ongeveer 3.400 collega's als een verrijking voor onze organisatie en ons werk. Individuele verschillen, levenservaringen, kennis, creativiteit, zelfexpressie en unieke capaciteiten bepalen onze cultuur. We streven ernaar om een aantrekkelijke organisatie te zijn waarmee huidige en toekomstige klanten en medewerkers zich kunnen identificeren. Een onderneming die een afspiegeling is van de samenleving waar we voor werken. Waarin iedereen welkom is, erbij hoort en

zichzelf durft te zijn. Discriminatie, intimidatie, grensoverschrijdend gedrag en pesten worden bij APG niet getolereerd. De werkomgeving moet voor iedereen veilig zijn. (Voor meer informatie hierover, zie ook de [Kernwaarden](#) van APG.)

## Afspraken over inclusie

We beseffen dat we er nog niet zijn, maar we hebben ook in 2022 belangrijke stappen gezet naar ons uiteindelijke doel: een volledig inclusieve werkomgeving. Om onze ambities kracht bij te zetten, hebben we in het voorjaar cao-afspraken gemaakt over participatie en inclusie. Werknemers die zich welkom en gewaardeerd voelen hebben meer plezier in hun werk en zijn meer betrokken, wat ook leidt tot betere resultaten voor onze pensioenfondsklanten en hun deelnemers.

## Workplace Pride

In oktober 2022 is APG partner geworden van Workplace Pride, het internationale platform voor LHBTQIA+ inclusie op de werkvloer. Ons uitgangspunt is dat je bij ons kunt zijn wie je bent. Als partner van Workplace

Pride nemen we periodiek deel aan hun benchmark onderzoeken en maken we gebruik van hun kennis en netwerk. Zo werken we verder aan een inclusieve werkomgeving. We zien het partnerschap als een ondersteuning en aanmoediging om onze ambities waar te maken en een voorbeeld te zijn op het gebied van diversiteit en inclusie, binnen en buiten onze sector.

## Medewerkersnetwerken

Binnenshuis stimuleren we medewerkersnetwerken. We hebben verschillende netwerken die zijn opgezet door de medewerkers zelf. Zo is er het Global Women's Forum, dat de loopbanen van vrouwen wil verbeteren door informatie te delen, vaardigheden te versterken en professionele relaties te ontwikkelen. Er is een Ambassadeursnetwerk actief dat zich in brede zin inzet voor diversiteit en inclusie. Verder hebben we een jongerennetwerk onder de naam Young APG: een groep van ruim 800 jonge medewerkers, die elkaar weten te vinden door het organiseren en bezoeken van verschillende evenementen.

## Prestatieladder Socialer Ondernemen

In juni 2022 heeft APG de Aspirantstatus op de Prestatieladder Socialer Ondernemen behaald. Dit landelijke TNO-keurmerk voor sociaal ondernemen geeft inzicht in hoe APG een meer dan gemiddelde bijdrage levert aan de werkgelegenheid van kwetsbare groepen op

de arbeidsmarkt. We zien deze status als een mooi begin.

Nu gaat het er om dat er tastbare resultaten komen, zoals inclusievere wervings- en selectieprocedures en communicatie. We willen binnen de teams een goede balans bereiken in de man-vrouwverhouding en in

de diversiteit in leeftijden. Daarom gaan we met wervingbureaus samenwerken die zijn gespecialiseerd in medewerkers met een diverse culturele achtergrond. Ook geven we nog meer aandacht aan de vitaliteit van onze medewerkers, zodat ze duurzaam inzetbaar blijven. We willen passende begeleiding bieden zodat mensen naar beste vermogen kunnen functioneren en zich kunnen ontwikkelen.

## Great Place to Work

Diversiteit en inclusie beginnen met bewustwording op alle niveaus en afdelingen van de organisatie. We hebben hierover vijf uitgangspunten geformuleerd:

1. We streven ernaar om een afspiegeling te zijn van de samenleving die we dienen. We zijn van mening dat we met een divers team beter in staat zijn om contact te maken met onze klanten en hun deelnemers en om hun behoeften te begrijpen.
2. We geloven dat diversiteit van denken leidt tot waardevollere innovatie en creativiteit. Het stimuleren van verschillende zienswijzen – diverse talenten en competenties – leidt tot betere besluitvorming en beter

probleemoplossend vermogen. Dergelijke bijdragen versterken de weerbaarheid en duurzame prestaties van APG.

3. Samen met al onze unieke collega's bouwen we aan een duurzame toekomst. Diversiteit en inclusie behoren tot de menselijke kant van ons duurzaamheidsprofiel.
4. Inclusie en psychologische veiligheid vergroten de betrokkenheid van de APG-medewerker.
5. We willen en zoeken collega's die zich durven uit te spreken. Dat kan alleen in een veilige en inclusieve werkomgeving. Onze positionering op de arbeidsmarkt is duidelijk: een aantrekkelijke werkgever voor talent met diverse achtergronden en zienswijzen.

## Klimaatneutrale bedrijfsvoering

‘Samen werken aan morgen’ betekent ook: samen alles op alles zetten voor een duurzame toekomst. De meeste impact maken we met de beleggingen die we voor onze pensioenfondsklanten beheren. Aan de ondernemingen waarin we beleggen stellen we strenge eisen met betrekking tot milieu, klimaat en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dus moeten en willen we hier ook zelf het goede voorbeeld geven.

Ons streven is helder: in 2030 hebben we een aantoonbaar klimaatneutrale bedrijfsvoering. We zijn goed op weg. De netto CO<sub>2</sub>-uitstoot van scopes 1 & 2, 1.990 ton (2.413 ton in 2021) die we in 2022 nog hadden, hebben

we gecompenseerd met Gold Standard-certificaten.

### Duurzame kantoren

Begin 2022 zijn onze kantoren in Amsterdam-Zuid en op de tijdelijke locatie aan de Basisweg verhuisd naar ons nieuwe, volledig duurzame kantoorpand: Edge West. Dit kantoor heeft de hoogst mogelijke BREEAM-certificering. Deze kwalificatie geeft de mate van duurzaamheid aan. Bij de inrichting van Edge West is ook rekening gehouden met de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Er is nadrukkelijk gekeken naar bijvoorbeeld groen en daglicht, een goede akoestiek, gezonde werkplekken en het stimuleren van beweging.

60

We letten goed op welke materialen we gebruiken. We zijn er trots op dat onze kantoren in Amsterdam en Heerlen gerenoveerde panden uit de jaren zeventig zijn, en dat we veel materialen hebben hergebruikt. We streven ernaar dat onze kantoren uiteindelijk geen restafval meer produceren.

Ook onze bedrijfsrestaurants in Amsterdam en Heerlen zijn betrokken bij ons streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering.

Om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen, is het aanbod bijvoorbeeld zoveel mogelijk plantaardig en wordt het vers bereid. We werken vooral met lokale leveranciers om het aantal transportkilometers te beperken. Bovendien is de keuze in voedingsproducten wat smaller. Hierdoor blijft er aan het eind van de dag minder afval over en verspillen we geen grondstoffen. Afval (waaronder verpakkingsmaterialen) wordt gescheiden verzameld en moet kunnen worden hergebruikt.

### Verantwoord reisbeleid

De coronapandemie heeft ook bij APG de hele manier van werken op z'n kop gezet. Deels thuis werken en deels op kantoor is in 2022 de norm geworden. Hoewel het soms nog zoeken is naar de juiste balans, zowel voor de medewerkers individueel als voor de teams, houden we vast aan een flexibele invulling van de werkweek. Globaal willen we ongeveer de helft van onze werkzaamheden vanuit huis blijven doen. Ook dat helpt ons de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen. We hebben een nieuw mobiliteitsbeleid en parkeerbeleid geïntroduceerd, die beide begin 2022 zijn ingegaan. We gaan het aantal vervoersbewegingen verminderen, en als we moeten reizen, doen we dat zo schoon mogelijk.

Om ons werk goed te kunnen uitvoeren, moeten we internationale reizen maken. Zeker als we in niet-beursgenoteerde bedrijven beleggen, kunnen we dat niet altijd digitaal oplossen: we moeten ons er ter plekke van overtuigen of de ondernemingen waarin we investeren zich houden aan de internationale normen op het gebied van onder meer mensenrechten, arbeid en milieu. In 2021 hebben we ons internationaal reisbeleid aangescherpt. Voor afstanden tot 500 kilometer kiezen we bijvoorbeeld standaard voor de trein en niet voor vliegen.

“

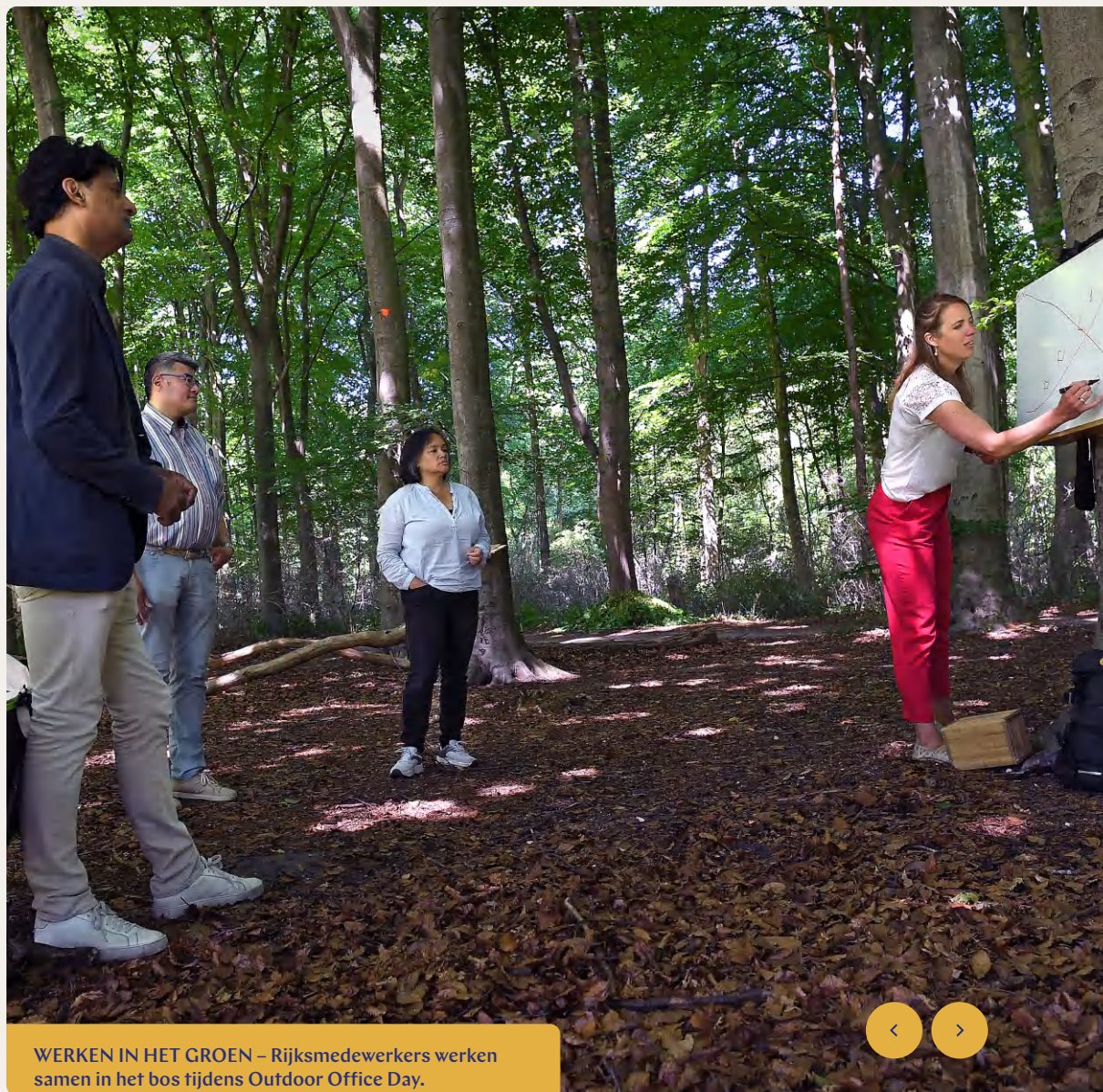
**Deels thuis werken en deels op kantoor is de norm geworden**

In 2020 hebben we ons aangesloten bij Anders Reizen en ondertekenden we de Dutch Business Sustainable Mobility Pledge. Anders Reizen is een coalitie van ruim zeventig organisaties die hebben afgesproken om per fte de netto CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijke reizen zoveel mogelijk te beperken.

We hebben in 2022 een tienjarig contract gesloten met SkyNRG, marktleider in duurzame brandstof voor de luchtvaart. We stappen daarmee deels over op schone vliegtuigbrandstoffen. Dit gebeurt zodra de wereldwijd eerste grootschalige productiefaciliteit van duurzame kerosine in Delfzijl kan starten. Naar verwachting is dat in 2027. Door bij voorbaat onze afname van deze kerosine toe te zeggen, dragen we bij aan de ontwikkeling van deze nieuwe markt.

Ons nieuwe duurzamer reisbeleid wordt door veel APG'ers ondersteund. Dit blijkt uit onderzoek dat we hiernaar in 2022 deden. Een kwart van de medewerkers heeft bewust gekozen voor een duurzame reis, 40 procent experimenteert hiermee. Wel willen medewerkers meer flexibiliteit en autonomie als het gaat om reizen. Dat geldt ook voor het parkeerbeleid. Naar aanleiding van het onderzoek is een aantal maatregelen direct ingevoerd, zoals een vergoeding voor een OV-fiets.

61



WERKEN IN HET GROEN – Rijksmedewerkers werken samen in het bos tijdens Outdoor Office Day.



# Digitale veiligheid en privacy

**Voor APG kan het belang van digitale veiligheid en privacy niet worden overschat. Steeds verdergaande digitalisering, nieuwe wet- en regelgeving en oprukkende cybercriminaliteit vragen om een goede regie.**

Digitalisering is een cruciaal onderdeel van onze strategie, APG is hard op weg zichzelf te transformeren tot een organisatie waar technologie de basis is van onze dienstverlening. In alle facetten van de pensioenuitvoering en het vermogensbeheer neemt nieuwe technologie een steeds prominentere rol in.

Daarmee kunnen we de dienstverlening aan de pensioendeelnemers en fondsklanten verbeteren en het rendement op beleggingen optimaliseren. Maar nieuwe technologie brengt ook tal van continuïteits-, veiligheids- en privacyrisico's met zich mee, die we continu het hoofd moeten bieden.

## Hoogste prioriteit

Digitale veiligheid van onze organisatie en alle gegevens van deelnemers, fondsen, werkgevers en medewerkers die we beheren, heeft binnen APG de hoogste prioriteit. We wapenen ons tegen cybercriminaliteit, die wereldwijd hand over hand toeneemt en daarmee een steeds groter risico vormt voor de continuïteit van de operatie.

## Bewustwording

Een belangrijk uitgangspunt is dat digitale veiligheid in het DNA van alle APG-medewerkers komt te zitten. Dit onderwerp moet in alle onderdelen van de onderneming een vanzelfsprekendheid zijn. In 2022 hebben we veel tijd en energie gestopt in de bewustwording onder alle APG'ers. Onder de noemer 'Security First' zijn er diverse campagnes, presentaties en e-learning's georganiseerd over digitale veiligheid en weerbaarheid.

Ook waar het gaat om mogelijke privacyschendingen zijn we de bewustwording aan het vergroten. Onbewust kan een

medewerker een privacyregel schenden, en dat moeten we voorkomen. Zo mogen (persoonlijke) gegevens van ons eigen personeel en onze deelnemers niet in allerlei mailboxen blijven zitten of onversleuteld in een ander systeem worden gezet.

## Digitale ontwikkeling

Om ervoor te zorgen dat alle medewerkers van APG zich kunnen blijven ontwikkelen, doorlopen zij allemaal basislessen over dataprivacy en -security. Daarnaast kunnen medewerkers leerroutes volgen om specifieke digitale vaardigheden te leren, wat verschilt per afdeling en functie.

## Wet- en regelgeving

De lat zal alleen maar hoger komen te liggen. Europese digitale wet- en regelgeving zal de komende jaren nog nadrukkelijker een vlucht nemen; alleen al vanuit de EU worden de komende jaren diverse nieuwe wetten ('acts') verwacht op het gebied van digitale veiligheid en privacy. In 2023 krijgt APG onder meer te maken met de Digital Operational Resilience Act (DORA). DORA is het eerste uniforme

Europese wettelijke kader op het gebied van ICT-weerbaarheid. DORA moet digitale innovatie in de financiële sector bevorderen en tegelijkertijd de daaruit voortvloeiende risico's beperken. Op dit moment werken we aan de verankering van de nieuwe eisen rondom alternatieve beleggingen in onze processen en IT-systemen.

### Meer selfservice

Naast persoonlijk contact via bestaande kanalen krijgen de pensioendeelnemers direct te maken met de digitalisering. Selfservice zal nog meer centraal komen te staan in de informatievoorziening. De deelnemer kan online zijn pensioengegevens inzien, wijzigingen doorgeven en zelf berekeningen maken. Dat kan nu al in de huidige Mijn-omgevingen, maar zal in 2023 verder vorm krijgen met het digital experience platform, dat we aan het ontwikkelen zijn.

## Dilemma

### Digitaal versnellen versus digitale veiligheid

Om de pensioentransitie succesvol vorm te geven willen we ons IT-landschap en de bedrijfsprocessen versneld veranderen. Tegelijkertijd worden de eisen die we stellen aan digitale veiligheid en privacy strenger, door wet- en regelgeving en onder invloed van aanhoudende cyber-dreigingen. Hoe kunnen we digitaal versnellen terwijl we aandacht houden voor de veiligheid van ons IT-landschap en hoe zorgen we dat dit onderhoudbaar en betaalbaar blijft?

Om de juiste balans te vinden tussen digitale versnelling en veiligheid hanteren we binnen onze veranderportefeuille scherpe prioriteringsregels. We zorgen dat digitale versnelling nooit ten koste gaat van de veiligheid van onze IT. Regelmatig houden we nieuwe ontwikkelingen (tijdelijk) tegen om voorrang te geven aan de verbetering van de digitale veiligheid. Ook hebben we de personele capaciteit in onze IT-afdelingen uitgebreid, waardoor beide doelen zoveel mogelijk worden verenigd. Helaas werkt dat op de korte termijn kostenverhogend.



## ‘Digitale veiligheid staat altijd voorop’

Drie vragen aan Ollivier Trouw, Digital Office APG

### Klopt het dat APG meer en meer een IT-bedrijf wordt?

“Jazeker. We zitten in een tijd waarin nagenoeg alle veranderingen in de organisatie digitaal zijn. Of het nu gaat om de aanpassingen voor het nieuwe pensioenstelsel of de verbetering van de klantenservice. Nog niet zo lang geleden waren IT en data vaak onderdeel van een groter project, nu is alles wat we doen in de basis een digital solution. Dat betekent vaak een enorme druk op

de IT-organisatie. Dat is de reden waarom we dit nu decentraal hebben georganiseerd, met een Digitale Office die inzicht en overzicht houdt. We coördineren en stellen voorwaarden op voor bijvoorbeeld nieuwe systemen en programmatuur. De IT zelf zit overal. En de digitale skills zie je in de hele organisatie rap toenemen.”

### Het is wel een breed begrip, digitalisering?

“Digitalisering is vaak een buzz-woord. Het wordt voor van alles en nog wat gebruikt. Feit is dat digitalisering voor iedereen wat anders betekent. Voor secretaresses kan digitalisering betekenen dat ze geen gegevens van een pdf hoeven over te tikken in een Excel-sheet, maar dit vliegensvlug met een app kunnen scannen. Een inkoper kan nu via digitale handtekeningen akkoord geven en krijgen. Bij de pensioenuitvoering automatiseren we werkprocessen en analyseren we grote hoeveelheden data. En bij vermogensbeheer gebruiken we digitale toepassingen om betere analyse te doen op beleggingsdata. In elk geval betekent digitalisering dat voor nagenoeg iedereen het werk verandert. Veiligheid en privacy zijn onderwerpen waar we allemaal mee te maken krijgen.”

### Hoe bereidt APG zijn mensen daarop voor?

“Het afgelopen jaar heeft de Digital Office veel tijd besteed aan digitale veiligheid. En die staat of valt met de awareness over privacy, regelgeving en security. De bewustwording onder medewerkers is cruciaal. De mens is nog steeds de zwakke schakel. Iemand kan privacyregels schenden omdat hij of zij zich gewoonweg op dat moment niet bewust is van de risico's. Dat moeten we te allen tijde voorkomen. Het gaat soms om ogenschijnlijk kleine praktische zaken: klantgegevens kun je niet zomaar in je mailbox laten zitten, en ze mogen ook nooit worden gebruikt om bijvoorbeeld een systeem te testen. Simpel, maar je moet het wel weten. Trainingen zijn daarom continu nodig. Wellicht hebben we op termijn omgevingen waar je enkel mag werken als je de juiste certificaten hebt. Zeker nu ons werk steeds digitaal wordt en cyberbedreigingen van buiten groter worden. Zover is het nog niet. Nu zetten we vooral in op de eigen verantwoordelijkheid die alle APG'ers moeten nemen. Aan de resultaten van de bewustwordingscampagnes zien we in elk geval dat ze het dondersgoed begrijpen.”



# Onze financiële positie



## Krapte op de arbeidsmarkt

Filipijnse verpleegkundigen bezoeken de afdeling waar zij aan het werk gaan. Door de krapte op de arbeidsmarkt werven ziekenhuizen zorgmedewerkers uit het buitenland.



# Onze financiën in 2022

**Het primaire doel van APG is het maximaliseren van pensioenwaarde voor onze pensioenfondsklanten en hun deelnemers. Daarnaast dient APG een gezond financieel resultaat te realiseren, een rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie.**

In 2022 heeft APG een omzet gerealiseerd van 962 miljoen euro (2021: 862 miljoen euro) en een financieel resultaat van 48,9 miljoen euro (2021: 78,0 miljoen euro). De effectieve belastingdruk kwam in 2022 uit op 24,5 procent (2021: 23,4 procent). Met een solvabiliteit van 59 procent (2021: 60 procent) is onze vermogenspositie sterk. De operationele kasstroom over 2022 was positief. De omzet wordt gerealiseerd via contracten met klanten waarmee APG een langdurige relatie heeft. De omzet van het vermogensbeheer is deels afhankelijk van de ontwikkeling van het beheerd vermogen.

## Operationele kosten

De operationele kosten zijn gestegen ten opzichte van 2021. Dit is voornamelijk het gevolg van een toename van activiteiten op de strategische initiatieven, waaronder Pensioen van Straks, Grip op Data en Digitalisering.

Ondanks de toename in operationele kosten voor strategische initiatieven vielen deze lager uit dan verwacht als gevolg van het niet of later kunnen invullen van vacatures door krapte op de arbeidsmarkt. Door scherpe keuzes te maken hebben we desondanks voldoende voortgang gerealiseerd op de strategische initiatieven. In de reguliere dienstverlening zien we dat reis- en verblijfkosten lager waren dan verwacht. Dit is onder andere het gevolg van thuiswerken, maar vooral vanwege lagere internationale vliegbewegingen door coronabeperkingen in diverse regio's. Tegen het einde van het jaar zagen we een stijging in reis- en verblijfkosten door het wegvallen van coronarestricties in China.

## Omzet

Ook in de omzet is onderscheid aangebracht tussen omzet voor de reguliere dienstverlening en omzet voor strategische initiatieven. De omzet voor de reguliere dienstverlening is in 2022 toegenomen door enerzijds een groei in het aantal deelnemers en anderzijds door een toename van de activiteiten van vermogensbeheer. APG heeft met zijn klanten separate leverings- en prijsafspraken gemaakt voor de strategische initiatieven. Als gevolg van een toename van de kosten van de strategische initiatieven nam ook de omzet op deze initiatieven toe.

## Marktpositie

De concurrentiepositie in de markt voor pensioenuitvoering en vermogensbeheer is verschillend, en daarmee ook de winstmarges. Waar de winstmarge op onze pensioenuitvoering zeer laag is en op specifieke activiteiten zelfs negatief, is de winstmarge op onze vermogensbeheeractiviteiten ruim voldoende gebleken. Wat betreft de pensioenuitvoering is in de toekomst een daling van de gemiddelde prijs per deelnemer

noodzakelijk. Mede door investering in strategische initiatieven kunnen we op termijn een betere dienstverlening bieden en streven we naar lagere kosten na invoering van het nieuwe pensioenstelsel.

### Kapitaal- en dividendbeleid

Belangrijke uitgangspunten in ons kapitaal- en dividendbeleid zijn financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen, geen overkapitalisatie en een vereist rendement, passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie. In boekjaar 2021 hebben we onze rendementsdoelstelling herzien zodat deze blijft aansluiten bij de fiscale transfer pricing uitgangspunten die gelden ten aanzien van de aandeelhoudersrelatie die APG heeft met ABP. De financiële doelstelling van APG voor 2022 is gebaseerd op enerzijds een minimaal rendement op het eigen vermogen en anderzijds een minimaal rendement op de totale kosten van onze dienstverlening. Het rendement op eigen vermogen in 2022 bedraagt 13,9 procent.

In 2022 heeft APG een dividend over het boekjaar 2021 van 120 miljoen euro aan de aandeelhouders uitgekeerd. De voorgestelde dividenduitkering voor 2022 is berekend op

basis van de analyse van het beschikbare vermogen versus ons vereiste kapitaal volgens het kapitaal- en dividendbeleid. Onze statutaire winstbestemming over 2022 is opgenomen in de Jaarrekening.

### Verwachtingen

In 2023 richten we ons verder op het programma Pensioen van Straks en de implementatie van de nieuwe polis- en kapitaaladministratie. Daarnaast zal APG zich ook in 2023 richten op het uitvoeren van herstelacties in het programma Grip op Data, en op de uitvoering van overige strategische initiatieven en projecten, zoals digitalisering binnen ons vermogensbeheer. Al deze strategische initiatieven zijn essentieel om op tijd gereed te zijn voor de implementatie van het nieuwe pensioenstelsel. Deze initiatieven zullen tot hogere kosten leiden in 2023, deels gedekt door een hogere omzet. De verwachting is dat ons nettoresultaat voor 2023 lager zal zijn dan in 2022, mede als gevolg van de hoge inflatie en daarmee samenhangend een forse kostenstijging, die we slechts beperkt door kunnen rekenen naar onze klanten.

# Hoe we samenwerken bij APG



## Oorlog in Oekraïne

Twee zussen uit Oekraïne koken een avondmaal in het gastgezin waar ze onderdak hebben gevonden.



# Het belang van onze cultuur

**APG wil een organisatie zijn waarin iedereen erbij hoort en we resultaatgericht en prettig samenwerken. Onze cultuur vertolkt de wijze waarop we deel uitmaken van de samenleving.**

We willen in alle opzichten samen werken aan morgen. Dat houdt onder meer in dat we zoveel mogelijk willen bijdragen aan een duurzame samenleving. Het thema Mens en Cultuur staat daarom centraal bij APG. Onze collega's omschrijven onze cultuur als warm, (maatschappelijk) betrokken, mensgericht, krachtig en professioneel.

De voorbereidingen op het nieuwe pensioenstelsel vragen meer dan ooit om een goede samenwerking. We blijven trouw aan onze kernwaarden, maar om te kunnen versnellen zetten we de komende jaren specifiek in op die samenwerking, daadkracht en leiderschap. Belangrijk is dat we hierbij nooit de mens uit het oog verliezen. De deelnemers, de pensioenfondsklanten en onze collega's blijven ons anker.

We kiezen bewust voor een manier van samenwerken waarin we rekening houden met anderen. In iedere beslissing, groot of klein. We geven het goede voorbeeld in ons eigen werk, stellen kritische vragen en inspireren anderen. We zoeken een goede balans tussen werk en privé en kiezen heel bewust wanneer en hoe we welke activiteiten uitvoeren. Oftewel, bij APG werken we flexibel, waarbij we kijken naar wat bij onszelf past terwijl we tegelijkertijd aan de belangen van ons team denken. Om slagvaardig en gericht te kunnen handelen, werken we aan een cultuur die stoelt op eigen regie, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

## Onze kernwaarden

**We verbinden.** We tonen oprechte interesse in onze collega's en waarderen verschillende perspectieven. We spreken elkaar aan en zijn aanspreekbaar.

**We raken onze klanten.** We luisteren, weten wat hun behoeften zijn. We leveren resultaat, zijn proactief en we bespreken dilemma's in openheid.

**We maken moeilijke dingen makkelijk.** Dat is de intentie van ons werk, de heldere taal die we gebruiken en de producten die we begrijpelijk en overtuigend maken.

**We verbeteren continu.** We staan open voor nieuwe ideeën, passen nieuwe technologieën toe en bepalen samen prioriteiten. Fouten maken mag.

**We staan voor elkaar.** We geven om collega's en klanten en zorgen voor hen. We geven elkaar vertrouwen en duidelijke opdrachten en zetten een stap extra om met elkaar doelen te bereiken.

**We verspillen niet.** We zijn kostenbewust: minder waar het kan en we investeren waar het nodig is.



## ‘Je mag hier veel tijd besteden aan je eigen ontwikkeling’

Drie vragen aan Heleen Kuijten, managing director People & Change APG

### Je startte dit jaar als directeur People & Change (voorheen HR) bij APG. Wat viel je op aan de organisatie?

“Wat ik heel goed vind, is dat APG sterk gericht is op ontwikkeling en leren. Je mag hier veel tijd spenderen aan je eigen ontwikkeling, dat is bijzonder. Ik vind het ook belangrijk dat je als organisatie in je medewerkers investeert. Ook heel mooi is het feit dat beoordelingen losgekoppeld

zijn van de ontwikkeling. Dat is nog niet bij veel organisaties gelukt. Verder viel me op dat medewerkers zeer betrokken zijn bij hun werk. En dat er heel veel kennis is. Veel mensen zijn echte specialisten, met als nadeel dat het superspecialisten kunnen zijn. Daardoor verloopt de samenwerking vaak wat lastiger.”

### Dat is dus een aandachtspunt?

“We willen binnen onze organisatie slimmer gaan samenwerken. De samenwerking tussen teams staat natuurlijk sowieso onder druk door het hybride werken. We willen stimuleren dat mensen veel meer van elkaars kennis gebruik gaan maken, zodat onze slagvaardigheid nog sterker wordt. Dat betekent gedragsverandering – en zoiets kost tijd. Maar ook het nieuwe pensioenstelsel brengt een hoop veranderingen met zich mee en daarmee aanpassingen van ons allen. We weten dat de gemiddelde Nederlander pensioen erg ingewikkeld vindt. Dus we gaan daar veel vragen over krijgen. Ook adviesvaardigheden worden in het contact met klanten belangrijker. Daar moeten medewerkers op getraind worden. Ik heb niet het idee dat er een heel palet aan nieuwe skills nodig is, maar de accenten zullen wel anders liggen.”

### Wat zijn de prioriteiten voor 2023?

“APG bereidt zich voor op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Daar speelt People & Change een grote rol in. Voor elke medewerker moet het in elk geval duidelijk worden wat er in zijn of haar team gaat veranderen, wat dat inhoudt voor de eigen functie en welke skills daarvoor nodig zijn. Daar moeten we met iedereen het gesprek over voeren. Zodat mensen straks zeggen: ik snap wat er van mij en mijn team verwacht wordt. Kortom: rolduidelijkheid. Ook willen we een goede strategische workforce planning bereiken. Dus dat we helder krijgen waar we de komende jaren, tijdens de transitie maar ook daarna, naartoe werken en welke capaciteiten dat vraagt, kwantitatief en kwalitatief. Daarom is het essentieel dat we erin slagen om de organisatie van APG zowel intern als extern duidelijk neer te zetten. Dan kunnen we voor vacatures ook de juiste talenten binnenhalen. En behouden, dat is natuurlijk net zo belangrijk. Tijdens de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel hebben we veel mensen nodig. Als dit allemaal lukt, ben ik heel blij.”

# Hoe APG het doet als werkgever

**APG wil een ‘Great Place to work’ zijn. We hechten aan het welzijn van onze medewerkers en aan hun mogelijkheden zich te ontplooiën.**

## Betrokkenheid

Uit het jaarlijkse medewerkersbetrokkenheids-onderzoek bleek dat effectief samenwerken tussen teams en onduidelijkheid over rollen en taken aandachtspunten zijn. Hiermee gaan we in 2023 met alle medewerkers aan de slag.

Eenzijds is het logisch dat samenwerken in de praktijk iets lastiger is geworden, doordat we hybride zijn gaan werken. Toch willen we bereiken dat teams meer van elkaars kennis gebruik maken, waardoor het wederzijdse vertrouwen en de samenwerking zich gaan verdiepen. Zo zal ook meer duidelijkheid ontstaan over ieders rol binnen het team. Versimpeling van het functiehuis, met minder verschillende functieprofielen, gaat hier ook aan bijdragen.

Onder de medewerkers is het enthousiasme over de toekomst licht gedaald, zo bleek ook

uit het onderzoek. Dit komt deels doordat nog niet alle consequenties van het nieuwe pensioenstelsel bekend zijn. Pas in 2023 zullen we hier meer over weten. Toch bereiden we onze organisatie nu al voor op het nieuwe stelsel. Veel medewerkers moeten zich hiervoor nieuwe vaardigheden eigen maken, of krijgen te maken met een andere taakinfilling. Met iedere medewerker spreken we hierover. Buiten kijf staat dat we iedereen de komende jaren heel hard nodig hebben.

## Tevredenheid

Gelukkig hebben we weer een hoge betrokkenheidsscore. In 2022 scoren we 7,7 (2021: 7,6), dat is bijna onze ambitie (7,8). De meeste collega’s vinden dat ze beschikken over voldoende middelen om het werk goed te kunnen doen. Ze zijn tevreden over de erkenning voor hun werk en voelen zich in staat om zelf beslissingen te nemen in hun werkzaamheden. Dit is een belangrijke basis om de veranderingen van de komende jaren sterk tegemoet te treden. In het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek zagen we ook een hoge waardering voor

onze leidinggevendenden. APG scoort ruim boven de benchmark op het aanbevelen van je leidinggevende aan anderen. We willen de interne doorgroei van leidinggevend talent stimuleren. Daarom is in 2022 ‘The Making of Executive Leaders’ van start gegaan. Hierin coachen en trainen we leiders op hun vaardigheden, zodat ze kunnen opklimmen naar het niveau van managing director. De deelnemers zijn zeer positief over dit nieuwe programma.

## Welzijn

Je vitaal voelen en werken in een prettige omgeving, is de beste basis om je volledig te kunnen ontwikkelen en ontplooiën. En om wendbaar te kunnen zijn in een snel veranderende omgeving. We stimuleren medewerkers een gezonde balans tussen werk en privé te vinden. Daarbij ondersteunen we ze met ons vitaliteitsbudget en onze nieuwe bedrijfsfitnessregeling, die alle APG-medewerkers in Nederland de mogelijkheid biedt om te sporten waar en wanneer het ze uitkomt. Dit initiatief laat zich goed combineren met hybride werken. Sinds eind

2022 kunnen medewerkers zich aanmelden voor een divers sportaanbod, met keuze uit ongeveer 3.500 sportlocaties.

### Ziekteverzuim

Eind 2021 kwam het ziekteverzuim bij APG op 3,5 procent uit. In de loop van 2022 steeg dit naar 4,2 procent. Deze stijging beantwoordt aan de verwachtingen. In 2020 en 2021 leidden de restricties vanwege de coronapandemie tot een lager ziekteverzuim dan bijvoorbeeld in 2019. Daarnaast was ook de meldingsfrequentie van ziekte in 2020 en 2021 een stuk lager. In 2022 lag dit weer op het niveau van 2019. Het ziekteverzuim voor geheel APG is voor 2022 vergelijkbaar met 2019.

verwachting dat het ziekteverzuim in het begin van het jaar nog zal oplopen, waarna het vanaf maart weer gaat dalen.

### Workforce development

Met de komst van het nieuwe pensioenstelsel en andere maatschappelijke verwachtingen op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid, verandert op vrijwel alle gebieden ons werk. We moeten ons samen klaarmaken voor de wereld van morgen. Tegelijkertijd gaat de dagelijkse dienstverlening aan fondsen, werkgevers en deelnemers ook gewoon door. Of we die transformatie tot een succes maken, hangt vooral af van één ding: ons vermogen om te leren. Leren is bij APG niet iets dat je naast je werk doet: leren en ontwikkelen zijn je werk.

### Vakgericht leeraanbod

In de afgelopen jaren hebben we onze medewerkers gestimuleerd zelf de regie te nemen over hun ontwikkeling. Ze bepalen zelf hoe en wanneer ze leren en worden aangemoedigd gebruik te maken van het brede programma The Making of You. Ook beschikken we over een (vakgericht) APG-leeraanbod met Academies en andere ontwikkelmogelijkheden, onder

meer op het gebied van digitaal werken, besluitvaardigheid, marketing en communicatie en het nieuwe pensioenstelsel.

### Nieuwe cao

In oktober hebben we met de vakorganisaties De Unie, VCPS, DOOR en FNV een akkoord bereikt over een nieuwe cao. Deze cao duurt 18 maanden en loopt van 1 januari 2023 tot 1 juli 2024. Het bestaande Sociaal Plan is verlengd tot 1 januari 2026. Per 1 januari 2023 gaan de salarissen met 5 procent omhoog. Per 1 januari 2024 komt daar nog 3,75 procent bij. Ter compensatie van de inflatie ontving elke medewerker bij de salarisbetaling van november 2022 een eenmalige uitkering van 1.000 euro netto.

Verder is in de nieuwe cao de afspraak over betaald ouderschapsverlof aangescherpt. Medewerkers hebben recht op negen weken betaald ouderschapsverlof in het eerste levensjaar van hun kind. Vanaf 1 januari 2023 vult APG de vergoeding van maximaal 70 procent van het (maximum) dagloon aan tot 80 procent van het maandinkomen.



## Arbeidsmarktcampagne

De komende jaren hebben we enkele honderden extra (gespecialiseerde) medewerkers nodig, met het oog op het digitaliseringsprogramma bij vermogensbeheer en de voorbereiding op het nieuwe pensioenstelsel. Gezien de huidige krappe arbeidsmarkt is dat geen eenvoudige opgave. En naar verwachting neemt de schaarste alleen maar verder toe. Omdat we bovendien bij het grote publiek relatief onbekend zijn als merk en als werkgever, zijn we in 2022 begonnen met een stevige arbeidsmarktcampagne. Deze campagne is gericht op specifieke beroepsgroepen, zoals IT- en data-specialisten.

Op onze webpagina [werkenbij.apg.nl](https://werkenbij.apg.nl) vertellen APG-medewerkers over hun werk en de impact die ze daarmee hebben. Ook startte eind oktober een intensieve wervingscampagne op de radio, diverse sites en socialemediakanalen. In het voor- en najaar van 2023 komen we terug met deze campagne.

## Overleg met de ondernemingsraad

In 2022 behandelde de ondernemingsraad (OR) tien adviesaanvragen en zeven instemmingsverzoeken. In nauwe

samenwerking met hun werkgroepen kregen deze, vaak onder voorwaarden, allemaal een positief advies. Daarnaast kreeg de OR informatie over minder ingrijpende wijzigingen binnen de organisatie. De OR bracht één keer een initiatiefadvies uit aan de bestuurder.

Er waren tien overlegvergaderingen met de ondernemingsraad. Twee hiervan waren zogenaamde artikel 24 vergaderingen. Hierbij vergadert de OR met een afvaardiging van de raad van commissarissen over de algemene gang van zaken. Daarnaast voerde het dagelijks bestuur geregeld informeel overleg met leden van de raad van commissarissen. Tien keer werd een agendacommissievergadering belegd met het dagelijks bestuur van de OR. In het najaar is gestart met een meer informele overlegstructuur met de OR. Zelf vergaderde de OR intern 24 keer en er zijn twee tweedaagse scholingsdagen georganiseerd.

## Nieuwe OR-leden en vernieuwde portal

Per 1 april is een nieuwe OR geïnstalleerd. Deze keer zijn alleen vakbonden vertegenwoordigd in de raad. De zetelverdeling is als volgt: DOOR negen, De UNIE vier, VCPS vier en FNV twee zetels.

De intranet/sharepointpagina van de OR is gedeeltelijk vernieuwd. Via deze portal kunnen alle medewerkers informatie vinden, zoals adviesaanvragen, instemmingsverzoeken en informatienotities.

## Het nieuwe pensioenstelsel

Er is met de OR nauw overlegd over de keuze voor een nieuwe polis- en kapitaaladministratie. Doordat er tijdig een vertrouwelijke, maar open dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap was, kon er snel advies worden uitgebracht. Het traject bij deze adviesaanvraag werd door beide partijen als een voorbeeld van goede samenwerking gezien.

## Mobiliteits- en parkeerbeleid

Een onderwerp dat de gemoederen binnen APG bezighield, was de invoering van het nieuwe mobiliteits- en parkeerbeleid. Hoewel de hogere doelstelling – duurzaamheid – door iedereen wordt onderschreven, leidde het nieuwe mobiliteits- en parkeerbeleid tot veel discussie. In het najaar is het nieuwe beleid geëvalueerd via een enquête onder alle medewerkers en gesprekken met focusgroepen. De uitkomsten zijn vertaald in concrete acties.

## Ontwikkeling medewerkers

Een belangrijk aandachtspunt blijft de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het tijdig ontwikkelen van de medewerkers, zodat zij ook na de invoering van het nieuwe pensioenstelsel en de nieuwe werkwijzen inzetbaar blijven. De OR heeft tijdens de eerste artikel 24 vergadering met leden van de raad van commissarissen initiatieven aangedragen om die ontwikkeling te faciliteren. Deze inzichten worden meegenomen in de Strategic Workforce Planningen en bij de diverse activiteiten van People & Change die gericht zijn op ontwikkeling van het personeel. Er is voortdurend overleg met de OR over de timing en invulling van deze plannen.

## Ons beloningsbeleid

We voeren een transparant en zorgvuldig beloningsbeleid, dat de langetermijnvisie en strategie van APG weerspiegelt. In ons beloningsbeleid zijn we alert op drie perspectieven: interne verhoudingen, externe verhoudingen en het maatschappelijk oogpunt.

### Interne verhoudingen

De balans tussen de beloning van de raad van bestuur en die van de medewerkers,

en tussen de organisatieonderdelen onderling, moet kloppen. Maar ook tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen. Als zich beloningsverschillen voordoen, moeten we die kunnen verantwoorden.

### Externe verhoudingen

Om bepaalde expertise of talent aan te trekken en te behouden, is er sprake van een competitieve beloning. Voorop staat dat die altijd uitlegbaar, aannemelijk en in balans is. We gebruiken hiervoor specifieke benchmarks voor functies en organisatieonderdelen.

### In balans met verantwoordelijkheid

APG heeft een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid, namelijk het maximaliseren van pensioenwaarde. Ons beloningsbeleid dient ook hiermee in balans te zijn.

In ons beloningsbeleid staan aandacht voor duurzame inzetbaarheid, doorlopende ontwikkeling en vitaliteit centraal. We bieden een vast salaris, een goede pensioenvoorziening en andere secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een ruime studiekostenvergoeding, een vitaliteitsbijdrage en een collectieve

arbeidsongeschiktheidsverzekering. Aan dagelijkse beleidsbepalers wordt geen vertrekvergoeding verstrekt die meer dan 100 procent van de vaste beloning op jaarbasis bedraagt.



“Als je een maatschappelijke rol hebt moet je een beeld hebben van hoe de maatschappij zich ontwikkelt. Daar wil je je producten en diensten op aanpassen. Dat doet ProRail en dat doet APG ook. Wij delen die maatschappelijk relevante rol.”

**John Voppen, CEO ProRail**

## Variabele beloning

In Nederland kunnen alleen medewerkers van vermogensbeheer met een directe invloed op de beleggingen in aanmerking komen voor een variabele beloning. Bij het vaststellen van de hoogte hiervan spelen functie en geleverde prestaties (kwantitatief en kwalitatief) een rol.

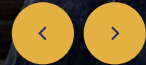
De variabele beloning is voor de helft afhankelijk van niet-financiële prestaties, zoals duurzaamheidsindicatoren. Voor veel medewerkers die in aanmerking komen voor een variabele beloning geldt dat de helft hiervan pas wordt uitbetaald ná het prestatiejaar. Die helft volgt in drie gelijke delen na een herbeoordeling van de prestaties. Medewerkers van onze dochteronderneming Entis kunnen ook in aanmerking komen voor een variabele beloning, waarbij ook kwantitatieve en kwalitatieve presentaties een rol spelen.

Gegarandeerde variabele beloningen of retentiebeloningen worden niet toegekend. Sporadisch keren we, en alleen in het eerste jaar van indiensttreding, een zogenoemde sign-on bonus uit.

75



ZOEKTOCHT NAAR PERSONEEL – Door de aanhoudende groei van het aantal vacatures en de dalende werkloosheid neemt de krapte op de arbeidsmarkt toe.



## Beloning in buitenland

In het buitenland maken prestatie-afhankelijke beloningen onlosmakelijk deel uit van de cultuur. Dit heeft te maken met de lokale wetgeving en arbeidsmarkt. Daarom maakt variabele beloning daar vaker deel uit van de totale beloningspropositie. Het helpt ons om de juiste medewerkers aan te kunnen trekken en te sturen op prestaties. Deze beloningen kennen een andere opbouw en kunnen hoger zijn dan in Nederland. We bekijken nauwlettend, vanuit de interne en externe verhoudingen en vanuit maatschappelijk perspectief, of en wanneer een totale beloning met een groter aandeel variabele beloning nodig is.

48,6 miljoen euro). Van dit bedrag heeft 45,4 miljoen euro (2021: 41,3 miljoen euro) betrekking op de buitenlandse vestigingen. De toename van 3,1 miljoen euro wordt met name veroorzaakt door de groei van de organisatie, het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor een variabele beloning is toegenomen. De sterke beleggingsprestaties van sommige investeringsstrategieën in vergelijking met de markt, en in het bijzonder in private equity vanuit onze vestiging in New York, zowel in 2022 als over de afgelopen 5 jaar, resulteren eveneens in het toekennen van een hogere totale variabele beloning.

In 2022 werd aan 15 medewerkers (2021: 12) van vermogensbeheer, die allemaal in het buitenland werkzaam zijn, een aanzienlijk deel in private equity vanuit onze vestiging in New York, een totale vergoeding van meer dan 1 miljoen euro uitgekeerd.

Het aantal medewerkers met een totale vergoeding van meer dan 1 miljoen euro, is mede afhankelijk van de ontwikkelingen in buitenlandse wisselkoersen. De totale vergoeding bestaat uit een vaste en een variabele beloning.

## Verantwoordelijkheid

We passen wet- en regelgeving op het gebied van beheerst belonen toe. Ook volgen we de Nederlandse Corporate Governance Code. De primaire verantwoordelijkheid voor het algemene beloningsbeleid ligt bij de raad van bestuur. De raad van commissarissen houdt hierop toezicht. Deze wordt geadviseerd door de remuneratiecommissie.

Op voorstel van de raad van commissarissen stelt de vergadering van aandeelhouders de individuele beloning van de leden van de raad van bestuur vast. Ook de bevoegdheid voor het benoemen van bestuurders ligt bij de vergadering van aandeelhouders.

De directie van Vermogensbeheer is verantwoordelijk voor de uitvoering van het eigen algemene beloningsbeleid. Onze vermogensbeheeractiviteiten zijn in een zelfstandig functionerende vennootschap ondergebracht, daardoor heeft Vermogensbeheer een eigen raad van commissarissen en een remuneratiecommissie. De raad van commissarissen stelt het algemene beloningsbeleid vast op voorstel van de directie. Een toetsingscommissie ondersteunt

We willen voorkomen dat ons beloningsbeleid, en in het bijzonder de variabele beloning, tot ongewenste 'beloningsprikkel' leidt. Periodiek maken we een risicoanalyse om dit na te gaan. Functies die een materiële invloed hebben op het risicoprofiel van vermogensbeheer worden jaarlijks geïdentificeerd en aangemerkt als Identified Staff. Ons beloningsbeleid kent beheersmaatregelen voor deze functies.

Over 2022 bedraagt de totale toegekende variabele beloning 51,7 miljoen euro (2021:

op het gebied van beloningsbeleid. In deze commissie werken de disciplines People & Change, Risk, Compliance en Legal nauw samen om het ontwerp, het toezicht en de monitoring goed in te richten. De interne accountant is geen lid van deze commissie. Deze doet periodiek onafhankelijk onderzoek naar ontwerp, invoering en toepassing van het beleid.

### Beloning raad van bestuur

Ook het beloningsbeleid voor de raad van bestuur is gebaseerd op interne en externe verhoudingen en het maatschappelijk perspectief.

De interne verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de raad van bestuur en de beloning van de gemiddelde medewerker bedraagt 4,6 (2021: 4,6) en is daarmee laag. Voor alleen APG Nederland is deze verhouding 5,6 (2021: 5,6). De externe verhouding toetsen we periodiek aan de hand van een zorgvuldig samengestelde benchmark met vergelijkbare bedrijven. Het maatschappelijk perspectief weerspiegelt zich in de vorm van de beloning. De leden nemen deel aan dezelfde pensioenregeling die ook voor medewerkers

geldt. De raad van bestuur komt niet in aanmerking voor variabele beloning.

Voor de leden van de raad van commissarissen gelden dezelfde principes. Hun beloning moet een adequate uitoefening van hun functie stimuleren en passen bij de verantwoordelijkheden. De raad van commissarissen doet zelf een beloningsvoorstel aan de vergadering van aandeelhouders. In het hoofdstuk Jaarrekening staat bij de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening een overzicht van de beloning van de raad van commissarissen en de raad van bestuur.

Het [remuneratierapport](#) van de raad van bestuur is te lezen op onze website.



## ‘Het is zonde dat voor zzp'ers niets is geregeld’

Drie vragen aan Peter Gortzak, directeur uitvoering beleid APG

### Het nieuwe pensioenstelsel blijft een solidair systeem. Dat moet tevreden stellen?

“Natuurlijk ben ik blij dat het mogelijk blijft om samen risico's te delen. Zo kun je ook in het nieuwe stelsel stabiele pensioenen realiseren. Dat is een belangrijke wens van gepensioneerden. Ik maak me wel eens zorgen dat iedereen het heel makkelijk over individuele pensioenpotjes heeft. In de uitleg kan het misschien een handig hulpmiddel zijn: je laat zien dat er een bepaald pensioenbedrag

voor je is gereserveerd. Maar die woordkeuze kan ook verkeerde verwachtingen scheppen. Als je te veel nadruk legt op het persoonlijke, kan de indruk ontstaan dat het potje ook daadwerkelijk jouw eigendom is. En dat het bijvoorbeeld ook overerfbaar is en je nabestaanden er recht op hebben. En dat is beslist niet het geval. Het pensioen blijft collectief.”

### Is het nieuwe stelsel uiteindelijk niet toch te ingewikkeld geworden?

“Dat moet de praktijk nog uitwijzen. De kritiek op het huidige stelsel is altijd geweest dat het zo ondoorzichtig is, met bestuurders die ergens in een kamer beslissingen nemen die grote invloed hebben op je pensioen. Dus het nieuwe stelsel moest transparanter worden, met meer inbreng van deelnemers. Dat betekent dat fondsen risicohoudingsonderzoeken onder de deelnemers moeten houden, ook per leeftijdsgroep, en moeten bekijken wat dat voor de beleggingen betekent. Ik vraag me af wat dat precies gaat uithalen. Bij een individu speelt vaak de waan van de dag; als de zon schijnt, neem je misschien meer risico dan op een grijze maandagochtend. Ik heb zelf liever dat er mensen over beslissen die er

langer over nadenken, al langer ervaring hebben met beleggingsrisico's en goed kunnen inschatten wat tot de beste pensioenuitkomst kan leiden voor bepaalde groepen deelnemers.”

### Zijn er nog andere mitsen en maren?

“Persoonlijk vind ik het doodzonde dat er nog steeds niets is geregeld voor de zzp'ers – en dat zijn er nu toch wel zo'n 1,2 miljoen. We zijn ooit begonnen aan de bouw van een nieuw pensioenstelsel omdat het huidige niet meer aansluit bij de veranderende arbeidsmarkt. Het werk is flexibeler geworden, je blijft niet meer vanzelfsprekend veertig jaar bij dezelfde baas, velen worden zzp'er. En juist daarop geeft het nieuwe stelsel niet echt antwoord. Wie niet in loondienst is, doet niet mee aan het collectieve pensioenstelsel. De wil is er kennelijk niet. Je ziet dat werkgevers besparen op loonkosten door zzp'ers in te huren: dan hoeven ze de pensioenpremie niet te betalen. Maar die rekening krijgen we nog gepresenteerd. Kijk alleen al naar de zorg: als een zzp'er terugvalt op alleen AOW, kan hij ook niet meebetalen aan de zorg. Die zal moeten aankloppen bij de overheid.”

# Hoe we onze organisatie besturen



## Gratis radiatorfolie

De energieprijzen stijgen. In Amsterdam wordt gratis radiatorfolie uitgedeeld om energie te besparen, in het kader van de landelijke Dag Tegen Gas.



# Corporate governance

**APG wil een vertrouwde gids zijn. Een betrouwbare partner voor alle betrokkenen. Goed bestuur en een integere bedrijfsvoering zijn hierbij essentieel.**

## Corporate Governance Code

APG houdt zich aan de toepasbare wet- en regelgeving en de richtlijnen van toezichthouders. Daarnaast passen we de principes en best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code vrijwillig en in beginsel volledig toe in het licht van onze rol en verantwoordelijkheid als pensioenuitvoerder. In de enkele gevallen waarin we de Code niet toepassen, leggen we uit waarom. Zie hiervoor ook de informatie over [corporate governance](#) op [apg.nl](#).

## Raad van bestuur

De raad van bestuur is gezamenlijk verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur, de strategie, de resultaatontwikkeling, waaronder het creëren van toegevoegde waarde voor pensioenfondsklanten op de korte en langere

termijn, en voor de duurzame prestaties en maatschappelijke impact van APG. Daarbij is de raad van bestuur verantwoordelijk voor het naleven van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's en de financiering van de onderneming. De verschillende aandachtsgebieden (portefeuilles) zijn binnen de raad van bestuur verdeeld. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de aandeelhouders.

Samen met de verschillende directies bekijkt de raad van bestuur hoe APG het doet ten opzichte van de gestelde doelen, zowel financieel als niet-financieel. Ook bekijken ze hoe de uitvoering van de strategie verloopt en wat aandachtspunten voor de komende perioden zijn.

## Risicocommissies

Zowel op het niveau van de bedrijfsonderdelen als op groepsniveau wordt de raad van bestuur bijgestaan door risicocommissies. De risicocommissie op groepsniveau bestaat uit de leden van de raad van bestuur, de general

counsel, de secretaris en de directeuren van Risk & Compliance en Interne Audit. Zij vergaderen minimaal vier keer per jaar.

## Boards

De raad van bestuur wordt ook ondersteund door boards. Deze hebben elk hun eigen aandachtsgebied. Zo gaat de Portfolio board over de inzet van schaarse middelen voor veranderinitiatieven binnen APG, die bijdragen aan het bereiken van de strategische doelen. De IT board is gericht op een beheerst, veilig, flexibel en toekomstbestendig IT-landschap. De Data board houdt zich bezig met datamanagement. De Sustainability board bespreekt periodiek de resultaten op het gebied van duurzaamheid en de maatschappelijke impact van APG en de acties die daaruit voortvloeien.

## Samenstelling raad van bestuur

Onze raad van bestuur bestond eind 2022 uit twee vrouwen en twee mannen. Annette Mosman is sinds maart 2021 voorzitter van de raad van bestuur (onder meer met de portefeuilles Strategie,



Communicatie en Interne Audit). Francine Roelofsen-van Dierendonck (portefeuilles Deelnemers en Werkgevers Services en Fondsenbedrijf) en Ronald Wuijster (portefeuilles Vermogensbeheer, People & Change en Facility Services) werden in 2022 voor vier jaar herbenoemd als lid van de raad van bestuur. Maarten Blacquièrre is per 1 april 2022 benoemd tot CFRO en lid van de raad van bestuur (portefeuilles Finance, Risk & Compliance, Tax en IT).

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen is door de aandeelhouders van APG benoemd om, onder andere, de continuïteit van de organisatie te bewaken, met oog voor de waardecreatie op lange termijn voor alle bij APG betrokken belanghebbenden. Deze opdracht realiseert de raad onder meer door toezicht te houden op het functioneren en presteren van de organisatie en advies te geven aan de raad van bestuur. In contacten met aandeelhouders speelt de raad van commissarissen een actieve rol.

Het aandachtsterrein van de raad van commissarissen beslaat daarnaast onder meer interne risicobeheersings- en

controlesystemen, financiële verslaggeving, compliance, cybersecurity, corporate governance, personele ontwikkelingen, beloningen, effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, de reputatie van APG, de bedrijfscultuur, duurzaamheid, diversiteit en de functie-uitoefening door de raad van bestuur en de raad van commissarissen zelf.

De raad speelt een sleutelrol bij de benoeming en het ontslag van bestuurders en commissarissen. Zo stelt de raad het functieprofiel op, doet de selectie en bereidt de benoemingen voor. Als werkgever van de raad van bestuur beoordeelt men het functioneren van de raad van bestuur en doet voorstellen aan de aandeelhouders voor het beloningsbeleid voor de raad van bestuur. De aandeelhouders zijn bevoegd tot benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en de vaststelling van hun bezoldiging.

De raad van commissarissen heeft twee commissies – de audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie. Zij ondersteunen de raad in zijn toezichthoudende en adviserende taak. Op specifieke terreinen bereiden zij de besluitvorming van de raad

voor. Bij de vergaderingen van de audit- en riskcommissie is de externe accountant altijd aanwezig. De audit- en riskcommissie voert tweemaal per jaar een gesprek met zowel de externe als de interne accountant. Bij deze gesprekken is de raad van bestuur niet aanwezig.

In het verslag van de raad van commissarissen staan de specifieke aandachtspunten van de raad van commissarissen en de twee commissies in het afgelopen jaar, evenals de manier waarop de raad van commissarissen zijn taak uitvoert, zoals in 2022 is vastgelegd in een Toezichtsvisie.

## Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat sinds 1 januari 2022 uit vijf commissarissen, drie vrouwen en twee mannen. Pieter Jongstra is voorzitter, Dick van Well is vicevoorzitter en José Meijer, Sarah Russell en Claudia Zuiderwijk zijn lid. De samenstelling van de raad is in 2022 niet gewijzigd. De tweede benoemingstermijn van voorzitter Pieter Jongstra liep af per 4 februari 2023. Omdat het vinden van een goede opvolger langer duurde dan verwacht, is Pieter Jongstra voor maximaal twee jaar

door aandeelhouders herbenoemd. Inmiddels is een opvolger gevonden, Peter Bommel, die per 1 april 2023 zal starten als voorzitter van de raad van commissarissen. Pieter Jongstra zal dan per diezelfde datum aftreden als commissaris. Peter Bommel (61) was van 2012 tot 2019 CEO van Deloitte in Nederland en bestuurder van Deloitte wereldwijd. Eerder was hij onder meer managing partner van de Nederlandse auditpraktijk van Deloitte en voorzitter van het curatorium van de accountantsopleiding aan de VU. Op dit moment is hij onder meer voorzitter van de VU Vereniging en lid van de raad van commissarissen van Flynth Groep. Ook is hij bestuurslid van het Topsport Fonds van het Nederlands Olympisch Comité. De benoeming van Peter Bommel geldt voor een periode van vier jaar.

### Aandeelhouders

APG Groep NV heeft twee aandeelhouders: de Stichting Pensioenfonds ABP (92,16 procent van de aandelen) en de Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid (7,84 procent van de aandelen). Gedurende 2022 hebben leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen regelmatig overleg gevoerd met de aandeelhouders.

### Integere bedrijfsvoering

We zijn ons ervan bewust dat we als grootste pensioenuitvoerder en toonaangevende vermogensbeheerder een belangrijke maatschappelijke rol hebben. We dragen immers bij aan het financieel welzijn van vele huishoudens in Nederland. Een integere bedrijfsvoering is daarom voor ons essentieel. Dat geldt zowel voor het handelen van APG als organisatie, als voor het handelen van de individuele medewerker. Betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en integriteit staan bij ons hoog op de agenda.

### Gedragscodes

Binnen APG hanteren we hiervoor een Gedragscodes. Deze code is een leidraad voor wie we willen zijn en waarvoor we staan. De Gedragscodes biedt niet alleen houvast voor onze gedragingen binnen APG, maar ook in de omgang met elkaar, onze pensioenfondsclients, aandeelhouders, leveranciers, toezichhouders en de samenleving in het algemeen. Via intranet en e-learning besteden we hier regelmatig aandacht aan.

Privébeleggingstransacties, nevenfuncties, uitnodigingen en geschenken toetsen we aan de normen in onze Gedragscodes en het Beleid Medewerkersintegriteit. In het Beleid Medewerkersintegriteit staan onder meer regels over een zorgvuldige omgang met informatie, omgang met leveranciers en uitbesteding, belangenconflicten, nevenwerkzaamheden, geschenken en uitnodigingen, voorwetenschap en marktmisbruik. Deze regels vloeien onder andere voort uit de Wet op het financieel toezicht, de Algemene Verordening Gegevensbescherming, de Pensioenwet en wetgeving op het gebied van anticorruptie.

Jaarlijks vragen we onze medewerkers te bevestigen dat zij de Gedragscodes en het Beleid Medewerkersintegriteit over het afgelopen jaar hebben nageleefd.

### Misstanden melden

We vinden het belangrijk dat vermoedens van fraude, misstanden of andere onregelmatigheden eenvoudig door medewerkers kunnen worden gemeld. Daarom hebben we vertrouwenspersonen en een Regeling Anoniem Melden Misstanden. Deze

geldt voor heel APG, in Nederland en in het buitenland. Ook hanteren we een fraudeloket, waar nader onderzoek plaatsvindt naar mogelijke gevallen van fraude.

Bij meldingen niet betreffende de vertrouwenspersonen worden de voorzitter van de raad van bestuur en het hoofd Compliance direct geïnformeerd. Gaat het om vermoedens van materiële misstanden, dan wordt ook de voorzitter van de raad van commissarissen ingelicht. Als een medewerker een misstand of onregelmatigheid wil melden die een lid van de raad van bestuur betreft, kan dit bij de reporting officer, die deze melding zal doorleiden naar de voorzitter van de raad van commissarissen.

## Extern toezicht

### Toezicht door De Nederlandsche Bank

Wettelijk houdt De Nederlandsche Bank toezicht op pensioenfondsen en niet op de pensioenuitvoeringsorganisaties. Onder dit toezicht op onze pensioenfondsklanten valt onder meer de uitbesteding van diensten voor de pensioenuitvoering. Omdat veel operationele processen door pensioenfondsen aan APG zijn uitbesteed, wordt APG in het

toezicht betrokken. APG overlegt daarom regelmatig met De Nederlandsche Bank en de toezichthouder voert ook onderzoeken uit bij APG.

Vermogensbeheer beheert het vermogen voor vier pensioenfondsklanten. Dit doen ze zowel op collectieve basis via het beheer van beleggingsinstellingen, als op individuele basis via het beheer van zogenoemde segregated accounts. Vermogensbeheer heeft hiervoor een vergunning van de AFM en valt onder het AIFMD- en MIFID-toezicht van de AFM.

Daarnaast oefent De Nederlandsche Bank prudentieel toezicht uit op het collectieve en individuele vermogensbeheer. Voor de solvabiliteits- en liquiditeitseisen volgt vermogensbeheer het Internal Capital and Liquidity Adequacy Assessment Process (ICLAAP).

### Horizontaal Toezicht

APG hecht groot belang aan een open en eerlijke relatie met de fiscale autoriteiten. Met de Belastingdienst in Nederland is eind 2021 een hernieuwd convenant gesloten. Dit is gebaseerd op het zogenaamd 'doorontwikkeld horizontaal

toezicht', waarbij de relatie is gebaseerd op transparantie, begrip en vertrouwen. We zien dat de Belastingdienst in toenemende mate steunt op de interne processen binnen APG die waarborgen dat APG tijdig en juist aan zijn fiscale verplichtingen voldoet. In 2022 hebben we stappen gezet om onder andere formele aspecten van het Tax Control Framework verder te verstevigen

## Verantwoord fiscaal beleid

We vinden dat een houdbaar belastingklimaat bijdraagt aan een leefbare wereld. Belastingen leveren een essentiële bijdrage aan de lokale gemeenschappen waarin we actief zijn en investeren. APG heeft een fiscaal beleid dat aan de hand van acht principes aangeeft hoe APG aankijkt tegen verantwoord omgaan met belastingen. Dit beleid is leidend voor APG, zowel in het eigen fiscaal handelen, als bij de uitvoering van de dienstverlening aan pensioenfondsklanten.

We zijn in 2022 verder gegaan met het vaststellen van fiscale criteria voor het beoordelen van bedrijven waarin we kunnen beleggen. Hiermee geven we invulling aan het

belastingbeleid en de belastingprincipes van zowel APG als van onze pensioenfondsklanten.

Voor alternatieve beleggingen hebben we de belastingprincipes van onszelf en die van onze pensioenfondsklanten vertaald naar fiscale criteria, die we gebruiken om te beoordelen of een potentiële belegging voldoet aan ons belastingbeleid. We bevorderen de naleving van onze belastingbeginselen, ongeacht de invloed die we als investeerder hebben.

Bij beursgenoteerde aandelen in ontwikkelde markten met een marktkapitalisatie van minimaal 5 miljard euro hebben we in 2022 een beoordeling uitgevoerd. De beoordeling is gebaseerd op data over onder andere de belastingstrategie van een onderneming, transparantie, de effectieve belastingdruk en bekende controverses over belastingen. Op basis van de beoordeling hebben we bedrijven geselecteerd waarmee we in 2023 engagement zullen voeren over verantwoord fiscaal gedrag.

APG onderschrijft de waarde van (internationale) initiatieven gericht op een evenwichtige belastingheffing en het tegengaan van belastingontwijking. Samen met een

aantal pensioenfondsklanten neemt APG een actieve rol in het (internationale) debat over verantwoord fiscaal gedrag. Daarbij vinden we dat er oog moet blijven voor de positie van pensioenfondsen en het uitgangspunt dat hun beleggingsopbrengsten, die via pensioenuitkeringen uiteindelijk toekomen aan de pensioengerechtigden, doorgaans zijn vrijgesteld van belastingheffing. Belastingheffing vindt plaats bij uitkering van de pensioenen aan de pensioengerechtigden.

# Risicomanagement

**Risicomanagement draagt bij aan het creëren van pensioenwaarde voor onze pensioenfondsklanten, de werkgevers en de deelnemers. APG onderkent en beheerst risico's vanuit een integraal perspectief voor pensioen- en vermogensbeheer. Hierbij wegen we financiële en maatschappelijke waarden mee.**

## Integraal risicomanagement

Onze ambitie is om het risicobewustzijn zo in ons DNA te verankeren, dat dit hoort bij onze vaste manier van werken. Risicobeheersing wordt hierdoor voor elke medewerker onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden, ook wel integraal risicomanagement genoemd.

Het APG integraal risicomanagement bestaat uit de risicogovernance, het risicobeleid, de risicocultuur, de risicobereidheid, het risicomanagementproces (ondersteund door het risico & control-raamwerk) en de risicorapportage.

## Risicogovernance en -beleid

De rollen en verantwoordelijkheden voor het managen en beheersen van risico's zijn gebaseerd op het 'three lines of defense'-model. De eerste lijn wordt gevormd door de verschillende bedrijfsonderdelen en staven van APG. Zij zijn primair verantwoordelijk voor risicomanagement. De ten opzichte van de eerste lijn onafhankelijk gepositioneerde risicomanagement en compliance functies vervullen een tweedelijns rol. De Interne Audit functie vervult de derdelijns rol. De risicocommissies van de bedrijfsonderdelen, de raad van bestuur en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen zien erop toe dat de verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is gewaarborgd en geïntegreerd in de businessplancyclus.

Het risico & compliance beleidshuis bevat de kaders waarbinnen we risico's willen beheersen. Deze geven richting aan de bedrijfsonderdelen en stafafdelingen om risicomanagement deel te laten uitmaken van de reguliere bedrijfsvoering.

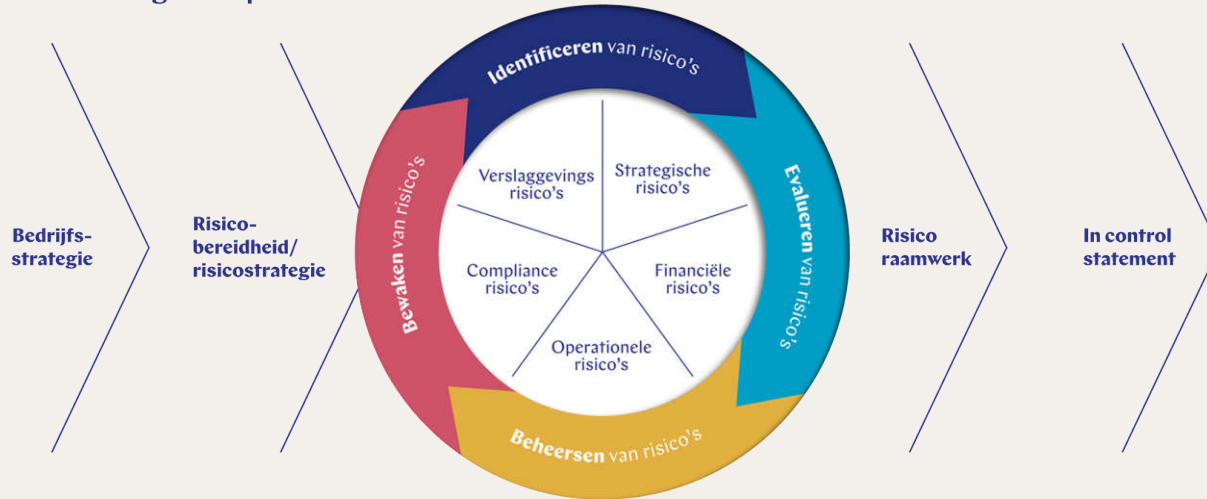
De risicotaxonomie bestaat uit vijf risicocategorieën; strategische risico's, operationele risico's, financiële verslaggevingsrisico's, compliancerisico's en financiële risico's. Elke categorie bevat de belangrijkste risico's die passen bij de activiteiten van APG. Ze zijn in lijn met de regelgeving die door de toezichthouders wordt gesteld.

## Risicocultuur

De basis voor een gedegen en effectief risicomanagement ligt in het bevorderen van een risicobewuste cultuur. Hierin maakt de afweging van kansen en risico's op basis van onze risicobereidheid deel uit van het dagelijkse werk op alle niveaus in de organisatie.

Voor het melden en detecteren van mogelijke gevallen van fraude hebben we een fraudeloket ingericht. Daarnaast kent APG een regeling anoniem melden misstanden. In 2022 onderzocht APG externe fraudepogingen in de pensioenadministratie. Generieke kenmerken hiervan zijn het vervalsen van handtekeningen

### Risicomanagementproces



86

en vervalsing bij attestatie da vita (bewijs van in leven).

#### Risicobereidheid

De risicobereidheid beschrijft de aard en omvang van de risico's die we bereid zijn te aanvaarden bij het nastreven van onze (strategische) doelstellingen. Hierbij worden drie niveaus onderscheiden: hoog, midden en laag. De raad van bestuur

stelt de risicobereidheid vast vanuit twee verschillende perspectieven.

De strategische risicobereidheid beschrijft in welke mate APG bereid is (potentiële) negatieve gevolgen te accepteren bij het nastreven van de strategische kritische succesfactoren. Hierbij worden negatieve gevolgen geanalyseerd ten aanzien van onder meer strategische levensvatbaarheid, reputatie, financiële impact,

toezichhoudersrelaties, klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid.

De risicobereidheid per key risico uit de risicotaxonomie beschrijft de mate waarin we bij het nastreven van onze doelstellingen en het uitvoeren van onze dienstverlening blootgesteld willen worden aan de verschillende risico's uit de risicotaxonomie.

## Risicomanagementproces

Met het risicomanagementproces bewaken we de ontwikkeling van het risicoprofiel ten opzichte van onze risicobereidheid. Onderdeel van dit continue proces zijn het identificeren, evalueren, beheersen en bewaken van risico's. De tweedelijns risicomanagement- en compliancefuncties hebben een onafhankelijke en kritische rol in dit proces. Periodiek wordt in dit kader vooruitgekeken naar wijzigingen in wet- en regelgeving. Compliance duidt deze wijzigingen in de compliancerapportage. De bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor het verwerken van de wijzigingen in processen en beheersmaatregelen. Het risico & controlraamwerk borgt dat we ons houden aan het gewenste risicoprofiel. Het geeft ons inzicht in de effectiviteit van de beheersmaatregelen om de risico's te mitigeren.

## Risicorapportage

De risicorapportage is het sluitstuk van ons risicomanagementproces. We monitoren continu op basis van de vijf risicocategorieën. Binnen deze categorieën actualiseert APG jaarlijks een set key risico's die voortvloeien uit externe ontwikkelingen, onze strategie en onze bedrijfsvoering.

Tot het proces van operationele risicobeheersing hoort dat we steeds aantoonbaar 'in control' zijn. Dit geldt zowel intern (corporate) als extern (ten behoeve van onze pensioenfondsklanten). Elk kwartaal rapporteren we over het actuele risicoprofiel aan de risicocommissie van APG en aan de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen.

Om aan onze pensioenfondsklanten en overige klanten onafhankelijke zekerheid te bieden over de inrichting en werking van onze controle- en beheersingsmaatregelen geven we jaarlijks Standaard 3402 en Standaard 3000A rapportages af over de dienstverlening voor pensioenbeheer en vermogensbeheer. De externe accountant voorziet deze rapportages van assurance.

## Risicoprofiel 2022

In 2022 liet het risicoprofiel van APG geen onacceptabele risico's zien. In een snel veranderende omgeving zien we dat we actief inspelen op de risico's die zich voordoen. Belangrijk hierbij is dat we de diensten die de pensioenfondsklanten aan ons hebben uitbesteed in voldoende mate beheersen.

## Uitbestedingen

In 2021 heeft de toezichthouder bij APG een onderzoek uitgevoerd naar uitbestedingen. Het afgelopen jaar hebben we gewerkt aan initiatieven om de regie op aan derde partijen uitbestede diensten en bij derden ingekochte diensten en producten te verbeteren. Hiermee zorgen we ervoor dat we de beheersing van het uitbestedingsrisico hebben versterkt en dat de continuïteit, de integriteit en de kwaliteit van onze dienstverlening niet worden geschaad door issues rondom uitbestede diensten en ingekochte diensten en producten.

## Krapte op de arbeidsmarkt

APG hecht veel belang aan beheerste pensioenuitvoering en vermogensbeheer. Daarom is het essentieel dat de samenstelling van ons personeelsbestand aansluit bij de strategie. Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt is het ook voor APG lastiger om mensen met bepaalde competenties aan te trekken. Om tegemoet te komen aan de veranderende vraag naar competenties initieert de afdeling People & Change diverse verbetertrajecten en initiatieven binnen APG. Daarnaast moeten we focus aanbrengen in onze werkzaamheden en prioriteiten stellen

als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. In 2022 waren onze prioriteiten een beheerste pensioenuitvoering, de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel en het verder uitbouwen van APG als toonaangevende duurzame belegger.

### Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel

Om straks goed over te kunnen gaan naar het nieuwe pensioenstelsel schonen we alle data op, vervangen verouderde IT-systemen en versimpelen regelingen. Zo werken we hard aan kwalitatief hoogwaardige data, die mee kunnen verhuizen naar de nieuwe pensioenadministratie. Door middel van datakwaliteitsregels monitoren wij structureel dat geschoonde data aan onze kwaliteitseisen blijven voldoen.

We hechten veel waarde aan een beheerste overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Hiervoor hebben we het programma Pensioen van Straks ingericht. Daarin zijn de lijnen uit het 'three lines of defense'-model vertegenwoordigd. De tweede lijn is zowel binnen de verschillende onderdelen van het programma als op overkoepelend niveau het vaste aanspreekpunt voor vraagstukken op

het gebied van risicomanagement, interne beheersing en toepassing van wet- en regelgeving. De primaire taak van de derde lijn is het uitvoeren van assurance- en adviesonderzoeken. Vanwege de grote impact van Pensioen van Straks zijn onze belanghebbenden extra geïnteresseerd. Gaandeweg geven we dan ook inzicht in de uitvoering en de structuren van de producten en activiteiten binnen het programma.

### Blijven monitoren

De onzekerheid rond de behandeling van de Wet toekomst pensioenen in het parlement en zich nog wijzigende wetgeving vormen een belangrijk risico. Het is mogelijk dat keuzes die we op basis van werkhypothesen hebben gemaakt moeten worden herzien, en dat gedane investeringen achteraf niet nodig blijken. Dit risico is vooraf ingecalculeerd en bewust geaccepteerd, om de voortgang van de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel te waarborgen. Op 22 december 2022 heeft de Tweede Kamer met ruime meerderheid ingestemd met het wetsvoorstel van de Wet toekomst pensioenen.

### Digitale veiligheid en privacy

Er is veel aandacht voor het voorkomen en tijdig ontdekken van pogingen van cybercriminelen om ongewenst toegang te krijgen tot de informatiesystemen van APG. De resultaten van uitgevoerde testen en ransomware oefeningen leiden tot aanscherping van en het treffen van extra maatregelen. Dit vindt plaats met externe deskundigen.

Een rechtmatige, behoorlijke en transparante verwerking – en daarmee bescherming – van persoonsgegevens van pensioenfondsklanten en onze medewerkers is essentieel. Op het gebied van privacy lopen verdere verbeteracties om de verplichtingen uit de Algemene Verordening Gegevensbescherming aantoonbaar in te bedden in de processen van de bedrijfsonderdelen. Dit betreft onder andere de werkwijze bij gegevensverwerking en de bewaartermijnen van databestanden. Via awareness campagnes en trainingen maken we alle medewerkers alert op risico's op het gebied van digitale veiligheid en privacy.



## Hoog rendement, op duurzame en verantwoorde wijze

Naast de risico's die voor geheel APG gelden, spelen voor vermogensbeheer specifieke thema's. Bij het beheer van het vermogen van onze pensioenfondsklanten houden we de macro-economische ontwikkelingen en de ontwikkelingen op de financiële markten nauwlettend in de gaten. Onze beleggingsstrategie evolueert mee met het beleggingsbeleid van onze pensioenfondsklanten. Als actieve belegger gebruiken we verschillende strategieën om waar mogelijk de prestaties van de markt te overtreffen, rekening houdend met de wensen van onze pensioenfondsklanten. Duurzaam en verantwoord beleggen staat hierbij hoog op de agenda.

89

In de huidige markt voor vermogensbeheer speelt digitalisering een steeds belangrijkere rol. Digitalisering zien we als een facilitator voor het creëren van extra waarde voor onze pensioenfondsklanten en voor het behoud van concurrentievoordeel. In onze risicobeheersings- en controlesystemen volgen we deze ontwikkelingen op de voet.



ZONNEPANELEN STEEDS POPULAIRDER – Het jaar 2022 kende een 'historische groei' van het aantal zonnepanelen op Nederlandse woningdaken. In enkele provincies nam het vermogen van zonnestroom met 40 procent toe.



## Duurzaamheid

We willen de risico's beheersen en voorkomen dat APG – en daarmee onze pensioenfondsklanten – wordt blootgesteld aan onvoorziene of ongewenste aan duurzaamheid gerelateerde issues in de waardeketen (zoals schending van mensenrechten, omkoping en corruptie, schade aan het milieu, impact van de klimaatverandering, transparantieplichtingen). De governance van de duurzaamheidsprocessen wordt daarom verder uitgebreid. In 2023 wordt de voortgang op het gebied van duurzaamheid ieder kwartaal verantwoord in de performancerapportages en de risicorapportages.

## Klantgerichte dienstverlening

Onze klantbediening wordt overwegend als positief ervaren. We voeren een open dialoog met onze pensioenfondsklanten over relevante thema's en risico's. Dit geldt bijvoorbeeld voor het programma dat loopt om de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel tijdig en beheerst te realiseren.

## Risico's verslaggeving

Onze risicobeheersings- en controlesystemen geven een redelijke mate van zekerheid dat

het jaarverslag van APG geen onjuistheden van materieel belang bevat. De werking hiervan wordt continu getoetst. De raad van bestuur heeft op basis van deze resultaten verklaard dat er geen sprake is van materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van APG. Zie ook het In Control Statement in de volgende paragraaf.

Om aan onze klanten onafhankelijke zekerheid te bieden over de inrichting en werking van onze controle- en beheersingsmaatregelen geven we Standaard 3402 en Standaard 3000A rapportages af over de dienstverlening voor pensioenbeheer en vermogensbeheer. De externe accountant voorziet deze rapportages van assurance. Als gevolg van bevindingen, onder andere vanuit het 'three lines of defense'-model, heeft de externe accountant voor 2022 beperkingen in zijn oordeel opgenomen met betrekking tot de Standaard 3402 en Standaard 3000A rapporten van APG. Het betreft bevindingen op het gebied van het niet juist, of niet tijdig uitvoeren van (4-ogen) controles en het ontoereikend zijn van de beheersmaatregelen rondom tijdige verzending van pensioencommunicatie. Voor

alle bevindingen zijn analyses uitgevoerd, waarbij is vastgesteld dat deze bevindingen niet hebben geleid tot structurele foutieve of ongeautoriseerde verwerkingen in onze administraties. Er zijn acties uitgezet om de beheersingsmaatregelen scherper en consequenter te definiëren en uit te voeren en deze te monitoren om herhaling te voorkomen. Per saldo zien we een positieve trend in de beheersing van onze processen ten opzichte van het voorgaande jaar ondanks steeds hogere eisen die externe belanghebbenden aan ons stellen.

## In control statement

Als raad van bestuur van APG Groep NV zijn we verantwoordelijk voor de opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De interne risicobeheersings- en controlesystemen hebben tot doel strategische, financiële, operationele, compliance en financiële verslaggevingsrisico's te beheersen bij de realisatie van de doelstellingen van APG. In de voorgaande risicoparagraaf hebben wij onze belangrijkste risico's, interne risicobeheersings- en controlesystemen en eventuele tekortkomingen toegelicht.

De raad van bestuur van APG monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en beoordeelt ten minste jaarlijks systematisch de opzet en werking van de risicobeheersings- en controlesystemen. De monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, financiële, compliance en verslaggevingsrisico's. Hierbij is onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders en bevindingen van de interne auditfunctie en de externe accountant. Waar nodig zijn verbeteringen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

91

De interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn opgezet op basis van internationaal geaccepteerde en toegepaste standaarden, maar kunnen niet de absolute zekerheid bieden dat de financiële verslaggeving geen materiële onjuistheden bevat, noch dat de systemen alle fouten, fraudegevallen en het niet-voldoen aan relevante wet- en regelgeving volledig kunnen voorkomen.

De materiële risico's en beheersingsmaatregelen zijn geïdentificeerd en vastgelegd in het APG integraal risicoraamwerk.

## Verklaring van de raad van bestuur APG Groep NV

De raad van bestuur APG Groep NV verklaart dat:

- Het jaarverslag van APG Groep NV inzicht geeft in de belangrijkste tekortkomingen van de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- De aangebrachte en voorziene verbeteringen zijn toegelicht;
- De risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat het jaarverslag van APG Groep NV geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- Het jaarverslag van APG Groep NV terecht is opgesteld volgens het going concern-principe;
- Er geen sprake is van materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van APG Groep NV voor een periode van twaalf maanden na opstellen van het jaarverslag APG Groep NV.

# Personalia raad van bestuur

## Annette Mosman

(vrouw, 1967, Nederlandse nationaliteit)



**Vanaf 1 maart 2021 voorzitter van de raad van bestuur. Annette heeft als aandachtsgebieden Strategie, Pensioen van Straks, Communicatie, Public Affairs, General Counsel/ Bestuurszaken en Group Internal Audit.**

Annette heeft ruime bestuurs-ervaring in de financiële sector. Hiervoor was Annette voorzitter van de raad van bestuur van verzekeraar Generali Nederland.

### Nevenactiviteiten per 9 maart 2023:

- Bestuurslid en penningmeester-Vereniging NOC\*NSF
- Bestuurslid Stichting TBI en bestuurslid Stichting TBI Fundatie
- Lid raad van commissarissen Ajax N.V.
- Lid raad van toezicht Stichting Netspar

Eerste benoeming in raad van bestuur: 6 februari 2018 als CFRO, benoeming als voorzitter 1 maart 2021.

## Francine Roelofsen - Van Dierendonck

(vrouw, 1976, Nederlandse nationaliteit)



**Lid van de raad van bestuur met als aandachtsgebieden Deelnemers- en Werkgevers-services (DWS) en Fondsenbedrijf.**

Francine heeft uitgebreide ervaring in het leiden van grote en complexe operaties, met expertise op het gebied van (digitale) transformaties in verschillende consument-gerichte organisaties. Voor haar komst naar APG was Francine algemeen directeur van Xenos.

### Nevenactiviteiten per 9 maart 2023:

- Lid raad van commissarissen en voorzitter RemCo Koninklijke Haskoning DHV Groep B.V.
- Voorzitter Raad van Advies European Leadership Platform
- Lid Adviesraad Slingshot Ventures

Eerste benoeming in raad van bestuur: 1 november 2018, herbenoeming: 1 november 2022.

## Ronald Wuijster

(man, 1966, Nederlandse nationaliteit)



**Lid van de raad van bestuur met als aandachtsgebieden Vermogensbeheer (APG Asset Management), Facility Services. Tevens is hij directievoorzitter van APG Asset Management NV.**

Ronald werkt sinds 2006 bij APG en is uitermate sterk in de technische vaardigheden m.b.t. vermogensbeheer, heeft veel kennis van alle facetten van de bedrijfsvoering van APG Asset Management en heeft zelf ruime beleggingservaring passend bij de beleggingsstrategie van APG en zijn pensioenfondsklanten.

### Nevenactiviteiten per 9 maart 2023:

- Voorzitter Vereniging Dutch Fund and Asset Management Association (Dufas)
- Bestuurslid ABP Lifecycle Holding BV (t.b.v. APG Asset Management)
- Lid raad van bestuur van FCLTGlobal
- Voorzitter World Economic Forum (WEF) Biodiversity initiative Davos
- Bestuurslid UN Global Initiative on Sustainable Development
- Voorzitter juniorencommissie Apeldoornse Mixed Hockey Club

Eerste benoeming in raad van bestuur: 6 maart 2018, herbenoeming 6 maart 2022.

## Maarten Blacquièrè

(man, 1967, Nederlandse nationaliteit)



**Maarten is per 1 april 2022 benoemd tot Chief Finance & Risk Officer (CFRO) met als aandachtsgebieden Finance, Risk & Compliance, Tax en IT.**

Maarten heeft brede bestuurlijke ervaring en kennis van alle aspecten van de financiële bedrijfsvoering. De afgelopen dertig jaar vervulde hij verschillende managementrollen, operationele en staffuncties binnen de energiesector. Zo maakte hij als Chief Financial Officer acht jaar onderdeel uit van de raad van bestuur van netbeheerder Enexis. Als CFO was hij binnen de directie van GasTerra ruim zeven jaar het centrale aanspreekpunt voor financiën en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

### Nevenactiviteiten per 9 maart 2023:

- Lid raad van toezicht en voorzitter Audit Commissie Slingeland Ziekenhuis Doetinchem
- Lid raad van commissarissen Ultra-Centrifuge Nederland (UCN) NV

Eerste benoeming in raad van bestuur: 1 april 2022.

## Afgetreden als interim lid raad van bestuur per 1 april 2022:

### Jan Nijland

(man, 1960, Nederlandse nationaliteit)

**Jan Nijland was van 3 maart 2021 tot 1 april 2022 interim CFRO met als aandachtsgebieden Finance, Risk & Compliance en Tax.**

### Nevenactiviteiten:

- Lid raad van toezicht Pensioenfonds vliegend personeel KLM
- Lid raad van toezicht Algemeen pensioenfonds KLM

## De raad van bestuur:

Annette Mosman, voorzitter

Francine Roelofsen - van Dierendonck

Ronald Wuijster

Maarten Blacquièrè

Voor meer informatie over de leden van de raad van bestuur zie onze website: [www.apg.nl](http://www.apg.nl)

Amsterdam/Heerlen, 9 maart 2023

# Personalia raad van commissarissen

## Pieter Jongstra

Voorzitter

(man, 1956, Nederlandse nationaliteit)



Relevante (neven)functies per 9 maart 2023:

- Voorzitter raad van commissarissen CZ Groep
- Lid raad van commissarissen Mazars Holding N.V.
- Lid bestuur en penningmeester van de Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 4 februari 2015, herbenoeming: 4 februari 2019, herbenoeming 4 februari 2023, benoemingstermijn: 2 jaar.

## Dick van Well

Vicevoorzitter

(man, 1948, Nederlandse nationaliteit)



Relevante (neven)functies per 9 maart 2023:

- Lid raad van commissarissen Dura Vermeergroep N.V.
- Lid raad van commissarissen van Avenue Beheer B.V.
- Lid raad van advies LSI Project-investment N.V.
- Onafhankelijk voorzitter van het bestuur van Stichting Administratiekantoor PPF Participatie Fonds
- Bestuurslid Nationaal Programma Rotterdam Zuid
- Bestuurder Stichting Continuïteit Feyenoord

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 14 november 2016, herbenoeming: 14 november 2020, benoemingstermijn: 4 jaar.

## José Meijer

### Lid

(vrouw, 1955, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 9 maart 2023:

- Voorzitter PvdA Weert e.o.
- Lid Stuurgroep IMVB convenant (Pensioenfederatie)
- Bestuurslid Pensioenfonds Kappers

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 5 september 2020, benoemingstermijn: 4 jaar.

## Sarah Russell

### Lid

(vrouw, 1962, Australische nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 9 maart 2023:

- Lid raad van commissarissen (en voorzitter van het Audit Committee, voorzitter Remuneration and Nominations committee) of The Currency Exchange Fund
- Lid raad van commissarissen en voorzitter Audit Comité, lid van Risk and Capital Committee ABN AMRO Bank N.V.
- Lid raad van commissarissen APG Asset Management N.V.

### Eerdere (neven)functies:

- Lid raad van commissarissen of Nordea Bank Abp (tot 25 maart 2022)
- Lid raad van commissarissen Ostrum Asset

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 15 mei 2021, benoemingstermijn: 4 jaar.



## Claudia Zuiderwijk

### Lid

(vrouw, 1962, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 9 maart 2023:

- Voorzitter raad van bestuur Gemeentelijk Vervoersbedrijf (GVB) Holding NV
- Lid Policy Board International Association of Public Transport (UITP)
- Bestuurder bij Railforum Nederland
- Bestuurder Stichting railAlert
- Mentor NL Groeit
- Ambassadeur NEMO Science Museum Center Amsterdam

### Eerdere (neven)functies:

- Lid raad van commissarissen van Koninklijke KPN N.V. (tot 1 april 2022)

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 27 juli 2015, herbenoeming: 27 juli 2019, benoemingstermijn: 4 jaar.

# Bericht van de raad van commissarissen

## Jongeren Prinsjesdag

Tijdens Jongeren Prinsjesdag geven jongeren adviezen aan de politiek om de positie en het welzijn van jongeren in Nederland te verbeteren.



# Bericht van de rvc

In een wereld vol onzekerheden heeft APG ook het afgelopen jaar de pensioenuitvoering en het vermogensbeheer naar tevredenheid van zijn pensioenfondsklanten en hun deelnemers uitgevoerd. Ook zette APG belangrijke stappen naar het nieuwe pensioenstelsel.

Bij de pensioenuitvoering blijkt de klanttevredenheid onder andere uit het bereiken van de afgesproken scores voor de kwaliteit van de pensioenadministratie, en een stijgende score voor klanttevredenheid van de deelnemers. Resultaten waar APG trots op mag zijn.

De resultaten bij vermogensbeheer werden sterk beïnvloed door de economische gevolgen van het conflict tussen Rusland en Oekraïne. Deze veroorzaakten onder meer een sterke stijging van de grondstoffenrijzen en leidden tot rentestijgingen. Hierdoor daalde de waarde van beleggingen. Het aandeel beleggingen in duurzame ontwikkelingen in het vermogensbeheer steeg verder, als gevolg van de dialoog die APG hierover met zijn pensioenfondsklanten heeft en de

toonaangevende investeringscriteria die APG hiervoor heeft ontwikkeld.

## Het nieuwe pensioenstelsel

In 2022 werd in het Nederlandse parlement de Wet toekomst pensioenen behandeld, die leidt tot een nieuw pensioenstelsel. Deze wetgeving wordt al enige jaren voorzien, en APG bereidt zich daarop voor. Dit levert veel extra werk op. Extra werk dat naast het kwalitatief goed uitvoeren van pensioenen voor 4,5 miljoen mensen in het huidige pensioenstelsel moet gebeuren.

Het is een uitdaging om hiervoor in een krappe arbeidsmarkt voldoende medewerkers met de juiste vaardigheden aan te trekken. Ondanks dat heeft APG zijn uitdagende doelstellingen in 2022 bereikt, door goede prioriteiten te stellen, zich beter te profileren als aantrekkelijke werkgever en een 'great place to work' te zijn.

Als concrete stap naar het nieuwe pensioenstelsel contracteerde APG begin 2022 een partner voor het maken van een nieuwe polis- en kapitaaladministratie en ging daarna

voortvarend aan de slag met de bouw van dit IT-systeem. Aan deze keuze ging een zorgvuldige selectie en voorbereiding vooraf waarin ook de raad van commissarissen werd betrokken. Verder zijn op basis van aannames de eerste afspraken gemaakt met de pensioenfondsklanten over de overstap naar het nieuwe pensioenstelsel in de periode van 2025 tot en met 2027.

Om deelnemers aan het nieuwe pensioenstelsel informatie te kunnen leveren over hun ingelegde premies én de waarde van hun pensioenvoorziening, moeten achter de schermen veel IT-systemen op een juiste en veilige manier aan elkaar worden gekoppeld. Ook zullen interne afdelingen van APG hiervoor meer met elkaar moeten afstemmen en samenwerken.

## Belangrijke aandachtspunten in 2022

Naast ruime aandacht voor de kwaliteit van de pensioenuitvoering, de ontwikkelingen bij het vermogensbeheer en de voorbereiding op het nieuwe pensioenstelsel, kwamen in 2022

een aantal specifieke zaken bij de raad van commissarissen aan de orde.

### Strategie en uitvoering

Het realiseren van een succesvolle transitie naar een nieuw pensioenstelsel voor alle pensioenfondsklanten en hun deelnemers heeft prioriteit in het toezicht door de raad van commissarissen.

De raad van bestuur heeft de commissarissen vanaf de start van het traject voor de strategie 2025 meegenomen in het proces van strategievorming, waarin het nieuwe pensioenstelsel een hoofdrol speelde. De raad volgt sindsdien nauwgezet de uitvoering van deze strategie. Hiervoor heeft APG duidelijke en goed gedefinieerde prioriteiten.

Speerpunten voor de raad van commissarissen zijn het bewaken van de relatie met alle pensioenfondsklanten die APG bedient, de manier waarop APG de beschikbare capaciteit aan menskracht inzet voor de transitie en de integraliteit van APG, aangezien het nieuwe pensioenstelsel het noodzakelijk maakt dat de interne processen

pensioenuitvoering en vermogensbeheer beter op elkaar worden aangesloten.

De raad nam in juli 2022 deel aan een strategiedag, waarop belangrijke aspecten van het uitvoeren van de strategie werden besproken, waaronder het kritieke tijdspad voor de overgang naar het nieuwe stelsel. Ook in de reguliere vergaderingen van de raad kwam de voortgang van de uitvoering van de strategie bij APG's bedrijfsonderdelen aan de orde. Er was hierbij extra aandacht voor ontwikkelingen in de politiek over pensioenwetgeving, de impact van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel op de medewerkers en de cultuur van APG, de digitalisering en het op elkaar aansluiten van IT-systemen, een juiste waarde/kostenverhouding per deelnemer, veranderende wensen van pensioenfondsklanten ten aanzien van vermogensbeheer, duidelijke communicatie vanuit de pensioensector over het nieuwe stelsel en de contacten met de toezichthouder De Nederlandsche Bank.

### Duurzaamheid

In juli 2022 is de voortgang die APG maakt op het gebied van duurzaamheid met de raad van commissarissen besproken.

De duurzaamheidsambities van APG zijn de afgelopen jaren gegroeid en specifieker geworden.

APG heeft inmiddels een 'best in class' duurzaamheidsambitie vastgesteld, waaronder een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. APG heeft de duurzame doelstellingen in het UN Global Compact ondertekend en vier UN Sustainable Development Goals (SDG's) geselecteerd waarin APG impact wil maken. Voor deze SDG's zijn specifieke doelstellingen geformuleerd en vertaald naar acties die zijn geïntegreerd in de businessplannen.

### Performance management, jaarrekening en businessplan 2023

Ieder kwartaal rapporteert de raad van bestuur aan de raad van commissarissen over de prestaties van APG en zijn bedrijfsonderdelen. In 2022 lag het overall financiële resultaat gedurende het jaar boven plan. Dit kwam vooral vanwege lagere personeelskosten door het niet-invullen van vacatures.

De raad van commissarissen had naast de kwartaalupdates bijzondere aandacht voor het vaststellen van de jaarrekening over 2021,

inclusief de daarbij door de externe accountant gesignaleerde aandachtspunten ter verbetering van interne processen en het dividendvoorstel aan aandeelhouders. De externe accountant controleerde over 2021 voor het eerst ook de niet-financiële informatie. APG heeft een goede stap voorwaarts gezet in niet-financiële verslaggeving. Als vervolgstap naar geïntegreerde rapportage in de toekomst is het APG-connectiviteitsmodel verbeterd om de impact van APG op de samenleving op te nemen.

De raad van commissarissen besprak de samenwerking met de externe accountant en keurde diens plan voor de controle van het boekjaar 2022 goed.

Ook werd met de raad van commissarissen het businessplan voor 2023 besproken, dat vooral voorziet in het verder uitvoeren van de huidige strategie.

### Personeel en organisatie

Omdat de coronapandemie beter beheersbaar werd, mochten de medewerkers in Nederland en de Verenigde Staten in het voorjaar van 2022 weer op kantoor werken. Na

de coronapandemie zal hybride werken een normaal onderdeel van het werkende leven blijven. Ook de raad van commissarissen heeft afwisselend fysieke en digitale vergaderingen.



**De raad van commissarissen ondersteunt APG's ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn.**

In gesprekken met de raad van commissarissen kwamen de maatregelen aan de orde die APG heeft getroffen om om te gaan met grensoverschrijdend gedrag. Als verbetering kwam naar voren dat duidelijker aangegeven kan worden welke concrete stappen medewerkers kunnen nemen wanneer zij hiermee geconfronteerd worden. Verder is het van belang dat APG's gewenste organisatiecultuur gevoed wordt door breed te communiceren over de gedragsnormen, het opnemen van grensoverschrijdend gedrag in

e-learning modules en door in werkteams regelmatig dilemma's te bespreken.

Uit medewerkerbetrokkenheidsonderzoeken blijkt dat APG hoog scoort op psychologische veiligheid en de mogelijkheid om jezelf te zijn. In het algemeen zijn APG-medewerkers meer tevreden over APG als werkgever dan medewerkers in Nederland gemiddeld zijn over hun werkgever. Sterke punten van APG zijn: empowerment (medewerkers in staat stellen zelf beslissingen te nemen over hun werk), middelen die werknemers krijgen om het werk te doen en het ontvangen van erkenning. Bij verbeterpunten kwamen rolhelderheid en onderlinge samenwerking naar boven.

De raad van commissarissen ondersteunt APG's ambitie om een aantrekkelijke werkgever en zelfs een 'great place to work' te zijn. In dit kader heeft de raad van commissarissen aandacht besteed aan strategische personeelsplanning, opvolgingsmanagement, het beoordelingsproces en de ontwikkeling van medewerkers, de impact van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel op de medewerkers en de cultuur van APG en diversiteit.

Er is een diversiteitsdashboard voor alle APG bedrijfsonderdelen en diversiteit maakt deel uit van de prestatiedoelstellingen voor leidinggevenden. Overall streefde APG voor 2022 naar 40 procent vrouwen in het medewerkersbestand, dit was eind 2022 36 procent. Wat betreft vrouwen in de subtop en top van APG waren de doelstellingen voor 2022 respectievelijk 35 en 30 procent. Eind 2022 was de realisatie 30 procent vrouwen in de subtop en 29 procent vrouwen in de top.

De maatregelen om de doelstellingen te bereiken, waaronder een ontwikkelingsprogramma voor vrouwelijke leiders, inspiratie via vrouwelijke rolmodellen en breed uitgezette trainingen om onbewuste vooroordelen te herkennen, worden geïntensiveerd. Met de huidige samenstelling van de raad van bestuur (twee vrouwen en twee mannen) en raad van commissarissen (drie vrouwen en twee mannen) voldoet APG voor deze gremia aan het streefcijfer van minimaal 30 procent diversiteit.

Om de portefeuille van interne opvolgers voor de huidige leidinggevenden te verbeteren, wordt een management development programma

ontwikkeld. Daarnaast is het wervings- en selectieproces verbeterd en is er een beter onboardingproces opgezet.



**Het uitvoeren van pensioenen van meer dan 4 miljoen mensen is volledig afhankelijk van goed werkende IT-systemen**

### Digitale veiligheid en gegevensbescherming

De raad van commissarissen werd regelmatig bijgepraat over de stand van zaken met betrekking tot digitale veiligheid en gegevensbescherming. Dit is een belangrijk onderwerp dat de kern van APG's bedrijfsvoering raakt: het uitvoeren van pensioenen van meer dan vier miljoen mensen is volledig afhankelijk van goed werkende IT-systemen. Onder andere kwamen de voorbereiding voor een 'ransomware' aanval bij de verschillende onderdelen van APG ter sprake. Ook werden de resultaten

van een georganiseerde test-cyberaanval geëvalueerd en verbeterpunten opgevolgd. Overigens wordt APG ook regelmatig door pensioenfondsklanten en toezichthouders over dit onderwerp bevestigd. Hierdoor wordt APG extra gestimuleerd om de digitale veiligheid op orde te hebben.

### Samenstelling raad van bestuur

Per 1 maart 2022 werd Ronald Wuijster als lid van de raad van bestuur herbenoemd voor een periode van vier jaar. Per 1 april 2022 werd Maarten Blacquièr benoemd als CFRO en lid van de raad van bestuur voor een periode van vier jaar. Ook raad van bestuurslid Francine Roelofsen-van Dierendonck werd per 1 november 2022 voor dezelfde periode herbenoemd.

De raad van commissarissen heeft deze (her)benoemingen voorbereid en, na verkregen goedkeuring door aandeelhouders, in overleg met de raad van bestuur uitgevoerd. De raad van commissarissen dankt directeur Group Risk & Compliance Jan Nijland, die gedurende ruim een jaar ad interim de CFRO-positie heeft waargenomen.

## Het functioneren van de rvc

De raad van commissarissen keek gedurende 2022 door middel van een zelfevaluatie ook kritisch naar zijn eigen functioneren. Dit betrof zowel de interactie binnen de raad als de wisselwerking met de raad van bestuur, de APG organisatie, aandeelhouders en andere belanghebbenden.

Als opvolging van de uit de evaluatie voortvloeiende aandachtspunten heeft de raad van commissarissen de raad van bestuur geïnformeerd over wat de prioriteiten en focuspunten zijn voor het toezicht, zodat deze in de vergaderingen aan de orde kunnen komen.

Verder vindt er ruim voor de vergadering agendaoverleg plaats, waardoor de verwachtingen van beide organen over de (inhoud van) agendaonderwerpen inzichtelijk worden. Ten slotte werd de manier waarop de raad van commissarissen zijn taak uitvoert in 2022 in een [Toezichtsvisie](#) vastgelegd.

## Commissies

De audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie helpen de raad in zijn toezichthoudende en adviserende taak

en bereiden op specifieke terreinen de besluitvorming van de raad voor. De commissies delen hun bevindingen tijdens iedere vergadering met de voltallige raad via schriftelijke 'highlights' en een mondelinge toelichting. De commissies evalueerden in 2022 hun eigen functioneren. Hieruit kwamen geen belangrijke aandachtspunten die opvolging behoeven.

### Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie bestond in 2022 uit Claudia Zuiderwijk (voorzitter), Pieter Jongstra en Sarah Russell.

Gedurende 2022 kwamen, naast de reguliere onderwerpen zoals de jaarstukken, het businessplan voor 2023 en kwartaalrapportages op het gebied van Finance, Risk & Compliance en Interne Audit, de volgende onderwerpen aan de orde: financiële aansturing Pensioen van Straks-programma, update IT en informatieveiligheid, belastingzaken, kapitaalbeleid, update 'Beheerste Pensioenuitvoering', update financiële zaken APG vermogensbeheer, evaluatie samenwerking met de externe accountant, de management letter en het

audit plan van de externe accountant en de communicatie met de toezichthouders.

### Remuneratie- en selectiecommissie

De Remuneratie en selectiecommissie, ofwel RemCo, bestond in 2022 uit Dick van Well (voorzitter) en José Meijer.

Gedurende 2022 zijn bij de RemCo de volgende onderwerpen aan de orde geweest: opleiding en vergoeding raad van commissarissen, (her)benoemingen, taakverdeling, update profielen, beloningsbeleid, beoordeling en opleiding raad van bestuur, strategische personeelsplanning, vlootshouw en opvolgingsmanagement, de impact van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel op de medewerkers en de cultuur van APG, het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, verslag vertrouwenspersoon en arbodienst, het beoordelingsproces, het mobiliteitsbeleid, diversiteit, de cao en de salarisontwikkeling.

## Vergaderingen

De raad van commissarissen is het afgelopen jaar 21 keer bij elkaar gekomen voor een formele vergadering. Vrijwel altijd waren hierbij alle commissarissen aanwezig en werden de leden van de raad van bestuur uitgenodigd. De vergaderingen vonden om en om digitaal en fysiek plaats.

Hieronder staat een overzicht met het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de formele vergaderingen van de raad van commissarissen en zijn commissies.

Naast de formele vergaderingen voerde de raad van commissarissen in 2022 14 keer aanvullend overleg over specifieke onderwerpen. In april en november 2022

vonden er permanente educatiesessies plaats voor leden van de raad van commissarissen. Hierin werd aandacht besteed aan de financiële regelgeving waaronder APG vermogensbeheer valt, het ‘onbesprokene’ in de boardroom en reputatiemanagement. Voor alle onderwerpen werd een externe spreker uitgenodigd.

## Relatie met de ondernemingsraad

Vanuit de raad van commissarissen zijn José Meijer en Dick van Well afgevaardigd om regelmatig met de ondernemingsraad te spreken. In 2022 hebben zij in februari en juni een overlegvergadering van de OR bijgewoond. Er is onder meer gesproken over de impact van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel op de medewerkers en de cultuur van APG. Ook kwamen de maatregelen

die APG heeft getroffen om om te gaan met grensoverschrijdend gedrag en een aantal adviesaanvragen aan de orde.

## Onafhankelijkheid van de commissarissen

Alle huidige commissarissen zijn volledig onafhankelijk, zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code, met uitzondering van José Meijer omdat zij binnen vijf jaar voorafgaand aan haar benoeming als commissaris in september 2020 bestuurder van een aan APG gelieerde vennootschap was.

José Meijer was tot juni 2020 vicevoorzitter van Pensioenfonds ABP, aandeelhouder van APG. Dit leidde in 2022 niet tot tegenstrijdige belangen in de door de rvc besproken onderwerpen.

## Jaarverslag en jaarrekening 2022

De raad van commissarissen keurt het jaarverslag van de raad van bestuur en de jaarrekening 2022 goed. De raad stelt aan de aandeelhouders voor dit verslag en de jaarrekening vast te stellen en daarbij het voorgestelde dividend goed te keuren.

	Raad van commissarissen	Audit- en riskcommissie	Remuneratie- en selectiecommissie
<b>Pieter Jongstra</b>	7/7	8/8	nvt
<b>Dick van Well</b>	7/7	nvt	6/6
<b>José Meijer</b>	7/7	nvt	6/6
<b>Claudia Zuiderwijk</b>	6/7	7/8	nvt
<b>Sarah Russell</b>	7/7	8/8	nvt



## Woord van dank

De rvc dankt de leden van de raad van bestuur en alle APG-medewerkers die zich in onzekere omstandigheden en perioden van hoge werkdruk ten volle en gemotiveerd hebben ingezet voor APG, de pensioenfondsklanten en de pensioendeelnemers.

## De raad van commissarissen

Pieter Jongstra, voorzitter

Dick van Well, vicevoorzitter

José Meijer

Sarah Russell

Claudia Zuiderwijk

Amsterdam, 9 maart 2023

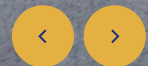
# Jaarrekening



106

## Tegenwindfietsen

Deelnemers in actie tijdens het Nederlands Kampioenschap Tegenwindfietsen op de Oosterscheldekering.



# Inleiding

Voor u ligt de jaarrekening van APG Groep NV waarin we in lijn met wet- en regelgeving verantwoording afleggen over het financiële verslagleggingsjaar 2022.

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans per 31 december 2022

voor winstbestemming, in duizenden euro's

	Toelichtingen	31-12-2022	31-12-2021
<b>Activa</b>			
<b>Vaste Activa</b>			
	1		
Immateriële vaste activa		72.078	115.590
Materiële vaste activa		64.218	49.968
Financiële vaste activa		45.992	47.131
		<b>182.288</b>	<b>212.689</b>
<b>Vlottende activa</b>			
	2		
Vorderingen en overlopende activa		268.206	282.066
Liquide middelen		515.543	565.536
		<b>783.749</b>	<b>847.602</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>966.037</b>	<b>1.060.291</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
	3		
Eigen vermogen		567.724	636.833
Aandeel van derden in eigen vermogen		531	485
		<b>568.255</b>	<b>637.318</b>
<b>Voorzieningen</b>	4	<b>75.391</b>	<b>76.744</b>
<b>Langlopende schulden</b>	5	<b>1.021</b>	<b>10.911</b>
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	6	<b>321.370</b>	<b>335.318</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>966.037</b>	<b>1.060.291</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2022

In duizenden euro's

	Toelichtingen	2022	2021
<b>Netto omzet</b>			
Beheervergoedingen		952.020	851.750
Overige bedrijfsopbrengsten		9.804	10.365
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>7</u>	<b>961.824</b>	<b>862.115</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		177.352	133.990
Personeelskosten		493.173	434.722
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		54.761	53.592
Overige bedrijfskosten		155.640	132.388
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>8</u>	<b>880.926</b>	<b>754.692</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>80.898</b>	<b>107.423</b>
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten</b>	<u>9</u>	<b>1.745</b>	<b>186</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke kosten</b>	<u>10</u>	<b>-9.222</b>	<b>-4.073</b>
<b>Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten</b>	<u>11</u>	<b>-1.341</b>	<b>1.048</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>72.080</b>	<b>104.584</b>
Belastingen	<u>12</u>	-17.650	-24.499
Resultaat deelnemingen		-5.459	-2.253
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>48.971</b>	<b>77.832</b>
Aandeel derden in resultaat		-46	11
<b>Nettoresultaat</b>		<b>48.925</b>	<b>77.843</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022

In duizenden euro's

	2022	2021
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	80.898	107.423
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	54.761	53.592
- Koersverschillen vreemde valuta	-896	-257
Mutaties werkkapitaal:		
- Afname vorderingen en overlopende activa	4.331	11.403
- Toename kortlopende schulden en overlopende passiva, gecorrigeerd voor vpb	-10.793	22.559
- Mutatie voorzieningen	-7.448	-4.610
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>120.853</b>	<b>190.110</b>
111 Ontvangen interest	693	105
Betaalde interest	-9.883	-3.798
Betaalde vennootschapsbelasting	-3.685	-11.331
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>107.978</b>	<b>175.086</b>

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

Investerings in vaste activa

Aankoop deelneming

Verstrekking lening u/g

Aflossing lening u/g

Aankoop van effecten

Verkoop van effecten

Kapitaalstorting in deelneming

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

Uitgekeerd dividend aan aandeelhouder van de vennootschap

Aflossing lening o/g

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

### Netto kasstroom

Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen

### Mutatie liquide middelen

Beginstand liquide middelen

Eindstand liquide middelen

### Mutatie liquide middelen

2022

2021

-28.287

-30.966

-

-481

-2.386

-

473

246

-3.000

-1.851

1.896

2.081

-700

-700

**-32.004**

**-31.671**

-120.000

-74.000

-9.890

**-129.890**

**-74.000**

**-53.916**

**69.415**

3.923

4.437

**-49.993**

**73.852**

565.536

491.684

515.543

565.536

**-49.993**

**73.852**



## Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2022

in duizenden euro's

	2022	2021
Nettoresultaat	48.925	77.843
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelnemingen	1.966	1.673
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen als onderdeel van het groepsvermogen	1.966	1.673
<b>Totaalresultaat</b>	<b>50.891</b>	<b>79.516</b>

## Grondslagen voor financiële verslaggeving

### Inleiding

#### Activiteiten

APG Groep NV (APG Groep) verzorgt bestuursadviesing, vermogensbeheer, pensioenadministratie, pensioencommunicatie en werkgeversdiensten.

#### Groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn alle groepsmaatschappijen betrokken. APG Groep is opgericht op 29 februari 2008, ingeschreven in

het handelsregister onder nummer 14099616 en gevestigd op de Oude Lindestraat 70, 6411 EJ te Heerlen.

#### APG DWS en Fondsenbedrijf

APG DWS en Fondsenbedrijf is verantwoordelijk voor de bestuursadviesing, pensioenadministratie en pensioencommunicatie voor de opdrachtgevende fondsen (pensioenfondsen, vut- en sociale fondsen) in de publieke en de private sector. In 2021 is APG Service Partners BV gefuseerd met APG DWS en Fondsenbedrijf.

#### APG Asset Management

APG Asset Management is verantwoordelijk voor het vermogensbeheer en voert Fiduciair Management en adviestaken uit voor zijn opdrachtgevende fondsen. APG is een langetermijnpensioengeldbelegger, daarbij hoort een verantwoord beleggingsbeleid. De uitvoering daarvan maakt integraal onderdeel uit van het vermogensbeheerproces.

Op 13 april 2022 heeft APG Asset Management NV de entiteit APG Infrastructure Asset Owner GP BV opgericht, de eerste algemene partnerentiteit die is opgericht als onderdeel van het Asset Owner Partnering (hierna AOP) -programma. Het AOP-programma is een nieuw initiatief gericht op co-investeringen in grote infrastructuur- en vastgoedtransacties door asset owner partners naast pools en gescheiden accounts die worden beheerd door APG Asset Management NV.

Op 1 september 2022 heeft APG Asset Management NV de entiteit APG Asset Management Singapore PTE Ltd. opgericht. Deze entiteit is opgericht met een initiële focus op particuliere vastgoed- en

infrastructuurinvesteringen in snelgroeiende investeringsmarkten in Zuidoost-Azië, en mogelijk in particuliere schuldbeleggingen in de opkomende markten in Azië-Pacific.

### Aandeelhoudersrelaties

APG Groep heeft twee aandeelhouders, Stichting Pensioenfonds ABP (ABP) voor 92,16 procent en Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid (Stichting SFB) voor 7,84 procent.

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

### Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de vennootschap en is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

### Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de vennootschap zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 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. Daarnaast is het kredietrisico op de belangrijkste klanten relatief beperkt en is veelal sprake van prijsafspraken die onafhankelijk zijn van ontwikkelingen op de financiële markten.

### Algemeen

De bedragen in de jaarrekening zijn in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

### Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management zich 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. Schattingen van management hebben hoofdzakelijk betrekking op waardering van goodwill, cliëntcontracten en voorzieningen. Indien sprake is van een schattingswijziging, wordt dit in de toelichting bij het betreffende onderdeel van de jaarrekeningpost vermeld.

## Grondslagen voor de consolidatie

Kapitaalbelangen in entiteiten waarin APG Groep overheersende zeggenschap kan uitoefenen over het bestuur en financieel beleid, zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen door toepassing van de integrale methode van consolideren. Intercompany transacties en onderlinge financiële verplichtingen worden daarbij geëlimineerd. Bij nieuw verworven deelnemingen worden vanaf de overnamedatum de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen entiteiten opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende entiteit. De entiteiten die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen totdat APG overheersende zeggenschap verliest. De betreffende vennootschap wordt vanaf dat moment als financieel vast actief gepresenteerd. Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de netto waarde van de activa en verplichtingen van een geconsolideerde maatschappij, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de onderneming.

Een lijst van geconsolideerde entiteiten is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening. Joint ventures worden niet geconsolideerd, deze zijn opgenomen onder de financiële vaste activa. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen worden waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen van APG Groep.

## Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle entiteiten waarover APG Groep overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis uitoefent. Ook entiteiten die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen op APG Groep worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire leden van de raad van bestuur, alsmede de leden van de raad van commissarissen van APG Groep, zijn verbonden partijen.

## Verwerking

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de vennootschap zullen vloeien en de waarde van het actief betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat (nagenoeg) alle rechten op economische voordelen dan wel risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

Opbrengsten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Kosten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting heeft plaatsgevonden en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

### Bedrijfsuitoefening buitenland

Bij de consolidatie worden de balansen van groepsmaatschappijen waarvan de functionele valuta niet de euro is, omgerekend in euro's tegen de koers per balansdatum. Een deel van de kosten in het buitenland worden afgedekt door valutatermijncontracten. Deze kosten worden tegen de afgedekte koers omgerekend. Gedurende het verslagjaar wordt het resultaat omgerekend tegen de gemiddelde koers. Valutaverschillen inzake de waarde van bij de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

116

Transacties luidend in vreemde valuta's worden bij de eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta, met uitzondering van goodwill, worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening. Goodwill die volgens de verkrijgingsprijs wordt gewaardeerd in een vreemde valuta wordt omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

### Afdekking van de netto-investering in bedrijfsuitoefeningen in het buitenland

Omrekeningsverschillen die optreden bij de omrekening van een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van de netto investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen in het eigen vermogen, voor zover de afdekking effectief is. Het niet-effectieve deel wordt als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. De waardering van de kortlopende vorderingen en schulden staan vermeld in de afzonderlijke paragrafen.

In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: zakelijke waarden, vastrentende waarden, overige beleggingen, overige financiële verplichtingen en derivaten.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten

van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen. In financiële en niet-financiële contracten kunnen afspraken zijn gemaakt die voldoen aan de definitie van derivaten. Een dergelijke afspraak wordt afgescheiden van het basiscontract en als derivaat verwerkt als zijn economische kenmerken en risico's niet nauw verbonden zijn met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract, een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden zou voldoen aan de definitie van een derivaat, en het samengestelde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

117 In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Van het basiscontract gescheiden derivaten worden, in overeenstemming met de waarderingsgrondslag voor derivaten waarop geen kostprijs hedge accounting wordt toegepast, gewaardeerd tegen kostprijs of lagere reële waarde.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Na de eerste

opname worden financiële instrumenten gewaardeerd zoals toegelicht in de relevante paragrafen.

### Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting wordt toegepast. APG Groep heeft ter afdekking van het valutarisico over de verwachte toekomstige transacties in vreemde valuta van de buitenlandse dochters valutatermijncontracten afgesloten. Deze valutatermijncontracten worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijs hedge accounting wordt toegepast. Zolang de afgedekte post onder kostprijs hedge accounting nog niet in de balans wordt verwerkt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd voor zover de hedge effectief is. Indien sprake is van een ineffectief deel van de hedgerelatie, wordt de reële waarde van dit deel in de winst- en verliesrekening verwerkt, voor zover dit een verlies betreft. Interne derivaten uit hoofde van back-to-back agreements tussen APG Groep en APG Asset Management worden op basis van kostprijs of lagere marktwaarde in de enkelvoudige jaarrekening van APG Groep verantwoord.

Waarderingsverschillen die optreden bij de waardering van de valutatermijncontracten die worden aangemerkt als afdekking van de netto investering in buitenlandse dochtermaatschappijen, worden direct in de reserve omrekeningsverschillen als onderdeel van het eigen vermogen verwerkt, voor zover de afdekking effectief is. Het niet-effectieve deel wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen.

## Hedge accounting

Bij het toepassen van kostprijs hedge accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

## Voorwaarden aan hedge accounting

118

APG Groep heeft zijn hedgingstrategie schriftelijk vastgelegd. De beoordeling of de afgeleide financiële instrumenten gebruikt bij hedge accounting effectief zijn in het verrekenen van valutaresultaten van de afgedekte posten, zijn schriftelijk vastgelegd met gebruikmaking van hedge accounting documentatie. Hedgerelaties worden beëindigd als de respectievelijke afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht. Ten minste op elk formeel rapportagemoment en op inceptie van de hedgerelatie, voert APG Groep een kwantitatieve effectiviteitstoets uit.

## Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde wordt op iedere verslagdatum beoordeeld

om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering omvatten financiële problemen van de rechtspersoon of de schuldenaar die het instrument heeft uitgegeven, contractbreuk zoals het niet nakomen van betalingsverplichtingen en/of achterstallige betalingen met betrekking tot rente of aflossingen, herstructurering van een aan de vennootschap toekomend bedrag onder voorwaarden die de vennootschap anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan of waarschijnlijk tot een financiële reorganisatie zal overgaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect. Daarnaast worden subjectieve indicatoren samen met objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering overwogen. Voorbeelden hiervan zijn het wegvallen van actieve markten in het geval van financiële activa met een beursnotering, een verlaging van de kredietwaardigheid van de andere partij zijnde de rechtspersoon of schuldenaar van het uitgegeven instrument of een daling van de reële waarde van een financieel actief beneden de kostprijs of geamortiseerde kostprijs.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen en beleggingen die door de vennootschap worden gewaardeerd tegen

geamortiseerde kostprijs worden beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering.

Een bijzonder waardeverminderversverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Bijzondere waardeverminderversverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Bijzondere waardeverminderversverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardewijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord.

119

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardevermindering wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke (geamortiseerde) kostprijs) opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

### Risicoparagraaf

APG Groep krijgt als uitvoerder ten aanzien van de financiële geldstromen en financiële posities te maken met risico's die de financiële stabiliteit kunnen beïnvloeden. Het betreffen liquiditeitsrisico's, krediet-

c.q. tegenpartijrisico's, concentratierisico's, rente- en valutarisico's en solvabiliteitsrisico. Om de risico's zo veel als mogelijk in te perken kent APG Groep een risicomijdend beleid, waarbij kapitaalbehoud voorop staat. Er zijn voorwaarden gesteld aan het bij overliquiditeit uitzetten van gelden bij externe partijen en het aantrekken van gelden.

### Liquiditeitsrisico

APG Groep bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar heeft om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de liquiditeitsvereisten door de toezichthouders. Een tijdelijk overschot aan liquide middelen wordt onder toepassing van de risicobepalende voorwaarden kort uitgezet op de geldmarkt bij partijen met ten minste een A-rating volgens agencies Fitch en Moody's.

### Kredietrisico

Kredietrisico wordt gedefinieerd als het risico dat een tegenpartij bij een financieel instrument zijn verplichting niet nakomt, waardoor APG een financieel verlies lijdt. Het kredietrisico van APG is voornamelijk beperkt tot vorderingen op klanten, groepsmaatschappijen, verbonden partijen en banken. De vorderingen op cliënten zijn de vorderingen die maandelijks ontstaan ter zake van de vergoedingen die APG ontvangt voor de uitgeoefende activiteiten voor vermogens- en pensioenbeheer. Deze vorderingen worden maandelijks afgewikkeld. Ten aanzien van banken gebruikt APG alleen producten voor het beheren van zijn liquiditeit die volgens zijn treasury statuut zijn toegestaan, zoals deposito's en contanten bij financiële instellingen die ten minste een A-

rating hebben volgens rating agencies Fitch en Moody's. De uitstaande deposito's en contanten bij banken worden gespreid over verschillende instellingen om het tegenpartijrisico te verminderen. Het kredietrisico op valutatermijncontracten wordt beperkt door de uitwisseling van onderpand (contanten oftewel cash collateral). De onderneming loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen en de positieve marktwaarde van afgeleide financiële instrumenten. Het maximale kredietrisico dat de onderneming loopt bedraagt 774,9 miljoen euro per 31 december 2022.

### Concentratierisico

Uit hoofde van risicospreiding voor het concentratierisico op liquide middelen wordt gebruik gemaakt van meerdere financiële instellingen die minimaal een A-rating hebben volgens de rating agencies Fitch en Moody's. APG streeft ernaar maximaal 20 procent bij een partij aan te houden.

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

### Renterisico

Het renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van de beleggingen verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes. APG Groep loopt rente risico in het buitenland (beperkt obligaties) en de uitstaande liquide middelen. APG Groep heeft geen leningen met variabele rente.

### Valutarisico

Als gevolg van de internationale activiteiten loopt de onderneming uit hoofde van in de balans opgenomen vorderingen en schulden, netto investeringen in buitenlandse ondernemingen en toekomstige transacties, valutarisico van met name Amerikaanse en Hong Kong dollars. APG Groep heeft ter afdekking van ongunstige fluctuaties in valutawisselkoersen, voor de verwachte toekomstige transacties in vreemde valuta van de buitenlandse dochters, valutatermijncontracten afgesloten. Deze valutatermijncontracten worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijshedge accounting wordt toegepast. In onderstaande tabel is de gevoeligheid van koerswijzigingen op het resultaat voor belastingen weergegeven. Het effect op het resultaat voor belastingen gaat ervan uit dat alle andere variabelen constant blijven en negeert de eventuele impact van niet-afgedekte verwachte kosten 2023.



## Valutatabel

In duizenden euro's

	Activa	Schulden	Netto positie	Verwachte kosten 2023 niet gehedged	Verandering in FX- tarief	Effecten op het resultaat voor belasting
<b>EUR - USD</b>	98.252	78.030	20.222	45.479	10%	-2.022
					-10%	2.022
<b>EUR - HKD</b>	32.542	17.324	15.219	5.880	10%	-1.522
					-10%	1.522
<b>EUR - SGD</b>	242	75	167	7.188	10%	-17
					-10%	17
<b>EUR - CAD</b>	-	16	16-	17	10%	2
					-10%	-2
<b>EUR - AUD</b>	-	-	-	4	10%	0
					-10%	0
<b>EUR - NZD</b>	0	0	0	2	10%	0
					-10%	0
<b>EUR - CHF</b>	202	11	191	131	10%	-19
					-10%	19
<b>EUR - GBP</b>	768	50	719	1.903	10%	-72
					-10%	72
<b>Totaal</b>	<b>132.006</b>	<b>95.506</b>	<b>36.502</b>	<b>60.604</b>		

121

### Solvabiliteitsrisico

Op de vermogensbeheeractiviteiten van dochtermaatschappij APG Asset Management NV zijn kapitaalsvereisten van toepassing die zijn vastgelegd in de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) en in

de Investment Firm Regulation and Directive (IFR/IFD). Deze wetgeving omvat regels voor de berekening van het aan te houden wettelijk toezichtskapitaal en regels met betrekking tot de bepaling van het beschikbare wettelijke toezichtkapitaal. APG Asset Management dient

voldoende kapitaal beschikbaar te hebben om financiële schade en verliezen als gevolg van de geïdentificeerde risico's op te vangen. Om te beoordelen of er voldoende kwalificerend kapitaal beschikbaar is, bepaalt APG Asset Management de toereikendheid met behulp van ICLAAP (Internal Capital and Liquidity Adequacy Assessment Process). In ICLAAP past APG Asset Management, naast de vereiste berekeningen, een risicogebaseerde benadering toe om het niveau van het aan te houden kapitaal te beoordelen. Hierin wordt ook gebruik gemaakt van historische financiële gegevens, een toekomstgericht bedrijfsplan en scenario-analyse om te bepalen of het vereiste kapitaal toekomstbestendig is. APG Asset Management heeft gedurende 2022 voldaan aan de kapitaalsvereisten volgens de AIFMD, als ook de IFR/IFD.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

122

### Algemeen

In de toelichting op de vorderingen en schulden van de enkelvoudige jaarrekening zijn de cijfers over 2021 geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken. Het betreft in 2022 verdere uitsplitsingen binnen de categorie overige bedrijfskosten.

### Vaste activa

#### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of tegen vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. Tot vervaardigingsprijs behoren de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks aan de

vervaardiging kunnen worden toegerekend. De afschrijvingstermijn is gebaseerd op de verwachte economische levensduur.

#### Goodwill

Bij acquisitie van een onderneming worden alle identificeerbare activa en passiva van de desbetreffende onderneming in de balans opgenomen tegen de reële waarde op acquisitiedatum, tenzij het een 'common control' transactie betreft (common control transacties betreffen aan- of verkopen van aandelen in groepsmaatschappijen, deze worden verantwoord tegen boekwaarde). De overnameprijs bestaat uit het geldbedrag of equivalent dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming. Ontstane goodwill wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen het verschil tussen de overnameprijs en (het aandeel in) de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva.

#### Software

Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

#### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen of tegen lagere bedrijfswaarde. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor

het beoogde gebruik. Afschrijving vindt plaats op basis van de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Voor kosten van herstel wordt een voorziening gevormd, zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

## Financiële vaste activa

### Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Deze waardering stopt zodra deze netto vermogenswaarde nihil of lager is geworden. Indien ten dele of geheel ingestaan wordt voor de schulden van deelnemingen, of een feitelijke verplichting bestaat om deelnemingen financieel te ondersteunen, wordt hiervoor een voorziening gevormd.

123

### Deelnemingen zonder invloed van betekenis

Deelnemingen waarin APG Groep geen invloed van betekenis kan uitoefenen worden opgenomen onder de financiële vaste activa en gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

Latente belastingvorderingen, inclusief vorderingen die voortkomen uit verliescompensatie, worden in de balans opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zijn waarmee tijdelijke verschillen en niet-gecompenseerde fiscale verliezen kunnen worden verrekend. Bij de berekening wordt rekening gehouden met in komende

jaren geldende tarieven, voor zover deze al zijn vastgesteld. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Leningen uitgeleende gelden (u/g) worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden leningen u/g gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, op basis van de effectieve rentemethode. Bij afwezigheid van agio en disagio is dit de nominale waarde.

### Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Voor materiële en immateriële 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.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een vast actief hoger is dan zijn realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde zijn specifieke bepalingen van toepassing ten aanzien van de bepaling van de kasstromen en de disconteringsvoet.

Terugneming 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 bijzondere waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

## Vlottende activa

### Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze waarde komt doorgaans overeen met de nominale waarde onder aftrek van een eventuele voorziening voor het risico van oninbaarheid.

### Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. In vreemde valuta's luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende contante wisselkoers. Verwezen wordt verder naar de prijsgrondslagen voor vreemde valuta. Liquide middelen die naar verwachting langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de vennootschap, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

## Groepsvermogen

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

### Eigen vermogen

Uitgegeven financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Uitgegeven financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

### Agio

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door bestaande aandeelhouders zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen van de vennootschap. Kosten en kapitaalbelasting verbonden aan de plaatsing van aandelen die niet worden geactiveerd, worden onder aftrek van belastingeffecten ten laste van het agio gebracht. Indien en voor zover het agio ontoereikend is, worden de bedragen ten laste van de overige reserves gebracht.

## Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de netto waarde van de activa en verplichtingen van de geconsolideerde vennootschap bepaald volgens de waarderinggrondslagen van de vennootschap.

## Vorzieningen

### Algemeen

Vorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen en worden, voor zover langlopend en mits materieel, gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet aan het einde van het jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

### Personeelsgerelateerde voorzieningen

Personeelsgerelateerde voorzieningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde en alleen tegen de contante waarde, indien het effect van tijdswaarde materieel is. De voorziening voor ambtsjubilea is gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven en rekening houdend met actuariële grondslagen. Bij de berekening van

de voorziening ambtsjubilea wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen, de blijfkans en (pro)ratiering. De voorziening voor bonusplannen wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet aan het einde van het jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

### Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De vorming van deze reorganisatievoorziening vindt plaats op het moment dat er een gedetailleerd plan van de reorganisatie is geformaliseerd en dit kenbaar is gemaakt aan de betrokkenen. Onttrekkingen aan de voorziening vinden plaats op het moment dat de betreffende uitgaven uit hoofde van vrijwillig vertrek en boventaligheid plaatsvinden.

### Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de onderneming na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die ten minste 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.

## Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat de onderneming in een procedure zal worden veroordeeld. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld, en omvat tevens de proceskosten.

## Voorziening herstelkosten

Kosten van herstel die het gevolg zijn van het neerzetten van het actief, worden verwerkt via de opbouw van een voorziening over de gebruiksduur van het actief. Dotaties aan de voorziening worden ten laste gebracht van de winst-en-verliesrekening. De hoogte van de op te bouwen voorziening is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

## Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Na eerste verwerking worden de langlopende schulden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze is gelijk aan de nominale waarde indien geen sprake is van transactiekosten.

## Kortlopende schulden en overlopende passiva

Kortlopende schulden en overlopende passiva worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Na eerste verwerking worden de kortlopende schulden en overlopende passiva gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze waarde komt doorgaans overeen met de nominale waarde.

## Grondslagen voor resultaatbepaling

### Algemeen

Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### Netto omzet

### Beheervergoedingen

De vergoedingen van derden uit hoofde van de uitvoeringswerkzaamheden voor pensioenuitvoering en vermogensbeheer worden onder aftrek van eventuele kortingen toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### Overige bedrijfsopbrengsten

De opbrengst van aan derden verleende overige diensten wordt verantwoord onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen. 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.

### Bedrijfslasten

### Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht.

## Personeelskosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door APG.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, eventuele transitievergoedingen, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslag aan personeelsleden die op de balansdatum naar verwachting blijvend geheel of

gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien het effect van de tijds waarde van geld materieel is, dient de verplichting te worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, dient de actuele marktrente weer te geven. Hierin dienen de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden, niet te worden betrokken.

Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon, wordt geen voorziening opgenomen.

## Nederlandse pensioenregelingen

De pensioenregelingen worden op grond van de geldende pensioenovereenkomsten verwerkt volgens de verplichtingenbenadering; de over het verslagjaar verschuldigde pensioenpremies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt. 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. APG Groep heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van tekorten bij deze pensioenfondsen, anders dan het voldoen van toekomstige premies.

### Buitenlandse pensioenregelingen

Pensioenregelingen die vergelijkbaar ingericht zijn en functioneren op de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, met een strikte scheiding tussen de verantwoordelijkheden van en een risicodeling tussen de betrokken partijen (onderneming, fonds en deelnemers), worden verwerkt en gewaardeerd conform Nederlandse pensioenregelingen (zie hiervoor).

Voor buitenlandse regelingen die niet vergelijkbaar zijn met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, wordt een beste schatting gemaakt van de op balansdatum bestaande verplichting. Deze verplichting wordt vervolgens gewaardeerd op basis van een in Nederland algemeen aanvaardbaar geachte actuariële waarderingsmethodiek.

Voor de meeste medewerkers in het buitenland gelden specifieke regelingen.

### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen (waaronder ook de meeste transitievergoedingen) zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de vennootschap zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Afschrijvingen worden vanaf de eerste ingebruikname verantwoord naar rato van de verwachte gebruiksduur rekening houdend met een eventuele restwaarde, volgens de lineaire methode.

### Overige bedrijfskosten

Bedrijfskosten zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.



## Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten worden aan het verslagjaar toegerekend. Waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de betreffende activa. De rentebaten betreffen de rente op rekening courantsaldi en deposito's alsmede rente over leningen uitgeleend geld.

## Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten en soortgelijke lasten worden aan het verslagjaar toegerekend. Waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de betreffende passiva. De rentelasten betreffen de negatieve rente op rekening courantsaldi en deposito's alsmede rente over opgenomen leningen.

## Belastingen

129

De belastingen over het resultaat worden berekend over het resultaat voor belastingen in de winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering worden tot uiting gebracht in (het verloop van) de latente belastingverplichting of -vordering.

Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

## Fiscale eenheid

Binnen APG Groep zijn fiscale eenheden van toepassing, te weten voor de vennootschaps- respectievelijk omzetbelasting. Binnen een dergelijke fiscale eenheid zijn de vennootschappen over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars belastingschulden. Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep NV, APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV, alsmede Entis Holding BV en Entis BV vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel. Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep NV een fiscale eenheid met APG DWS en Fondsenbedrijf NV en APG Asset Management NV. Dit betekent dat deze rechtspersonen onderling hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingschulden. De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting. Transacties tussen onze klant ABP en APG Groep NV moeten aan de fiscale transfer pricing afspraken voldoen.

## Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen wordt bepaald op basis van de mutatie van de netto vermogenswaarde. Hierin zijn ook eventuele waardeverminderingen op deelnemingen verantwoord.

## Leasing

De vennootschap kan 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. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. Als de vennootschap optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningssystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

130

### Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode en geeft inzicht in de mutaties in de balanspost liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers. 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. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### 1 Vaste activa

#### Immateriële vaste activa

Onder de immateriële vaste activa zijn inbegrepen de bij de verwerving van ondernemingsactiviteiten en kapitaalbelangen berekende goodwill en de waarde van de bij deze verwerving geïdentificeerde cliëntcontracten. Verder is in deze post de aangekochte software begrepen.

Het verloop van deze posten is als volgt.

131

	Goodwill	Cliënt contracten	Software	Totaal 2022	Totaal 2021
Beginstand	76.873	36.727	1.990	115.590	160.546
Investerings	-	-	760	760	576
Reclassificatie vanuit vooruitbetaalde kosten	-	-	858	858	-
Desinvesteringen	-	-	-14	-14	-
Afschrijvingen	-12.461	-31.480	-1.175	-45.116	-45.532
<b>Eindstand</b>	<b>64.412</b>	<b>5.247</b>	<b>2.419</b>	<b>72.078</b>	<b>115.590</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	249.542	488.325	29.286	767.153	764.370
Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen	-185.130	-483.078	-26.867	-695.075	-648.780
<b>Boekwaarde</b>	<b>64.412</b>	<b>5.247</b>	<b>2.419</b>	<b>72.078</b>	<b>115.590</b>
Afschrijvingspercentage	5-10%	5-10%	20-25%		

De economische levensduur van de immateriële vaste activa is behoudens aangekochte software gebaseerd op de periode waarover toekomstige economische voordelen uit hoofde van onderliggende contractafspraken met een lange looptijd worden genoten. De ultimo 2022 verantwoorde goodwill van 64,4 miljoen euro (2021: 76,9 miljoen euro) heeft een resterende economische levensduur van circa vijf jaar. De ultimo 2022 verantwoorde cliëntcontracten van 5,2 miljoen euro (2021: 36,7 miljoen euro) hebben een resterende economische levensduur van minder dan een jaar.

Ultimo 2022 heeft het bestuur geen aanwijzingen dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen.

Onder de software zijn immateriële vaste activa inbegrepen die reeds volledig afgeschreven zijn maar nog in gebruik zijn. Er zijn geen immateriële vaste activa met beperkte eigendomsrechten en er zijn geen immateriële vaste activa als zekerheid gesteld voor schulden. Voor de reeds aangegane investeringsverplichtingen voor immateriële en materiële vaste activa verwijzen we naar de toelichting van de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

## Materiële vaste activa

De materiële vaste activa hebben betrekking op inrichting en inventaris en ICT. Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	ICT	Installaties in bedrijfsgebouwen	Totaal 2022	Totaal 2021
Beginstand	39.869	10.099	-	49.968	22.744
Investerings	9.939	12.544	845	23.328	34.565
Reclassificaties	-2.258	2.258	-	-	-
Desinvesteringen	-2	-59	-	-61	-521
Afschrijvingen	-4.077	-5.568	-	-9.645	-7.564
Omrekeningsverschillen	585	43	-	628	744
<b>Eindstand</b>	<b>44.056</b>	<b>19.317</b>	<b>845</b>	<b>64.218</b>	<b>49.968</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	59.009	51.222	845	111.076	113.193
Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen	-14.953	-31.905	-	-46.858	-63.225
<b>Boekwaarde</b>	<b>44.056</b>	<b>19.317</b>	<b>845</b>	<b>64.218</b>	<b>49.968</b>
Afschrijvingspercentage	10-20%	20-25%	10%		

De investeringen inzake inrichting en inventaris hebben voornamelijk betrekking op de verbouwingen in het nieuwe huurpand Edge West en het huurpand Heerlen. Daarnaast zijn er in 2022 investeringen gedaan in hardware, waaronder laptops.

## Financiële vaste activa

De financiële vaste activa betreffen een actieve belastinglatentie als gevolg van afwijkende commerciële en fiscale waarderingen, deelnemingen die niet zijn geconsolideerd alsmede overige financiële vaste activa waaronder een tweetal leningen u/g.

De lijst van niet in de consolidatie begrepen deelnemingen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Het verloop van deze posten is als volgt.

	Actieve belasting latentie	Lening verbonden partijen	Overige leningen	Deelnemingen	Overige effecten	Totaal 2022	Totaal 2021
Beginstand	34.480	2.364	81	1.754	8.451	47.130	48.656
Aankopen en verstrekkingen / dotaties	-	350	2.036	700	3.000	6.086	2.819
Verkopen en aflossingen	-	-392	-81	-	-1.896	-2.369	-2.470
Aandeel in het resultaat	-	-	-	-1.459	-	-1.459	-821
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-1.433
Herwaarderingen	58	-	-	-	-1.400	-1.342	1.981
Mutatie belastinglatentie	-2.939	-	-	-	-	-2.939	-2.431
Omrekeningsverschillen	347	-	-	-	538	885	830
<b>Eindstand</b>	<b>31.946</b>	<b>2.322</b>	<b>2.036</b>	<b>995</b>	<b>8.693</b>	<b>45.992</b>	<b>47.131</b>

De actieve belastinglatentie heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008 (en overeengekomen met de belastingdienst). Hiervan wordt naar verwachting 1,2 miljoen euro gerealiseerd in 2023. Voor tijdelijke waarderingsverschillen per balansdatum wordt een latente belastingvordering danwel -schuld gevormd. Indien sprake is van een latente belastingvordering wordt deze opgenomen voor zover de verwachting is dat ten tijde van het uitlopen van de waarderingsverschillen waar de latente belastingvordering betrekking op heeft, het hiermee samenhangende fiscaal verlies binnen de daarvoor geldende termijnen verrekend kan worden met positieve resultaten.

De lening aan verbonden partijen heeft betrekking op een lening aan Campus Huisvesting BV.

135 In 2022 is door APG een lening verstrekt aan Festina Finance ad 2,0 miljoen euro ten behoeve van voorfinanciering projectkosten. Daarnaast zal in 2023 het leningsbedrag worden uitgebreid met 2 tranches van in totaal 4 miljoen euro. Aflossing van het leningsbedrag en de geaccumuleerde rente (jaarlijks 5 procent) vindt plaats vanaf 1 januari 2027. De totale looptijd bedraagt 9,5 jaar en er is een zekerheidsstelling afgegeven voor het leningsbedrag door de directeur groot aandeelhouder van Festina Finance.

De reële waarde van de lening aan verbonden partijen en de overige lening bedraagt 4,2 miljoen euro.

De post deelnemingen betreft de deelnemingen Campus Heerlen Huisvesting BV, Campus Management & Development BV en de in 2020

verworven deelnemingen Hyfen BV en Design Authority BV. In 2021 verwierf APG Groep NV een deelneming in Prikkl BV. Voor deze deelnemingen geldt dat er geen sprake is van overheersende zeggenschap, maar invloed van betekenis en derhalve worden deze deelnemingen gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Ultimo 2022 is met de andere aandeelhouder in Campus Huisvesting BV overeengekomen dat APG haar belang zal verkopen aan de andere aandeelhouder. Dit heeft geleid tot een verlies voor APG Groep NV van 4,0 miljoen euro. Dit resultaat op de deelneming, waarvan de afwikkeling in 2023 zal plaatsvinden, is verwerkt als een voorziening in de balans.

De post overige effecten heeft betrekking op investeringen in relatie tot langetermijn renumeraties.

## 2 Vlottende activa

### Vorderingen en overlopende activa

	31-12-2022	31-12-2021
Vorderingen op verbonden partijen	154.121	181.207
Vooruitbetaalde bedragen	47.195	45.740
Debiteuren	25.613	11.133
Vennootschapsbelasting	22.052	33.599
Vordering cash collateral derivaten	11.456	-
Nog te factureren bedragen	4.653	5.690
Belastingen en premies sociale verzekeringen	884	3.575
Overige vorderingen en overlopende activa	2.232	1.122
<b>Totaal</b>	<b>268.206</b>	<b>282.066</b>

136

De vorderingen op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte dienstverlening aan de fondsen voor gemene rekening uit hoofde van het vermogensbeheer door APG Groep. De fondsen voor gemene rekening betreffen beleggingsentiteiten waarin vermogen bijeen is gebracht door meerdere opdrachtgevers met gemeenschappelijke beleggingsdoelen en het beheer gevoerd wordt door APG Groep.

Er is geen voorziening voor oninbaarheid ten aanzien van de overige vorderingen opgenomen.

Onder de vorderingen is 2,9 miljoen euro opgenomen (2021: 3,7 miljoen euro) met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

### Liquide middelen

	31-12-2022	31-12-2021
Banktegoeden in rekening courant	305.543	335.536
Deposito's	210.000	230.000
<b>Totaal</b>	<b>515.543</b>	<b>565.536</b>

Van de liquide middelen is een bedrag van 12,3 miljoen euro (2021: 9,3 miljoen) gereserveerd voor lange termijnverplichtingen naar de medewerkers.

Er zijn geen verdere zekerheden gesteld, noch aanvullende voorwaarden aangegaan. Gezien de aard van de deposito's (kortlopend) is het renterisico zeer laag. De deposito's zijn uitgezet bij kredietwaardige financiële instellingen met een minimale A-rating volgens rating agencies Fitch en Moody's en hebben een looptijd van maximaal drie maanden. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.



### 3 Groepsvermogen

De samenstelling van het eigen vermogen van APG Groep wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

#### Kapitaal- en dividendbeleid

Belangrijke uitgangspunten van het in 2022 van toepassing zijnde kapitaal- en dividendbeleid zijn: financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen en een vereist rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie. In 2021 is het kapitaal- en dividendbeleid herzien omdat het vereist rendement enkel gebaseerd op een Return on Equity doelstelling niet meer goed past gegeven de fiscale

transfer pricing afspraken die gelden ten aanzien van de relatie die APG heeft met de klant ABP. In het nieuwe kapitaal- en dividendbeleid is naast een vereist rendement op het eigen vermogen een tweede rendementseis opgenomen, die rekening houdt met de fiscale transfer pricing afspraken. De voorgestelde dividenduitkering wordt jaarlijks bepaald, mede op basis van de analyse van het beschikbare vermogen versus ons vereiste kapitaal volgens het kapitaal- en dividendbeleid.

#### Verloop groepsvermogen

Het verloop van het groepsvermogen alsmede inzicht in het totaalresultaat (groepsresultaat en rechtstreekse mutaties) is als volgt.

137

	2022		2021	
Beginstand		637.318		631.813
Nettoresultaat	48.925		77.843	
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelneming	1.966		1.673	
Totaal resultaat		50.891		79.516
Uitgekeerd dividend	-120.000		-74.000	
Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders		-120.000		-74.000
Mutatie aandeel van derden in eigen vermogen		46		-11
<b>Eindstand</b>		<b>568.255</b>		<b>637.318</b>

## 4 Voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Overige voorzieningen	Totaal 2022	Totaal 2021
Beginstand	47.669	21.711	7.364	76.744	79.651
Dotaties	23.503	2.075	6.116	31.694	27.791
Onttrekkingen	-9.673	-5.473	-3.683	-18.829	-14.691
Vrijval	-4.703	-2.953	-394	-8.050	-12.723
Disconteringseffect	-6.508	-1.755	-	-8.263	-4.982
Koersverschillen	2.095	-	-	2.095	1.698
<b>Eindstand</b>	<b>52.383</b>	<b>13.605</b>	<b>9.403</b>	<b>75.391</b>	<b>76.744</b>

138

Van het totaalbedrag heeft 12,9 miljoen euro (2022: 11,5 miljoen euro) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt 19,9 miljoen euro in 2023 tot afwikkeling (2022: 18,9 miljoen euro).

### Personeelsgerelateerde voorzieningen

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen (dienstjubilea, bonus plan). De voorziening bonus plan wordt opgenomen voor verplichtingen die voortvloeien uit langlopende personeelsbeloningen. In 2022 heeft een dotatie plaatsgevonden van de voorziening voor langetermijnpersoneelsbeloningen met betrekking tot het Private Equity Long-Term bonus plan enerzijds als gevolg van nieuw uitgegeven plannen

en anderzijds een herbeoordeling van parameters die worden gebruikt om het bedrag van de voorziening te schatten. Het Private Equity Long-Term Bonus Plan loopt over een periode van zes jaar. De uiteindelijke uitbetaling van de toekenning is afhankelijk van de multiplier die volgens het plan wordt gebruikt. De beoordeling van de multiplier in het toekenningsjaar is gebaseerd op de prestaties in het verleden van de onderliggende private equity-portefeuille. De resultaten van de back-test hebben geleid tot de herbeoordeling van de parameters die zijn gebruikt om het bedrag van de voorziening te schatten. Gezien de resultaten van de back-testing is het gebruik van een hogere multiplier bij het schatten van de voorziening in het toekenningsjaar passender. De herbeoordeling van parameters heeft een toenemend effect op de voorziening in het lopende boekjaar.

## Voorziening reorganisatie

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de reorganisatiekosten uit hoofde van de door de werkgever gefaciliteerde mogelijkheid tot vrijwillig vertrek en de boventalligheid analoog aan de stadia van veranderprogramma's binnen de groep. In 2022 heeft een dotatie ad 2,1 miljoen euro (2021: 3,7 miljoen euro) plaatsgevonden. In 2022 bleek de totale verwachte uitgaven voor reorganisatie lager te zijn dan oorspronkelijk ingeschat, hetgeen heeft geresulteerd in een vrijval van 3,0 miljoen euro (2021: 7,8 miljoen euro).

## Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreft voornamelijk de voorziening voor het verlieslatend huurcontract van 3,4 miljoen euro voor het oude kantoorgebouw dat niet langer gebruikt wordt voor onze bedrijfsactiviteiten. Het huurcontract is in 2021 verlieslatend geworden mede door gewijzigde (verwachte) marktomstandigheden, waardoor het naar verwachting langer zal duren om het pand onder te verhuren. Daarnaast is een voorziening van 4,0 miljoen euro opgenomen voor de afwikkeling van een verplichting die is ontstaan bij de voorgenomen verkoop van de aandelen in de deelneming Campus Huisvesting BV.

## 5 Langlopende schulden

	31-12-2022	31-12-2021
Beginstand	10.911	10.911
Opgenomen	-	-
Aflossingen	-9.890	-
<b>Totaal</b>	<b>1.021</b>	<b>10.911</b>

In 2022 heeft een vervroegde aflossing plaatsgevonden op 1 van de leningen ter grootte van 9,9 miljoen euro. De lening had nog een relatief lange looptijd waarbij jaarlijks 7,25 procent rente werd betaald. Door de vervroegde aflossing zijn rentekosten ineens betaald ter hoogte van 6,2 miljoen euro. Het geheel van de eindstand ad 1,0 miljoen euro heeft een resterende looptijd groter dan vijf jaar (2021: 10,9 miljoen euro). Het rentepercentage is 7,25 procent per jaar (2021: 7,25 procent per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt 1,6 miljoen euro (2021: 23,8 miljoen euro). De aflossing van de langlopende schulden vindt plaats aan het einde van de looptijd. De reële waarde bedraagt 1,6 miljoen euro.

## 6 Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31-12-2022	31-12-2021
Schulden aan verbonden partijen	118.956	149.858
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	47.969	41.806
Nog te ontvangen facturen	39.374	33.677
Vakantiegeld en -dagen	30.560	28.454
Belastingen en premies sociale verzekeringen	29.988	23.021
Vooruitontvangen huurkorting	21.155	16.807
Vooruitgefactureerde bedragen	16.879	17.439
Crediteuren	9.866	1.801
Nog te betalen bedragen	4.678	16.369
140 Schulden aan kredietinstellingen	-	3.476
Schulden ter zake van pensioenen	1.717	2.120
Vennootschapsbelasting	24	487
Overige schulden	204	3
<b>Totaal</b>	<b>321.370</b>	<b>335.318</b>

De schulden aan kredietinstellingen is een ontvangen cash collateral ter dekking van het afwikkelingsrisico van valutatermijncontracten. Deze zijn afgesloten om de toekomstige kosten van de activiteiten van de buitenlandse deelnemingen te financieren. Van de kortlopende schulden heeft 19,5 miljoen euro een looptijd van langer dan één jaar (2021: 15,4 miljoen euro). De schulden op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte vermogensbeheer dienstverlening

en afrekeningen met klanten. Daarnaast is er een vooruitontvangen huurkorting opgenomen in verband met gehuurde kantoorpanden die over de looptijd van het contract vrijvalt. De overige personeelsgerelateerde verplichtingen betreffen verplichtingen uit hoofde van variabele beloningen.

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van 282,7 miljoen euro open (2021: 295,9 miljoen euro), waarvan 21,9 miljoen euro verschuldigd binnen één jaar (2021: 21,4 miljoen euro), 83,2 miljoen euro verschuldigd tussen één en vijf jaren (2021: 87,6 miljoen euro) en 177,6 miljoen euro verschuldigd na vijf jaren (2021: 186,9 miljoen euro). In het verslagjaar zijn voor 23,0 miljoen euro huurkosten verantwoord (2021: 29,5 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen 5,4 miljoen euro (2021: 6,7 miljoen euro), waarvan 2,3 miljoen euro verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2021: 2,7 miljoen euro) en 3,1 miljoen euro tussen één en vijf jaren (2021: 4,0 miljoen euro). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren. In het verslagjaar zijn voor 2,8 miljoen euro leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2021: 3,0 miljoen euro). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen 63,8 miljoen euro (2021: 60,0 miljoen euro) waarvan 26,0 miljoen euro (2021: 20,1 miljoen euro) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en 37,8 miljoen euro (2021: 39,9 miljoen euro) verschuldigd tussen één en vijf jaren. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen aangegaan ad 4,0 miljoen euro (2021: 11,1 miljoen euro).

In 2022 is door APG een lening verstrekt aan Festina Finance ad 2,0 miljoen euro ten behoeve van voorfinanciering projectkosten. Daarnaast zal in 2023 het leningsbedrag worden uitgebreid met 2 tranches van in totaal 4 miljoen euro. Aflossing van het leningsbedrag en de geaccumuleerde rente (jaarlijks 5 procent) vindt plaats vanaf 1 januari 2027. De totale looptijd bedraagt 9,5 jaar en er is een zekerheidsstelling afgegeven voor het leningsbedrag door de directeur groot aandeelhouder van Festina Finance.

Met betrekking tot de performance resultaten uit investeringen die zijn gedaan onder oude mandaten bij een voormalige deelneming, bestaat een recht op nog te ontvangen vergoedingen. De verwachting is dat hieruit geen vergoedingen meer worden ontvangen.

Er staan verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de toekomstige transacties van de buitenlandse dochters open per balansdatum met een nominale waarde van 191,1 miljoen euro (2021: 149,1 miljoen euro). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum 11,7 miljoen euro negatief (2021: 2,9 miljoen euro positief). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan een jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen ter dekking van het afwikkelingsrisico.

APG Groep NV heeft zich gecommitteerd om een jaarlijkse kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro te voldoen aan Campus Management & Development BV tot medio 2031.

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Netto omzet

Beheervergoedingen	Totaal 2022	Totaal 2021
Vermogensbeheer	679.343	621.187
Pensioenuitvoering	272.677	230.563
<b>Totaal</b>	<b>952.020</b>	<b>851.750</b>

De beheervergoedingen hebben betrekking op de vergoedingen verkregen voor de uitgevoerde activiteiten vermogensbeheer vermindert met de bewaarvergoedingen, en de vergoedingen voor pensioenbeheer. De toename in vergoedingen in vermogensbeheer en pensioenbeheer hebben voornamelijk te maken met de toename van de vaste vergoeding door toegenomen strategische activiteiten.

### Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten (2022: 9,8 miljoen euro; 2021: 10,4 miljoen euro) worden opbrengsten verantwoord die niet rechtstreeks voortvloeien uit de uitvoeringscontracten met pensioenfondsen en het vermogensbeheer voor derden.

## 7 Gesegmenteerde informatie netto omzet

Netto omzet	Totaal 2022	Totaal 2021
Vermogensbeheer	680.034	622.088
Pensioenuitvoering	283.203	246.105
Ondersteunende bedrijven	5.640	4.166
APG Groep enkelvoudig	184.667	163.294
Eliminaties	-191.720	-173.538
<b>Totaal</b>	<b>961.824</b>	<b>862.115</b>

De gesegmenteerde informatie is primair overeenkomstig met de juridische structuur van APG Groep waarbij segmentatie plaatsvindt naar APG Asset Management, APG DWS en Fondsenbedrijf en ondersteunende dienstverlening.

## 8 Bedrijfslasten

### Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (2022: 177,4 miljoen euro; 2021: 134,0 miljoen euro) betreffen onder andere kosten inhuren extern personeel, accountantskosten en advieskosten. De kosten zijn toegenomen in 2022 door met name de strategische initiatieven Pensioen van Straks, Grip op Data en Digitalisering.

### Personeelskosten

	Totaal 2022	Totaal 2021
Lonen en salarissen	382.573	344.290
Pensioenlasten	37.614	39.388
Sociale lasten	37.251	32.083
Overige personeelskosten	35.735	18.961
<b>Totaal</b>	<b>493.173</b>	<b>434.722</b>

### Pensioenregeling medewerkers

De pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP en Stichting Personeelspensioenfonds APG (PPF APG). De aanspraken worden opgebouwd op basis van middelloon en aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie. APG Groep heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van tekorten bij deze pensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstige premies.

### Aantal personeelsleden

Bij de groep waren in 2022 gemiddeld 3.300 werknemers in dienst (2021: 3.124), onderverdeeld in de volgende segmenten.

	Totaal 2022	Totaal 2021
Directie en ondersteunende afdelingen	698	685
APG DWS en Fondsenbedrijf	1.515	1.430
APG Asset Management	1.087	1.009
<b>Totaal</b>	<b>3.300</b>	<b>3.124</b>

In 2022 waren gemiddeld 263 werknemers werkzaam in het buitenland (2021: 246). Deze werknemers zijn allen werkzaam bij APG Asset Management.

## Bezoldiging van commissarissen en bestuurders (in euro's)

De bezoldigingen van commissarissen en bestuurders zijn vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders.

### Raad van commissarissen

	Vaste vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Werkgevers-lasten en belastingen	Totaal 2022	Totaal 2021
Pieter Jongstra	49.899	5.544	267	55.710	56.793
Dick van Well	38.811	8.317	1.207	48.335	48.274
Claudia Zuiderwijk	33.266	8.317	-	41.583	42.595
Sarah Russell <sup>1</sup>	52.535	5.544	-	58.079	51.815
José Meijer	33.266	5.544	1.183	39.993	37.772
Maes van Lanschot <sup>2</sup>	-	-	-	-	38.365
Roger van Boxtel <sup>3</sup>	-	-	-	-	11.426

144

<sup>1</sup> vanaf 15 mei 2021 vergoeding incl. APG Asset Management  
<sup>2</sup> tot 15 mei 2021 vergoeding incl. APG Asset Management  
<sup>3</sup> tot 1 april 2021

Op grond van een besluit van de staatssecretaris van Financiën worden de toezichtwerkzaamheden van de rvc-leden van APG vanaf 7 mei 2021 niet langer verricht als BTW ondernemer en mogen zij dientengevolge voor deze activiteiten geen BTW meer in rekening brengen.



Raad van bestuur	Compensatie verlagings pensioen- opbouw				Totaal 2022	Totaal 2021
	Directe salarissen		Personele lasten	Pensioen- lasten		
Annette Mosman	539.437	73.026	13.180	22.751	648.394	608.013
Gerard van Olphen <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	353.388
Ronald Wuijster	677.133	94.260	12.682	24.146	808.221	781.431
Francine Roelofsen - van Dierendonck	446.929	57.115	13.180	21.706	538.930	531.954
Maarten Blacquièrè <sup>2</sup>	301.701	40.007	9.885	16.094	367.687	
Jan Nijland <sup>3</sup>	106.427	14.279	2.549	5.427	128.682	385.099

1 tot 1 juli 2021  
 2 vanaf 1 april 2022  
 3 tot 1 april 2022

145

De kolom Directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de uitgekeerde vakantietoeslag en uitgekeerde eindejaarsuitkering. De kolom Compensatie verlagings pensioenopbouw vloeit voort uit een generieke regeling binnen APG Groep, op basis waarvan de vermindering van de werkgeverspensioenpremie als gevolg van de maximering van de pensioenopbouw (2022: 114.866 euro en voor 2021: 112.189 euro) toekomt aan de werknemer. De kolom Personele lasten bevat de werkgeverslasten, de kolom Pensioenlasten bevat de lasten uit hoofde van pensioenpremies. Vanaf 1 maart 2021 is Annette Mosman benoemd als voorzitter van de raad van bestuur, hetgeen dientengevolge tot een verhoging van haar bezoldiging heeft geleid.

In bovenstaande tabel zijn de vergoedingen inzake mobiliteit en vitaliteit niet opgenomen (2022: 81.131 euro en voor 2021: 79.703 euro). De mobiliteits- en vitaliteitsvergoedingen zijn beide onderdeel van de cao, waarbij met betrekking tot mobiliteit de keuze gemaakt kan worden tussen een vergoeding of een leaseauto en de vitaliteitsvergoeding bijdraagt aan een actieve en gezonde leefstijl.

Per 1 maart 2022 is Ronald Wuijster herbenoemd voor een periode van vier jaar. Zoals reeds vorig jaar aangekondigd is vanwege de geleverde prestaties tijdens zijn eerste termijn zijn totale beloning per 1 maart 2022 verhoogd met 40.000 euro per jaar, waarvan de helft in vrije tijd. Deze verhoging is zorgvuldig afgewogen ten opzichte van het maatschappelijke aspect van

vermogensbeheerdiensten voor de pensioensector. Hiermee blijft Ronald Wuijster onder marktbenchmarks beloond.

Alle vergoedingen zijn gelijk gebleven behoudens de cao indexatie, die voor alle medewerkers van APG Groep 2,75 procent bedroeg per 1 januari 2022. Er bestaan geen regelingen omtrent vervroegde uittrekking voor de leden van de raad van bestuur.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan (voormalig) bestuurders of commissarissen.

146

### Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

	Totaal 2022	Totaal 2021
Afschrijvingen immateriële vaste activa	45.116	45.532
Afschrijvingen materiële vaste activa	9.645	8.060
<b>Totaal</b>	<b>54.761</b>	<b>53.592</b>

### Overige bedrijfskosten

	Totaal 2022	Totaal 2021
Huisvestingskosten	32.507	38.479
Automatiseringskosten	94.985	86.420
Burokosten	9.182	5.839
Niet aftrekbare BTW interne doorbelastingen	8.517	575
Overig	10.449	1.075
<b>Totaal</b>	<b>155.640</b>	<b>132.388</b>

In de post huisvestingskosten is een bedrag opgenomen van 0,9 miljoen euro voor de voorziening van het verlieslatend contract voor het oude kantoorpand (2021: 6,1 miljoen euro).

De automatiseringskosten zijn toegenomen door een toename van het aantal fte's en door de strategische initiatieven. De categorie overig omvat de meer algemene kosten die niet zijn toe te rekenen aan de andere categorieën, waaronder de kosten voor verzekeringen. De mutatie in 2022 ten opzichte van 2021 wordt veroorzaakt door enkele incidentele effecten, waaronder dotaties en vrijvallen van overige voorzieningen.

### 9 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De financiële baten (2022: 1,7 miljoen euro; 2021: 0,2 miljoen euro) betreft met name de rente ontvangen op banksaldi en uitstaande leningen.

## 10 Rentelasten en soortgelijke kosten

De financiële lasten (2022: 9,2 miljoen euro; 2021: 4,1 miljoen euro) betreffen hoofdzakelijk rentelasten op de rekening courant en de rente die betaald is voor de vervroegde aflossing van de uitstaande geldlening (6,2 miljoen euro). Er zijn geen rentelasten en soortgelijke kosten verantwoord die betrekking hebben op verhoudingen met verbonden partijen.

## 11 Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten

De waardeveranderingen van -1,3 miljoen euro (2021: 1,0 miljoen euro) hebben betrekking op ongerealiseerde waardewijzigingen in overige effecten.

## 12 Belastingen

Met een belastinglast van 17,7 miljoen euro over 2022 (2021: 24,5 miljoen euro) komt de effectieve belastingdruk over het jaar 2022 uit op 24,5 procent, ten opzichte van een nominaal tarief in Nederland van 25,8 procent. De lagere effectieve druk is hoofdzakelijk het gevolg van afwijkende belastingtarieven in de buitenlanden waar APG actief is. In de buitenlanden waar APG actief is, betaalt APG belasting tegen de aldaar geldende algemene belastingtarieven, welke lager zijn dan het huidige belastingtarief in Nederland.

De volgende cijfermatige aansluiting tussen het toepasselijke en het effectieve belastingtarief kan worden gegeven:

	Totaal 2022	Totaal 2021
Resultaat voor belastingen	72.080	104.584
Belastinglast op basis van toepasselijke belastingtarief in Nederland	-18.597	-26.146
Belastingeffect van:		
- Afwijkende toepasselijke belastingtarieven in het buitenland	818	1.136
- Niet aftrekbare kosten en onbelaste baten	-203	-440
Correctie voorgaande jaren	204	17
Aanpassing waardering belastinglatenties	127	934
<b>Belastinglast</b>	<b>-17.650</b>	<b>-24.499</b>
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>-24,5%</b>	<b>-23,4%</b>

## Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen betreft het resultaat van de niet in de consolidatie betrokken deelnemingen inclusief de bijzondere waardeverminderingen op deelnemingen. Ultimo 2022 is met de andere aandeelhouder van Campus Huisvesting BV overeengekomen dat APG zijn belang zal verkopen aan de andere aandeelhouder. Dit heeft geleid tot een verlies voor APG Groep NV van 4,0 miljoen euro. Dit resultaat op de deelneming, waarvan de definitieve vaststelling en afwikkeling in 2023 zal plaatsvinden, is verwerkt als een voorziening in de balans.

## Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Voor de samenstelling van de liquide middelen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Rente over de liquide middelen is opgenomen onder de ontvangen respectievelijk betaalde rente. Deze posten worden tot de operationele activiteiten gerekend en derhalve als zodanig verantwoord.

De investeringen hebben betrekking op investeringen in inrichting en inventaris, hardware, software en installaties.

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten is opgenomen de dividenduitkering in de loop van het boekjaar, alsmede aflossingen van de leningen.

## Gebeurtenissen na balansdatum

APG heeft in januari 2023 besloten om een derde partij te zoeken die een deel van het belang in Entis wil overnemen waardoor het huidige meerderheidsbelang in Entis zal afnemen tot een minderheidsbelang. De geconsolideerde groepsmaatschappij Entis behoort tot het segment ondersteunende bedrijven. Entis creëert en biedt bruikbare inzichten uit grote hoeveelheden ongestructureerde gegevens. Met zijn AI-aangedreven datafabriek ontdekt Entis belangrijke inzichten in investeringen door een wetenschappelijke benadering toe te passen.

Entis heeft in 2022 een omzet gegenereert 5,6 miljoen euro, waarvan 3,9 miljoen euro betrekking heeft op dienstverlening aan APG Asset Management NV. Entis heeft in 2022 een resultaat van 0,2 miljoen euro winst behaald.

## Overige toelichtingen

### Transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen vinden plaats tegen marktconforme condities.

Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep NV, APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV, alsmede Entis Holding BV en Entis BV vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel. Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep NV een fiscale eenheid met APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV en APG Trading BV. Dit betekent dat deze rechtspersonen onderling hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingsschulden. De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting. Transacties tussen onze klant ABP en APG Groep NV moeten aan de fiscale transfer pricing afspraken voldoen.

## Honoraria onafhankelijke accountant

Met ingang van boekjaar 2016 is KPMG Accountants NV de onafhankelijk accountant van APG Groep NV en zijn dochters. De accountantskosten zijn verantwoord onder 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten'.

in € miljoen	Totaal 2022	Totaal 2021
Onderzoek van de jaarrekeningen	0,9	0,8
Andere controleopdrachten (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402)	2,7	2,4
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
<b>Totaal</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>

149

De accountantskosten voor het onderzoek van de jaarrekeningen betreffen de lasten die toe te rekenen zijn aan het boekjaar. Onder de andere controleopdrachten zijn voor 1,5 miljoen euro (2021: 1,4 miljoen euro) de auditgerelateerde werkzaamheden verantwoord ten behoeve van de rapportages aan cliënten van APG Groep NV in het kader van de dienstverlening door APG Groep NV.

# Enkelvoudige jaarrekening

## Enkelvoudige balans per 31 december 2022 (vóór winstbestemming)

In duizenden euro's

151

	Toelichtingen	31-12-2022	31-12-2021
<b>Activa</b>			
<b>Vaste Activa</b>			
Immateriële vaste activa	<u>1</u>	2.476	1.879
Materiële vaste activa	<u>2</u>	52.151	37.868
Financiële vaste activa	<u>3</u>	442.512	503.531
		<b>497.139</b>	<b>543.278</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen en overlopende activa	<u>4</u>	49.696	75.032
Liquide middelen		208.435	210.646
		<b>258.131</b>	<b>285.678</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>755.270</b>	<b>828.956</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	<u>5</u>	352.649	352.649
Agio		160.565	202.722
Wettelijke reserves		5.585	3.619
Overige reserves		-	-
Onverdeeld resultaat boekjaar		48.925	77.843
		<b>567.724</b>	<b>636.833</b>
<b>Voorzieningen</b>			
<b>Langlopende schulden</b>	<u>6</u>	<b>16.896</b>	<b>22.356</b>
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	<u>7</u>	<b>1.021</b>	<b>10.911</b>
	<u>8</u>	<b>196.461</b>	<b>158.856</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>782.102</b>	<b>828.956</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2022

In duizenden euro's

	2022	2021
Resultaat deelnemingen na belastingen	53.286	83.400
Overig resultaat na belasting	-4.361	-5.557
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>48.925</b>	<b>77.843</b>

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.

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

## Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk met uitzondering dat deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de netto vermogenswaarde.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de grondslagen voor de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.



## Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

### 1 Immateriële vast activa

De immateriële vaste activa hebben betrekking op aangekochte software en goodwill die betrekking heeft op de in 2021 verworven deelneming Prikkl BV.

153

	Goodwill	Software	Totaal 2022	Totaal 2021
Beginstand	214	1.665	1.879	2.387
Investeringsen	-	760	760	575
Reclassificatie vanuit vooruitbetaalde kosten	-	858	858	-
Desinvesteringen	-	-15	-15	-
Afschrijvingen	-24	-982	-1.006	-1.083
<b>Eindstand</b>	<b>190</b>	<b>2.286</b>	<b>2.476</b>	<b>1.879</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	236	14.485	14.721	11.972
Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen	-46	-12.199	-12.245	-10.093
<b>Boekwaarde</b>	<b>190</b>	<b>2.286</b>	<b>2.476</b>	<b>1.879</b>
Afschrijvingspercentage	10%	20-25%		

## 2 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa hebben betrekking op inrichting en inventaris, hardware en software en installaties in bedrijfsgebouwen.

Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	ICT	Installaties in bedrijfsgebouwen	Totaal 2022	Totaal 2021
Beginstand	29.165	8.703	-	37.868	16.640
Investeringsen	9.699	11.404	845	21.948	27.043
Reclassificaties	-2.258	2.258	-	-	-
Desinvesteringen	-1	-8	-	-9	-521
Afschrijvingen	-2.794	-4.862	-	-7.656	-5.294
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-
<b>Eindstand</b>	<b>33.811</b>	<b>17.495</b>	<b>845</b>	<b>52.151</b>	<b>37.868</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	41.334	45.945	845	88.124	90.420
Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen	-7.523	-28.450	-	-35.973	-52.552
<b>Boekwaarde</b>	<b>33.811</b>	<b>17.495</b>	<b>845</b>	<b>52.151</b>	<b>37.868</b>
Afschrijvingspercentage	10-20%	20-25%	10%		

De investeringen inzake inrichting en inventaris hebben voornamelijk betrekking op de verbouwingen in het nieuwe huurpand Edge West en Heerlen, alsmede in de buitenlandse kantoren. Daarnaast zijn er in 2022 investeringen gedaan in hardware, waaronder laptops.

### 3 Financiële vaste activa

De post financiële vaste activa betreft deelnemingen, een actieve belastinglatentie en een uitgegeven lening aan verbonden partijen. Het verloop van deze post is als volgt.

155

	Actieve belasting latentie	Lening verbonden partijen	Leningen groeps-maatschappijen	Overige leningen	Deel-nemingen	Totaal 2022	Totaal 2021
Beginstand	6.420	2.340	12	81	494.677	503.530	487.357
Aankopen en verstrekkingen	-	350	-	-	34.300	34.650	33.544
Verkopen en aflossingen	-	-380	-12	-81	-	-473	-378
Aandeel in het resultaat	-	-	-	-	57.286	57.286	84.832
Ontvangen dividend	-	-	-	-	-152.105	-152.105	-101.494
Conversie lening	-	-	-	-	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-1.432
Herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	199
Mutatie belastinglatentie	-2.342	-	-	-	-	-2.342	-771
Overige mutaties	-	-	-	-	1.966	1.966	1.674
<b>Eindstand</b>	<b>4.078</b>	<b>2.310</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>436.124</b>	<b>442.512</b>	<b>503.531</b>

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van 4,1 miljoen euro (2021: 6,4 miljoen euro) en een uitgegeven lening aan verbonden partijen van 2,3 miljoen euro (2021: 2,4 miljoen euro). Voor de deelnemingen geldt dat er geen sprake is van overheersende zeggenschap, maar invloed van betekenis en derhalve worden de deelnemingen gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Op basis van een analyse van de realiseerbare waarde, gebaseerd op de indirecte opbrengstwaarde, is in 2021 een

bijzondere waardevermindering toegepast op de deelnemingen. Daarnaast heeft er in 2022 een kapitaalstorting van 34 miljoen euro plaatsgevonden in de dochteronderneming APG DWS en Fondsenbedrijf. Daarnaast heeft een storting plaatsgevonden voor 0,3 miljoen euro in Campus Management & Development BV.

## 4 Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa	31-12-2022	31-12-2021
Vooruitbetaalde bedragen	26.832	26.117
Vennootschapsbelasting	19.917	32.045
Vorderingen op verbonden partijen	14.697	7.293
Vordering cash collateral derivaten	11.456	-
Debiteuren	1.426	247
Overige vorderingen en overlopende activa	1.222	1.059
Belastingen en premies sociale verzekeringen	884	1.746
Vorderingen op groepsmaatschappijen	86	3.574
Vorderingen u.h.v. derivaten	-	2.951
Nog te factureren bedragen	8	-
<b>Totaal</b>	<b>49.696</b>	<b>48.915</b>

De vorderingen en overlopende activa hebben hoofdzakelijk betrekking op vorderingen op groepsmaatschappijen en vooruitbetaalde bedragen. In de kortlopende vorderingen heeft een bedrag van 2,9 miljoen euro een looptijd langer dan een jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

## Liquide middelen

	31-12-2022	31-12-2021
Banktegoeden in rekening courant	88.435	70.646
Deposito's	120.000	140.000
<b>Totaal</b>	<b>208.435</b>	<b>210.646</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. Er zijn geen verdere zekerheden gesteld, noch aanvullende voorwaarden aangegaan. Gezien de aard van de deposito's (kortlopend) is het renterisico zeer laag. De deposito's zijn uitgezet bij kredietwaardige financiële instellingen met een minimale A-rating volgens rating agencies Fitch en Moody's en hebben een looptijd van drie maanden. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.

## 5 Eigen vermogen

	31-12-2022	31-12-2021
Gestort en opgevraagd kapitaal	352.649	352.649
Agio	160.565	202.722
Wettelijke reserves	5.585	3.619
Overige reserves	-	-
Onverdeeld resultaat	48.925	77.843
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	<b>567.724</b>	<b>636.833</b>

Het verloop van het eigen vermogen blijkt uit het volgende overzicht:

	<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>Agio</b>	<b>Wettelijke reserves</b>	<b>Overige reserves</b>	<b>Onverdeeld resultaat boekjaar</b>	<b>Totaal 2022</b>
Beginstand	352.649	202.722	3.619	-	77.843	636.833
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	77.843	-77.843	-
Mutatie wettelijke reserves	-	-	1.966	-	-	1.966
Uitgekeerd dividend	-	-42.157	-	-77.843	-	-120.000
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	48.925	48.925
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
<b>Eindstand</b>	<b>352.649</b>	<b>160.565</b>	<b>5.585</b>	<b>-</b>	<b>48.925</b>	<b>567.724</b>

157

### Gestort en opgevraagd kapitaal

In 2020 heeft een vermindering van het geplaatst kapitaal plaatsgevonden, waarbij de nominale waarde is verlaagd van 1,00 euro per aandeel naar 0,50 euro per aandeel en is het gestort en opgevraagd kapitaal daarbij verminderd met 352,6 miljoen euro ten gunste van het agio. Het gestort en opgevraagd kapitaal betreft na verlaging van de nominale waarde het bij oprichting geplaatste kapitaal, bestaande uit 650.000.000 gewone aandelen van 0,50 euro nominaal en 55.297.170 gewone aandelen van 0,50 euro uitgegeven in 2011 bij de verwerving van de minderheidsbelangen in APG DWS en Fondsenbedrijf NV (voormalig APG Algemene Pensioen Groep NV) en Loyalis NV.

### Agio

Als agio is in voorgaande jaren verwerkt het bij de oprichting betaalde agio alsmede agio als gevolg van kapitaalstortingen en onttrekkingen, inbreng van een dochter tegen reële waarde alsmede agio vanuit de omzetting van leningen van aandeelhouders in eigen vermogen in het kader van de herkapitalisatie van APG Groep.

### Wettelijke en overige reserves

In de wettelijke en overige reserves zijn rechtstreekse vermogensmutaties opgenomen die samenhangen met de ontwikkeling van de wettelijke reserve omrekenverschillen van 5,6 miljoen euro (2021: 3,6 miljoen euro). In deze wettelijke reserve worden omrekeningsverschillen verantwoord die het gevolg zijn van de omrekening van de functionele valuta van

bedrijfsuitoefeningen in het buitenland naar de presentatievaluta van de moedermaatschappij. Bij verkoop van een deelneming worden de op deze deelneming betrekking hebbende cumulatieve omrekeningsverschillen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening, en daarin gepresenteerd als onderdeel van het resultaat op de verkoop.

### Onverdeeld resultaat

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2022.

Agio, overige reserves en het onverdeeld resultaat boekjaar staan in beginsel ter vrije beschikking. De bepalingen van toezichthouders bij groepsmaatschappijen kunnen leiden tot een beperking in de uitkeerbaarheid van het eigen vermogen respectievelijk het eigen vermogen van APG Groep. Uit dien hoofde kan worden vereist dat het eigen vermogen

van groepsmaatschappijen ten minste een bepaald niveau moet hebben. Bij de bepaling van het dividendpotentieel houdt APG Groep rekening met de bepalingen van toezichthouders.

De jaarrekening 2022 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 30 maart 2023. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat over het boekjaar 2022 vastgesteld conform het voorstel van het bestuur.

### Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt conform het vastgestelde beleid voorgesteld een dividend ad 99,8 miljoen euro uit te keren: 48,9 miljoen euro van het netto resultaat en het resterende bedrag van 50,9 miljoen euro uit de vrij uitkeerbare reserves.

## 6 Voorzieningen

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal 2022	Totaal 2021
Beginstand	3.025	12.700	6.631	22.356	24.990
Dotaties	612	609	4.869	6.090	8.513
Onttrekkingen	-1.212	-3.062	-3.676	-7.950	-6.272
Vrijval	-82	-1.890	-395	-2.367	-3.798
Overige mutaties	-269	-964	-	-1.233	-1.077
<b>Eindstand</b>	<b>2.074</b>	<b>7.393</b>	<b>7.429</b>	<b>16.896</b>	<b>22.356</b>

Van het totaalbedrag heeft 1,4 miljoen euro (2021: 2,9 miljoen euro) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt 8,7 miljoen euro in 2023 tot afwikkeling (2021: 8,1 miljoen euro).

### 7 Langlopende schulden

	31-12-2022	31-12-2021
Beginstand	10.911	13.411
Verstrekingen	-	-
Aflossingen	-9.890	-2.500
<b>Totaal</b>	<b>1.021</b>	<b>10.911</b>

Van de eindstand heeft 1,0 miljoen euro een restlooptijd groter dan vijf jaar (2021: 10,9 miljoen euro). Het rentepercentage is 7,25 procent per jaar (2021: 7,25 procent per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden aan derden bedraagt 1,0 miljoen euro (2021: 23,8 miljoen euro).

### 8 Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31-12-2022	31-12-2021
Schulden aan groepsmaatschappijen	158.760	121.952
Vooruitontvangen huurkorting	11.278	7.161
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.830	4.081
Vakantiegeld en -dagen	7.272	6.646
Nog te ontvangen facturen	7.194	11.946
Schulden aan kredietinstellingen	-	3.477
Vooruitgefactureerde bedragen	1.349	1.077
Crediteuren	1.121	946
Schulden aan verbonden partijen	520	578
Schulden terzake van pensioenen	419	584
Overige schulden	386	291
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	332	117
<b>Totaal</b>	<b>196.461</b>	<b>158.856</b>

Ten aanzien van de schulden aan groepsmaatschappijen is er geen sprake van rente en/of zekerheden. Van de kortlopende schulden heeft 10,9 miljoen euro een looptijd van langer dan een jaar (2021: 6,4 miljoen euro).

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van 221,8 miljoen euro open (2021: 232,6 miljoen euro), waarvan 13,5 miljoen euro verschuldigd binnen één jaar (2021: 14,4 miljoen euro), 52,0 miljoen euro verschuldigd tussen één en vijf

jaren (2021: 58,8 miljoen euro) en 156,3 miljoen euro verschuldigd na vijf jaren (2021: 159,7 miljoen euro). In het verslagjaar zijn voor 14,8 miljoen euro huurkosten verantwoord (2021: 22,8 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen 5,4 miljoen euro (2021: 6,6 miljoen euro), waarvan 2,3 miljoen euro verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2021: 2,7 miljoen euro) en 3,1 miljoen euro tussen één en vijf jaar (2021: 3,9 miljoen euro). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar. In het verslagjaar zijn voor 2,8 miljoen euro leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2021: 3,0 miljoen euro). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen 37,7 miljoen euro (2021: 26,6 miljoen euro) waarvan 17,3 miljoen euro (2021: 9,3 miljoen euro) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en 20,4 miljoen euro (2021: 17,3 miljoen euro) verschuldigd tussen één en vijf jaar. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen met betrekking aangegaan ad 3,9 miljoen euro (2021: 11,0 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de transacties van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum 191,1 miljoen euro (2021: 149,1 miljoen euro). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum 11,7 miljoen euro positief (2021: 2,9 miljoen negatief euro). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan een jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling

van onderpand opgenomen ter dekking van het afwikkelingsrisico. Direct hiermee samenhangende verplichtingen tussen APG Groep NV en APG Asset Management NV zijn door middel van back-to-back agreements geformaliseerd.

APG Groep NV heeft zich gecommitteerd om een jaarlijkse kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro te voldoen aan Campus Management & Development BV tot medio 2031.

### Transacties met verbonden partijen

Vanuit APG Groep worden kosten doorbelast aan de dochters APG Asset Management en APG DWS en Fondsenbedrijf. Op deze doorbelasting vindt geen winstopslag plaats, aangezien deze entiteiten binnen dezelfde fiscale eenheid vallen. De totale doorbelasting vanuit APG Groep is 181,1 miljoen euro.

### Aansprakelijkheidsstelling

Door de vennootschap is ten behoeve van een in de consolidatie betrokken dochteronderneming een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW en art. 2:408 BW. De aansprakelijkheidsstelling heeft betrekking op APG DWS en Fondsenbedrijf NV.

### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Bij APG Groep zijn fiscale eenheden van toepassing, te weten voor de vennootschapsrespectievelijk omzetbelasting. Binnen een dergelijke fiscale eenheid zijn de vennootschappen over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars belastingschulden. Belastingen worden toegerekend op basis



van het aandeel van de vennootschappen in de totale belastingen, als waren de vennootschappen zelfstandig belastingplichtig. Dit betekent dat dochtermaatschappijen ieder aan de moedermaatschappij zullen vergoeden hun aandeel in de verschuldigde belasting naar rato van de belastbare winst van iedere partij vóór toepassing van de regels voor verliesverrekening als bepaald in de Wet Vpb.

### Aantal personeelsleden

Bij APG Groep NV waren in 2022 gemiddeld 698 werknemers in dienst (2021: 685), allen werkzaam in Nederland.

### Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen

Dit betreft het aandeel van de vennootschap in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van 58,5 miljoen euro (2021: 85,7 miljoen euro) groepsmaatschappijen betreft.

### Bezoldiging van bestuurders

Voor een toelichting op de bezoldiging van bestuurders wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

## Lijst van kapitaalbelangen

In APG Groep NV heeft de volgende kapitaalbelangen.

### In de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

APG DWS en Fondsenbedrijf NV

APG Asset Management NV

APG Asset Management US Inc

APG Investments Asia Ltd

APG Business Information Consultancy (Shanghai) Co Ltd

APG Asset Management (Singapore) Pte.

APG Trading BV

APG Infrastructure Asset Owner I GP BV

Entis Holding BV

Entis BV

100%	Heerlen
100%	Amsterdam
100%	Delaware
100%	Hong Kong
100%	Shanghai
100%	Singapore
100%	Amsterdam
100%	Amsterdam
76%	Amsterdam
76%	Utrecht

162

### Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

Campus Heerlen Huisvesting BV

Campus Management & Development BV

Hyfen BV

Vive Group BV

Design Authority BV

Prikkl BV

50%	Maastricht
33%	Maastricht
41,81%	Amsterdam
3,21%	Amsterdam
25%	Amsterdam
40%	Deurne

Amsterdam/ Heerlen, 9 maart 2023

### Raad van bestuur

Annette Mosman, voorzitter

Francine Roelofsen-van Dierendonck

Ronald Wuijster

Maarten Blacquièrè

### Raad van commissarissen

Pieter Jongstra, voorzitter

Dick van Well, vice-voorzitter

José Meijer

Sarah Russell

Claudia Zuiderwijk

# Overige gegevens



## Asielzoekers in Ter Apel

De gevolgen van de gestokte doorstroom van asielzoekers laten zich zien bij het aanmeldcentrum in Ter Apel.



# Statutaire winstbestemming

De winstbestemming vindt plaats overeenkomstig artikel 36 van de statuten. Daarin is bepaald dat APG Groep NV slechts uitkeringen kan doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van APG Groep N.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

### *Ons oordeel*

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van APG Groep N.V. per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

166

### *Wat we gecontroleerd hebben*

Wij hebben de jaarrekening 2022 van APG Groep N.V. ('APG' of de 'vennootschap') te Heerlen gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022;
- 3 het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2022; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### *De basis voor ons oordeel*

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



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

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

## Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

### Samenvatting

#### Materialiteit

- Materialiteit van EUR 9 miljoen
- 0,9% van beheervergoedingen

#### Groepscontrole

- Audit coverage van 99% van totale activa
- Audit coverage van 99% van omzet

#### Risico's gerelateerd aan fraude & niet-naleven van wet- en regelgeving en continuïteit

- Risico's gerelateerd aan fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving (Noclar): verondersteld risico van doorbreken interne beheersing door het management
- Risico's gerelateerd aan continuïteit: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd



## Kernpunten

- Juiste verwerking van de beheervergoedingen
- Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking
- Voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel

## Oordeel

Goedkeurend

## Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 9 miljoen (2021: EUR 7,5 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van beheervergoedingen (0,9%; 2021: 0,9%). De materialiteit voor de jaarrekening is gewijzigd ten opzichte van vorig jaar als gevolg van een structurele stijging van de totale beheervergoedingen. Wij beschouwen de beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark, gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten (pensioenuitvoering, vermogensbeheer en overige adviesdiensten) en omdat deze een stabiele indicator zijn voor de omvang van de vennootschap. 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.

168 Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 450 duizend (2021: EUR 375 duizend) rapporteren aan de Raad, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

## Reikwijdte van de groepscontrole

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

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen op basis van aard en omvang, te weten APG Groep N.V., APG DWS en Fondsenbedrijf N.V. en APG Asset Management N.V. Bij de onderdelen APG Groep N.V. en APG DWS en Fondsenbedrijf N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruikgemaakt van een andere accountant bij de controle van APG Asset Management N.V. Wij hebben aan de andere accountant instructies gestuurd met daarin de aandachtgebieden voor de controle, inclusief relevante risico's voor materiële fouten, evenals de door de andere accountant te rapporteren informatie. De ontvangen rapportages hebben wij met de betreffende KPMG-accountant besproken. Tevens hebben wij het dossier beoordeeld.

Voor de onderdelen die niet in scope waren, hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om te bevestigen dat onze scoping gedurende de controle passend bleef.





Door bovengenoemde werkzaamheden bij de 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 audit coverage zoals opgenomen in de sectie Samenvatting bedraagt 99% op basis van het totaal aan activa en 99% op basis van de beheervergoedingen ('controle van de volledige financiële informatie').

### ***Controleaanpak risico van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving***

In het hoofdstuk 'Risicomanagement' van het bestuursverslag beschrijft de Raad van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in APG en de bedrijfsomgeving, en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld van het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en de procedures van APG om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de Raad van Bestuur, de Audit- en Riskcommissie van de Raad van Commissarissen en bij andere relevante functies en afdelingen, zoals Group Internal Audit en Group Risk & Compliance. Wij hebben onder meer de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

169

- inzicht verkrijgen in de wijze waarop APG informatietechnologie (IT) gebruikt en de invloed daarvan op de jaarrekening, inclusief het risico van cybersecurity-incidenten die een materieel effect hebben op de jaarrekening;
- evaluatie van nevenfuncties van leden van de Raad van Bestuur en/of andere werknemers, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten;
- evalueren van onderzoeksrapporten van Group Internal Audit en de kwartaalrapportages van Group Risk & Compliance inzake aanwijzingen voor mogelijke fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving;
- evalueren van correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties, en van verklaringen door advocaten ten behoeve van accountants.

Daarnaast hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op APG van toepassing is en hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening:

- Toezichtwetgeving, waaronder de Wet op het financieel toezicht (Wft), CRR en IFD/IFR
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)



Wij hebben, samen met onze forensische specialisten, de risicofactoren voor fraude en niet naleven van wet- en regelgeving geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant, gezien het beperkte aantal klanten van APG en de beperkte mogelijkheid om de opbrengsten materieel te beïnvloeden. Dit laatste wordt mede veroorzaakt door het feit dat er geen sprake is van het maken van belangrijke schattingen bij het bepalen van de omzetverantwoording en het ontbreken van verschillende service-elementen in de vergoedingen.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude dat relevant is voor onze controle, dit is tevens het relevant veronderstelde risico vastgelegd in de controlestandaarden. Hierop hebben we als volgt ingespeeld:

### **Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)**

#### **Risico**

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijkt te werken, zoals bijvoorbeeld ten aanzien van schattingen gerelateerd aan de verschillende voorzieningen.

#### **Controleaanpak**

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico. Tevens hebben we veronderstellingen van het management geëvalueerd, waaronder het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvormingen (en veronderstellingen) van het management met betrekking tot significante schattingen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen, zoals voorzieningen met betrekking tot personeel. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder het gebruikmaken van statistische steekproeven (waarbij onderliggende boekingen willekeurig worden geselecteerd) en het uitvoeren van detailwerkzaamheden ten aanzien van investeringen in de kantoorlocaties van APG gedurende 2022, zoals verwerkt in de jaarrekeningpost 'materiële vaste activa'.

Onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle.



Wij hebben onze risico-inschatting, controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen. Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en/of het niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

### **Controleaanpak continuïteit**

Zoals toegelicht op pagina 90 en 91 van het bestuursverslag heeft de Raad van Bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen materiële continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de Raad van Bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door de Raad van Bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's; en
- analyseren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen ten opzichte van het afgelopen boekjaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis van de controle.

De resultaten uit de procedures die wij als onderdeel van onze risicobeoordeling hebben uitgevoerd geven geen aanleiding om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

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

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste 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.

Vergeleken met vorig jaar is het kernpunt gerelateerd aan de voorbereiding van APG op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel toegevoegd.

## **Juiste verwerking van de beheervergoedingen**

### **Omschrijving**

APG ontvangt beheervergoedingen voor de pensioenuitvoering, het vermogensbeheer en de overige adviesdiensten die APG verricht ten behoeve van zijn klanten. Deze beheervergoedingen bedragen over 2022: EUR 952 miljoen (2021: EUR 852 miljoen) en zijn de grootste post in de geconsolideerde jaarrekening van APG. Gezien de omvang van de beheervergoedingen zien wij de juiste verwerking van de beheervergoedingen in de jaarrekening als kernpunt in onze controle.



## Onze aanpak

We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Met betrekking tot de vaste beheervergoedingen hebben wij middels een deelwaarneming de verantwoorde beheervergoedingen aangesloten op onderliggende contracten.
- Met betrekking tot de variabele beheervergoedingen uit hoofde van vermogensbeheeractiviteiten hebben wij de verantwoorde beheervergoedingen nagerekend op basis van gegevens in contracten en andere brondocumenten. Voor een deel zijn de variabele beheervergoedingen gebaseerd op de hoogte van het beheerd vermogen. De hoogte van het beheerde vermogen hebben wij aangesloten op de beleggingsadministratie van APG. De overige variabele beheervergoedingen hebben wij middels een deelwaarneming aangesloten op onderliggende brondocumenten, waarbij wij de juistheid van de gehanteerde prijzen en geleverde diensten hebben vastgesteld.
- Met betrekking tot zowel de vaste beheervergoedingen als de variabele beheervergoedingen hebben wij voor een deelwaarneming de ontvangst van de beheervergoedingen vastgesteld door middel van inspectie van dagafschriften.
- Wij hebben de juistheid van de toelichting op de beheervergoedingen in de jaarrekening vastgesteld op basis van brondocumenten.

## Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de beheervergoedingen juist zijn verwerkt en toegelicht in de jaarrekening van APG.

## Omschrijving

De dienstverlening aan pensioenfondsen steunt voor een groot deel op geautomatiseerde gegevensverwerking. De kernactiviteiten van APG zijn naar hun aard in belangrijke mate afhankelijk van de betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en de beveiliging van de gegevens van pensioenfondsen en deelnemers. Dit omvat tevens de interne beheersmaatregelen ten aanzien van cyberrisico's. De betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking vormt daarom een kernpunt van onze controle.

## Onze aanpak

We hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking geëvalueerd in het kader van onze jaarrekeningcontrole. Hiervoor hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in het controleteam.

We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:



- de beheersing van wijzigingen in de IT-infrastructuur en applicaties (change management) geëvalueerd;
- de beheersing van de logische toegang tot systemen en kritieke data geëvalueerd;
- kennisgenomen van door APG zelf uitgevoerde controles, met name gericht op general IT controls (inclusief cybersecurity) en IT application controls, en de impact hiervan op onze controleaanpak bepaald;
- de IT controls van APG op het gebied van cybersecurity getoetst door middel van een door ons uitgevoerde penetratietest op een selectie van applicaties en de uitkomsten hiervan geëvalueerd in het kader van onze jaarrekeningcontrole;
- kennisgenomen van de uitkomsten van de serviceorganisatierapporten (SOC) die de groepsonderdelen van APG opstellen ten behoeve van hun klanten.

### Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij in het kader van de jaarrekeningcontrole van APG geen significante bevindingen ten aanzien van de betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en de beveiliging van de gegevens van pensioenfondsen en deelnemers. In onze managementletter hebben wij een aantal bevindingen gerapporteerd gericht op het verder versterken van de IT-omgeving en in het accountantsverslag hebben we bevindingen uit de gegevensgerichte werkzaamheden gerapporteerd. We refereren naar pagina 90 van het jaarverslag voor een verdere toelichting op deze bevindingen.

### Omschrijving

Afhankelijk van de politieke besluitvorming in de Eerste Kamer treedt naar verwachting de Wet toekomst pensioenen (Wtp) per 1 juli 2023 in werking. Door de Wtp zal een transitie plaatsvinden van het huidige stelsel naar een nieuw pensioenstelsel. In het hoofdstuk 'Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel' van het bestuursverslag wordt de voortgang van de voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel door APG toegelicht. Deze transitie heeft een grote impact op APG vanwege de inherente risico's die samenhangen met een dergelijke ingrijpende transitie, het beslag ervan op de (verander)capaciteit en de significante kosten die hiermee gepaard gaan.

Vanwege de relevantie van deze aangelegenheid en het potentiële effect hiervan op de jaarrekening als geheel hebben wij hier specifieke aandacht aan besteed tijdens onze controle.



## Onze aanpak

We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- kennisgenomen van de inrichting en governance van het programma 'Pensioen van Straks', inclusief de beheersing van risico's en de toepassing van het 'three lines of defence-model' binnen het programma;
- kennisgenomen van de voortgangsrapportages van het programma aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen;
- de impact van het programma 'Pensioen van Straks' op de interne beheersomgeving van APG geëvalueerd. Hierbij hebben wij gebruikgemaakt van specialisten op het gebied van gedrag en cultuur (soft controls);
- het contract dat APG in 2022 heeft afgesloten met een externe partij voor de ontwikkeling van een nieuwe polis-en kapitaaladministratie geïnspecteerd;
- de gevolgen van bovengenoemd contract voor de jaarrekening geëvalueerd. Wij hebben hierbij getoetst of de kosten gerelateerd aan bovengenoemde transactie in aanmerking komen voor activering op de balans (dan wel verwerking als kosten via de winst-en-verliesrekening) en de juiste verwerking van de aan deze externe partij verstrekte lening vastgesteld;
- de toelichtingen ten aanzien van de voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel door APG zoals opgenomen in het bestuursverslag en, waar relevant, de jaarrekening geëvalueerd.

## Onze observatie

174

De uitkomsten van bovenstaande werkzaamheden hebben niet geleid tot significante bevindingen en wij achten de toelichtingen ten aanzien van de voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel door APG zoals opgenomen in het bestuursverslag en de jaarrekening adequaat.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

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

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

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



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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als 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. Daarbij is de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet-naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemd 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 activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap 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 APG.

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

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

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

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

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.



Amstelveen, 9 maart 2023

KPMG Accountants N.V.

N.C. Paping RA

Bijlage:  
Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening





## Bijlage

### Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- 177 • het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.



Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

# Niet-financiële informatie



**Ludieke actie tegen de stikstofplannen**  
Boeren delen kaasblokjes uit op de Markt in Maastricht. Ze protesteren met deze ludieke actie tegen de stikstofplannen van het kabinet.



# Over dit verslag

In dit jaarverslag legt de raad van bestuur van APG Groep NV verantwoording af over de financiële en niet-financiële prestaties over het boekjaar 2022, dat loopt van 1 januari tot en met 31 december. Het jaarverslag is opgesteld volgens de Nederlandse jaarverslaggevingsregels. De raad van bestuur legt verantwoording af over de kernactiviteiten die APG uitvoert, zowel in Nederland als via zijn buitenlandse dochterondernemingen. APG houdt kantoor in Heerlen en Amsterdam en heeft nevenvestigingen in New York en Hong Kong en satellietvestigingen in Brussel, Singapore en Beijing.

In ons jaarverslag maken we duidelijk wat we in een verslagjaar hebben bereikt, maar vooral maken we duidelijk hoe we invulling geven aan onze rol in de maatschappij, hoe we waarde creëren voor onze belanghebbenden; klanten, medewerkers en aandeelhouders en voor de maatschappij. We laten zien met welke dilemma's en uitdagingen we zoal te maken hebben in de voorbereidingen naar de pensioentransitie.

## Duurzame langetermijnwaardecreatie

In het jaarverslag laten we zien wat onze visie is op langetermijnwaardecreatie. Wat we nodig hebben om waarde te creëren, begint bij de werkzaamheden die we voor onze pensioenfondsklanten uitvoeren.

Onze klanten hebben ons hun pensioenadministratie en -communicatie toevertrouwd en voor een aantal klanten beheren we hun vermogen. Als afgeleide hiervan geven we ondersteuning en helpen we deelnemers financieel fitter worden. Een belangrijke bron van inzet zijn onze gespecialiseerde medewerkers en onze hoge mate van innovatie en informatietechnologie. Voor ons als kennisbedrijf zijn onze netwerken en samenwerkingsverbanden uiterst belangrijk. Als belangrijke maatschappelijke organisatie geldt dat ook voor een gezonde en solide financiële basis.

De mondiale milieu- en sociale uitdagingen zijn groot. Te groot om alleen door de overheid te worden opgelost. APG wil daar met nadruk ook aan bijdragen door zelf resultaten te bereiken

op het gebied van duurzame ontwikkeling. We zien onze inzet op het gebied van duurzaamheid als uitermate belangrijk en relevant. In het jaarverslag 2022 voegen we daar onze inzichten over onze impact op het milieu en op onze samenleving aan toe.

## Integrale verslaggeving

We hebben weer stappen voorwaarts gezet in onze niet-financiële verslaggeving. Als belangrijke vervolgstap naar een geïntegreerde rapportage hebben we het connectiviteitsmodel verbeterd. Het model geeft ons handvaten voor de sturing van stakeholdersanalyse tot en met impact van APG op de samenleving. Zo werken we toe naar een structurele rapportage over de samenhang en afhankelijkheden van de aspecten die relevant zijn voor onze langetermijnwaardecreatie.

## Materialiteitsanalyse

Naast het geregelde contact met al onze belanghebbenden voeren we regelmatig een materialiteitsanalyse uit. De materialiteitsmatrix die daaruit volgt helpt te borgen dat de strategie, het beleid en

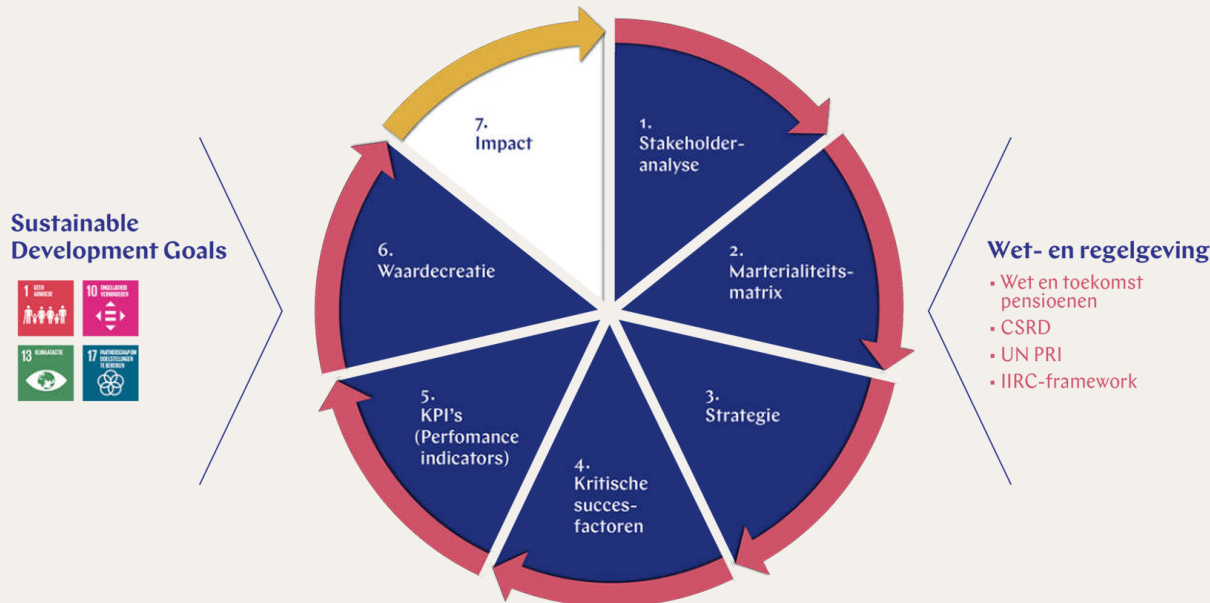
de verantwoording van APG goed aansluiten bij de verwachtingen, eisen en wensen van onze belanghebbenden en bij onze langetermijnwaardecreatie. Ten behoeve van deze analyse heeft in 2020 een enquête plaatsgevonden onder onze interne en externe

belanghebbenden met een twintigtal stellingen over thema's als rendement, beleggen, kosten, pensioenstelsel, klantervaring, digitalisering en innovatie. Na de actualisatie in 2021 hebben we de materialiteitsanalyse in 2022 opnieuw geactualiseerd. De ontwikkelingen

en discussies die in de loop van het jaar plaatsvonden en de onderwerpen die ter tafel kwamen tijdens de dialoog met onze belanghebbenden, dienden als basis voor de update. Het resultaat van de kwalitatieve update zijn gevalideerd door de raad van bestuur en besproken met de audit en riskcommissie van de raad van commissarissen.

De acht belangrijkste materiele thema's die hieruit volgden, vormen de basis voor hoofdstuk 2 Onze resultaten in 2022. De connectiviteitsmatrix die hierna volgt geeft schematisch de onderlinge samenhang en afhankelijkheden van de aspecten die relevant zijn voor de langetermijnwaardecreatie weer.

**In contact met onze stakeholders**  
 Onze belanghebbenden zijn de stakeholders die rechtstreeks onze strategie en kernactiviteiten kunnen beïnvloeden. Hiertoe rekenen we onze klanten (pensioenfondsen en de bij hen aangesloten werkgevers en deelnemers), onze medewerkers en onze aandeelhouders. Ook binnen de sector waartoe de regelgevers en de toezichthouders behoren, onze strategische partners en de bedrijven waarin we beleggen, vervullen we een belangrijke rol als



maatschappelijke organisatie en behoren alle betrokkenen tot de kring van onze belanghebbenden. Voortdurend verkennen we welke andere organisaties of instellingen ook als stakeholders moeten worden aangemerkt. We voeren regelmatig het gesprek met al onze belanghebbenden, zodat we continu op de hoogte zijn van wat er voor hen belangrijk is. We geven een kort inzicht in de wijze waarop we met onze stakeholders in contact blijven.

### Klanten

– Acht pensioenfondsen waarvoor we werken met hun bestuurders: APG onderhoudt nauw contact met de pensioenfondsen, zowel formeel als informeel. We zijn intensief met hen in gesprek over de genoemde materiële thema's. De overgang naar het nieuwe pensioenstelsel en andere onderwerpen die voor de pensioenfondsen van belang zijn voor de uitvoering van hun beleid, komen aan bod, zoals toezichtthema's en internationale ontwikkelingen. Via onder andere de klantteams bundelen we onze kennis om informatie met de pensioenfondsen te delen.

– Werkgevers aangesloten bij deze acht pensioenfondsen: we hebben dagelijks contact met werkgevers die zijn aangesloten bij

deze pensioenfondsen. Dit contact verloopt via bezoeksafspraken, video-calls, telefoon en e-mail. We bieden ondersteuning bij de inzet van de pensioenregeling als arbeidsvoorwaarde en aanvullend als onderdeel van hun personeelsbeleid.

– Deelnemers die via deze acht pensioenfondsen pensioen opbouwen: met de deelnemers die via de fondsen pensioen opbouwen, onderhouden we dagelijks contact via ons Klant Contact Centrum per telefoon, e-mail en chat. Na elk contact vragen we de klant om hun beoordeling hiervan. Regelmatig voeren we onderzoeken uit. Zo testen we ons aanbod via klantarena's en klantvalidaties, op basis waarvan we verbeteringen doorvoeren.

### Medewerkers

– Directeuren: met onze directeuren voeren we naast de reguliere contactmomenten in onder andere directie-overleggen ook het gesprek tijdens het periodieke senior leadership event. In deze gesprekken komen met name strategische onderwerpen en de voortgang van de strategie aan bod.

– Leidinggevenden: onze leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het vertalen van de strategie naar de te realiseren doelen. Zij

dragen zorg voor een goede samenwerking binnen het team, zijn de motiverende factor en ondersteunen de teamleden om de teamdoelen te realiseren. Leidinggevenden worden ondersteund door een op maat gemaakt leiderschapsprogramma.

– Medewerkers: met onze medewerkers voeren we werk- en teamoverleggen en er zijn reguliere contacten met leidinggevenden. In de online (wereldwijde) Townhalls worden medewerkers meegenomen in de strategie en belangrijke ontwikkelingen binnen APG. De verduurzaming van onze eigen bedrijfsvoering, waaronder de huisvesting en onze reisbewegingen, zijn periodiek onderwerp van gesprek tussen leiding en medewerkers. Mede daardoor kan dit het fundament van de langetermijnwaardecreatie van APG versterken. Verder worden medewerkers op de hoogte gehouden via intranet in de vorm van onder meer nieuwsberichten, blogs en vlogs.

### Ondernemingsraad

Met de OR wordt regelmatig overlegd. Ook zijn er overlegvergaderingen in aanwezigheid van de OR en bestuurder. Tweemaal per jaar is er een algemeen overleg over de gang van zaken binnen APG waarbij ook de

raad van commissarissen aansluit. Thema's zijn adviesaanvragen en instemmingsverzoeken. Ook de ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers en de strategie zijn onderwerpen van gesprek. Overleg over arbeidsvoorwaarden vindt plaats met vakorganisaties.

### Aandeelhouders

Onze aandeelhouders zijn de Stichting Pensioenfonds ABP (92,16 procent van de aandelen) en de Stichting SFB (7,84 procent van de aandelen). Naast de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn er halfjaarlijkse vergaderingen over de remuneratie, de governance, de strategie, de dividenden en het jaarverslag. Ieder kwartaal bespreken we de actuele ontwikkelingen met de aandeelhouders.

### Strategische partners

APG is met meerdere partijen een langdurige samenwerkingsrelatie aangegaan. Met al deze partijen voeren we bilateraal zakelijk overleg. De aard van deze samenwerkingsrelatie is bepalend voor de inhoud van deze gesprekken.

### Partijen waarin wordt belegd

Via onze portefeuillemanagers praten we met de partijen waarin wordt belegd. Via de bestuursdialoog staat de strategie gericht op het langetermijnbeleggen daarbij hoog op de agenda.

### Richtlijnen jaarverslag

Dit jaarverslag is gebaseerd op de richtlijnen van de Value Reporting Foundation en het Global Reporting Initiative (GRI). Het raamwerk van het International Integrated Reporting Council is volledig geïmplementeerd. De belangrijkste indicatoren om onze toegevoegde waarde te meten en hierop te sturen zijn vermeld in het hoofdstuk De Wereld van APG. De GRI content index, de overige duurzaamheidsinformatie en personele informatie zijn hierna opgenomen in het hoofdstuk Niet-financiële informatie. Ook de (toekomstige) regels van de EU laten zien dat niet-financiële informatie in het jaarverslag een belangrijk instrument is om ondernemingen verantwoordelijkheid te laten afleggen over hun beleid en acties op sociaal en milieugebied.

Ook het Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol) en de aanbevelingen van de Task

Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) vormen een belangrijk onderdeel van onze integrale verantwoording. In het jaarverslag zijn we dan ook transparant over de manier waarop we vormgeven aan de inspanningsverplichting van de financiële sector om zich in te zetten voor het Klimaatakkoord. We ondersteunen opnieuw de klimaatdoelstellingen. In 2030 willen we daarom een klimaatneutrale bedrijfsvoering hebben en zijn de vermogens die we beheren in lijn met de Parijs-afspraken. In 2050 is de uitstoot van de beleggingsportefeuille die we beheren netto nul.

### Rapportageproces

Binnen de raad van bestuur is de Chief Finance & Risk Officer (CFRO) eigenaar van het jaarverslag. De CFRO heeft het proces van de totstandkoming belegd bij de directeur Group Finance. Hij heeft een stuurgroep geformeerd waarin de belangrijkste afdelingen binnen APG zijn vertegenwoordigd. Deze stuurgroep vergadert een keer per maand en stelt de uitgangspunten, de structuur, de synopsis en de inhoud van het jaarverslag vast. De inhoud van het verslag wordt geschreven op basis van interviews met de raad van bestuur

en diverse sleutelpersonen, schriftelijke input en rapportage. Een projectteam begeleidt de totstandkoming hiervan.

De dataverzameling is gebaseerd op het reguliere rapportageproces binnen APG. Door het risicomanagement te integreren in de primaire processen én in het rapportageproces is de betrouwbaarheid van de gegevens geborgd, zowel voor financiële als niet-financiële data. Hiermee zorgen we dat de juiste gegevens in de rapportage worden opgenomen. Er zijn gedurende de businessplancyclus indicatoren voor de performance (prestaties) op de belangrijkste strategische onderwerpen bepaald, waarop periodiek wordt gestuurd via de performancerapportage. Bespreking hiervan vindt plaats via de performancedialoog, die van hoog tot laag in de organisatie wordt georganiseerd.

De audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen is actief betrokken bij het reviewen van de teksten van het verslag. Tot slot stelt de raad van bestuur de inhoud van het jaarverslag vast.

### Reikwijdte en mate van zekerheid van de accountant

APG heeft zijn externe accountant, KPMG, gevraagd de externe verslaggeving te controleren c.q. te beoordelen. De mate van zekerheid die van toepassing is op de verslaggeving is hieronder weergegeven.

- KPMG heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2022 van het Jaarverslag gecontroleerd. KPMG heeft op 9 maart 2023 een goedkeurende verklaring verstrekt bij de (geconsolideerde) jaarrekening. De controleverklaring is opgenomen onder hoofdstuk 8 Overige gegevens.
- Ook een aantal niet-financiële gegevens zijn expliciet onderwerp van de accountantscontrole. KPMG heeft op 9 maart 2023 een verklaring met een beperkte mate van zekerheid verstrekt bij deze niet-financiële gegevens. Dit assurance rapport is hierna opgenomen.

### Disclaimer

Dit jaarverslag bevat visies of andere uitingen van toekomstige prestaties en resultaten die zijn gebaseerd op de huidige verwachtingen en aannames met betrekking tot ontwikkelingen en andere factoren die van invloed zijn op APG.

Toekomstige prestaties en resultaten kunnen materieel afwijken. Dit voorbehoud is onverkort van toepassing op alle in dit verslag opgenomen toekomstgerichte mededelingen.

De interviews in deze publicaties geven meningen van interne en externe deskundigen weer. Ze weerspiegelen niet per se het beleid of het standpunt van APG.

De foto's in dit jaarverslag zijn nieuwsbeelden van ANP. Ze markeren een aantal gebeurtenissen die in 2022 in Nederland het nieuws hebben gehaald.



# Rapportage niet-financiële informatie

## Performance indicatoren

### In scope

Reputatie score

72,2

71,6

Nettoresultaat

€ 49 miljoen

€ 78 miljoen

Extra rendement (5 jaar) in basispunten

33

54

Rendement eigen vermogen

13,9%

19,5%

CO<sub>2</sub> voetafdruk bedrijfsvoering (in ton) bruto<sup>1</sup>

5.390

6.537

CO<sub>2</sub> voetafdruk bedrijfsvoering (in ton) netto<sup>1</sup>

1.989

2.412

Benchmark UN Principles for Responsible Investment

4 van de 5 sterren

4 van de 5 sterren

Gender diversiteit in %

64 / 36

64 / 36

Aantal medewerkers

3.405

3.193

Ziekteverzuim

4,2%

3,5%

Medewerkerbetrokkenheid

7,7

7,6

### Niet in scope

Gemiddelde prijs per deelnemer

95,00

81,00

Deelnemers met inzicht inkomen voor later

2.300.000

1.995.000

Deelnemers met inzicht pensioenvermogen

1.075.000

1.040.000

Net promotor score

+3

+3

Beheerd in Sustainable Development Investments

102 miljard

112 miljard

185

<sup>1</sup> CO<sub>2</sub> voetafdruk bedrijfsvoering: als gevolg van de herijking van de Carbon footprint doelstelling naar Net Zero in 2022 wordt scope 3 niet meer meegenomen. De vergelijkende cijfers 2021 zijn derhalve aangepast. Dit betekent een mutatie op bruto uitstoot in ton van -680 (was: 7.417) en netto uitstoot in ton van -682 (was: 3.094).

## Assurance rapport van de onafhankelijke accountant

KPMG heeft bij dit jaarverslag een assurance rapport over de niet-financiële informatie verstrekt. Dit rapport betreft een beperkte mate van zekerheid ten aanzien van de tien performance-indicatoren die in 2022 hierop van toepassing zijn. De externe accountant heeft deze tien elementen getoetst op basis van de door Group Finance vastgestelde dossiers van deze indicatoren. Het rapport is hierna opgenomen.



## Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van APG Groep N.V.

### **Onze conclusie**

Wij hebben de niet-financiële informatie inzake onderstaande thema's zoals opgenomen onder het kopje "In scope" in de tabel op pagina 185 (hierna: "niet-financiële informatie") van het Jaarverslag (hierna "het Verslag") van APG Groep N.V. voor het jaar eindigend op 31 December 2022 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de niet-financiële informatie niet is opgesteld, in alle van materieel belang zijnde aspecten, in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria' van ons rapport.

De duurzaamheidsindicatoren in scope bestaan uit de volgende indicatoren:

- Reputatie score
- Nettoresultaat
- Extra rendement (5 jaar) in basispunten
- Rendement eigen vermogen
- CO2 voetafdruk bedrijfsvoering (in ton) bruto
- CO2 voetafdruk bedrijfsvoering (in ton) netto
- Benchmark UN Principals for Responsible Investment
- Gender diversiteit in %
- Aantal medewerkers
- Ziekteverzuim
- Medewerkerbetrokkenheid



## ***De basis voor onze conclusie***

Wij hebben onze beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Verantwoordelijkheid van de accountant'.

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

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

## ***Rapportagecriteria***

De niet-financiële informatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. APG Groep N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de niet-financiële informatie zijn de eigen criteria zoals toegelicht in 'Overige Duurzaamheidsinformatie' op pagina 196 en de 'Begrippenlijst' op pagina 204 van het Verslag.

## ***Materialiteit***

188 Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de niet-financiële informatie. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouw genomen.

## ***Reikwijdte van het groepsonderzoek***

APG Groep N.V. is het moederbedrijf van een groep entiteiten. De niet-financiële informatie omvat de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht op pagina 162 van het Verslag.

## ***Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling***

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in het Verslag maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.



## **Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de niet-financiële informatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria' van ons rapport, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen, meten of evalueren van de niet-financiële informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van APG Groep N.V.

## **Verantwoordelijkheid van de accountant**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de 'Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen' (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, assurance-standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000A, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in het Verslag staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;
- het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de niet-financiële informatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een conclusie uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;



- het identificeren van gebieden in het Verslag waar waarschijnlijk een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen, het bepalen en uitvoeren van assurance-werkzaamheden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het afnemen van interviews met het management en/of relevante medewerkers verantwoordelijk voor de maatschappelijke strategie, beleid en prestaties;
  - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in het Verslag;
  - het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties.
  - het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - het analytisch evalueren van data en trends.
- het evalueren van de consistentie van de niet financiële informatie met de informatie in het Verslag buiten de scope van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van het Verslag;
- het overwegen of het Verslag als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

190

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Amstelveen, 9 maart 2023

KPMG Accountants N.V.

N.C. Paping RA

# Connectiviteitsmatrix

## Strategische context

### Onze klanten

- Beheerste pensioenuitvoering
- Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel
- Klantgerichte dienstverlening
- Financiële fitheid deelnemers
- Hoog rendement op duurzame en verantwoorde wijze
- Verantwoorde kosten
- Betekenisvolle en inclusieve organisatie
- Digitale veiligheid en privacy

### Medewerkers

- Betekenisvolle werkgever
- Betrokken medewerkers

### Maatschappij

- Vertrouwen in pensioen
- Bijdrage aan toekomstbestendig stelsel
- Samenwerking in pensioensector
- Verantwoord beleggen
- Duurzame bedrijfsvoering

### Aandeelhouders

- Financieel gezonde organisatie

## Strategische ambities

### Onze klanten

- Maximaliseren pensioenwaarde
- Toonaangevende uitvoerder
- Sterke fondsen
- Vertrouwde gids

### Medewerkers

- Great Place to work

### Maatschappij

- Duurzaamheid

### Aandeelhouders

- Rendement passend bij een maatschappelijk bedrijf

## Strategische kansen en risico's

### Kans

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

### Risico

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

### Onze klanten

- Nieuwe pensioenstelsel
- Toenemende digitalisering
- Veranderende behoefte dienstverlening
- Robuustheid uitvoeringprocessen
- Verhogen datakwaliteit, -privacy en -beveiliging
- Snelheid technologische ontwikkelingen
- Klanttevredenheid
- Uitbesteding
- Beschikbare change-capaciteit

### Medewerkers

- Wendbaarheid van de medewerkers
- Aandacht voor integriteit en gedrag
- Persoonlijke (door)ontwikkeling
- Werk in maatschappelijke context

### Maatschappij

- Vertrouwen in pensioensector
- Toenemen belang verantwoord beleggen
- Duurzaamheidsinitiatieven
- Delen van kennis en ervaring
- Reputatie

### Aandeelhouders

- Sterke solvabiliteit en liquiditeit
- Continuïteit uitvoering borgen
- Wijzigende marktverhoudingen
- Beschikbare change-capaciteit

## Prestatie indicatoren

### Onze klanten

- Gemiddelde kostprijs per deelnemer
- Extra rendement (5 jaar) in basispunten
- Net Promoter Score
- Deelnemers met inzicht in pensioenvermogen
- Deelnemers met inzicht in inkomen voor later

### Medewerkers

- Aantal medewerkers
- Medewerkersbetrokkenheid
- Ziekteverzuim
- Diversiteit

### Maatschappij

- Reputatie-score
- Benchmark UN PRI
- Beheerd in Sustainable Development Investments
- CO<sub>2</sub>-voetafdruk bedrijfsvoering

### Aandeelhouders

- Nettoresultaat
- Rendement eigen vermogen

## SDG's



# GRI Index inclusief UN Global Compact verwijzingen

APG Groep NV heeft de in deze GRI-inhoudsindex genoemde informatie over de periode 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022 gerapporteerd onder verwijzing naar de GRI-standaarden. GRI 1 : oorsprong 2021.

192

GRI STANDAARD	OMSCHRIJVING	KRUISVERWIJZING/VERVULLING/UITLEG	In kaart brengen naar de Tien Principes van het UN Global Compact
GRI 2 - Algemene onthullingen 2022	2-1 Organisatorische details 2-2 Entiteiten die zijn opgenomen in de duurzaamheidsrapportage van de organisatie 2-3 Verslagperiode, frequentie en aanspreekpunt 2-4 Herformuleringen van informatie 2-5 Externe zekerheid 2-6 Activiteiten, waardeketen en andere zakelijke relaties 2-7 Medewerkers 2-8 Arbeiders die geen werknemer zijn 2-9 Bestuursstructuur en samenstelling 2-10 Benoeming en selectie van het hoogste bestuurslichaam 2-11 Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam 2-12 Rol van het hoogste bestuurslichaam bij het toezicht op het beheer van effecten 2-13 Delegeren van verantwoordelijkheid voor het beheersen van effecten	APG Groep NV <u>Grondslagen voor financiële verslaggeving</u>  januari 2022 t/m 31 december 2022, jaarlijks en <a href="mailto:communicatie@apg.nl">communicatie@apg.nl</a> Niet van toepassing <u>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant Over APG</u> <u>Hoe we samenwerken bij APG en Rapportage niet-financiële informatie</u> <u>Hoe we samenwerken bij APG en Rapportage niet-financiële informatie</u> <u>Hoe we onze organisatie besturen</u> <u>Hoe we onze organisatie besturen</u> <u>Hoe we onze organisatie besturen</u> <u>Hoe we onze organisatie besturen</u>  <u>Hoe we onze organisatie besturen</u>	Principe 6



**GRI  
STANDAARD**

**OMSCHRIJVING**

**KRUISVERWIJZING/VERVULLING/UITLEG**

**In kaart brengen naar de  
Tien Principes van het UN  
Global Compact**

- 2-14 Rol van het hoogste bestuurslichaam in duurzaamheidsrapportage
- 2-15 Belangenverstrengeling
- 2-16 Communicatie van kritieke zorgen
- 2-17 Collectieve kennis van het hoogste bestuurslichaam
- 2-18 Evaluatie van het functioneren van het hoogste bestuurslichaam
- 2-19 Beloningsbeleid
- 2-20 Proces om beloning vast te stellen
- 2-21 Jaarlijkse totale vergoedingsratio
- 2-22 Verklaring over de strategie voor duurzame ontwikkeling
- 2-23 Beleidstoezeggingen
- 2-24 Beleidsafspraken verankeren
- 2-25 Processen om negatieve effecten te verhelpen
- 2-26 Mechanismen voor het inwinnen van advies en het uiten van zorgen
- 2-27 Naleving van wet- en regelgeving
- 2-28 Lidmaatschap verenigingen
  
- 2-29 Benadering van betrokkenheid van belanghebbenden
- 2-30 Collectieve arbeidsovereenkomsten

- [Corporate Governance](#)
- [Corporate Governance](#)
- [Corporate Governance](#)
- [Hoe we onze organisatie besturen](#)
- [Hoe we onze organisatie besturen](#)
  
- [Ons beloningsbeleid](#)
- [Ons beloningsbeleid](#)
- [Ons beloningsbeleid](#)
- [Hoe we waarde creëren](#)
  
- [Mensenrechtenbeleid APG](#)
- [Mensenrechtenbeleid APG](#)
- [Mensenrechtenbeleid APG](#)
  
- [Mensenrechtenbeleid APG](#)
  
- [Risicomanagement](#)
- APG is, als APG Groep of via haar dochterondernemingen, aangesloten bij een breed scala aan verenigingen en belangenorganisaties. Het meest in het oog springend zijn de Dutch Fund and Asset Management Association, Global Real Estate Sustainability Benchmark, Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland, Eumedion, Climate Action 100+, Council of Institutional Investors, het Investor Leadership Network, MVO Nederland en UN Global Compact
- [Hoe we waarde creëren en Over dit verslag](#)
- [CAO APG](#)

Verklaring van voortdurende steun voor UNGC  
Principe 1, 2, 3, 4, 5 en 6

Principe 3



GRI STANDAARD	OMSCHRIJVING	KRUISVERWIJZING/VERVULLING/UITLEG	In kaart brengen naar de Tien Principes van het UN Global Compact
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-1 Proces om materiële onderwerpen te bepalen  3-2 Lijst met materiële onderwerpen	<a href="#">Hoe we waarde creëren</a>  <a href="#">Over dit verslag</a>	
<b>Beheerste pensioenuitvoering</b>			
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-3 Beheer van materiële onderwerpen	<a href="#">Beheerste pensioenuitvoering</a>	
<b>Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel</b>			
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-3 Beheer van materiële onderwerpen	<a href="#">Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel</a>	
<b>Klantgerichte bediening</b>			
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-3 Beheer van materiële onderwerpen	<a href="#">Klantgerichte dienstverlening</a>	
<b>Financiële fitheid van de Nederlanders</b>			
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-3 Beheer van materiële onderwerpen	<a href="#">Financiële fitheid deelnemers</a>	
	APG-1 Verbeter de financiële fitheid van Nederlanders	<a href="#">Ontwikkelingsdoelen van de VN</a>	

GRI STANDAARD	OMSCHRIJVING	KRUISVERWIJZING/VERVULLING/UITLEG	In kaart brengen naar de Tien Principes van het UN Global Compact
<b>Hoog rendement op een duurzame en verantwoorde manier</b>			
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-3 Beheer van materiële onderwerpen	<a href="#">Hoog rendement op duurzame en verantwoorde wijze</a>	Principe 1, Principe 2, Principe 3, Principe 4, Principe 5, Principe 6, Principe 7, Principe 8, Principe 9 en Principe 10
	APG-2 Vaststellen van wereldwijde industriestandaarden met betrekking tot RI	<a href="#">Ontwikkelingsdoelen van de VN</a>	
	APG-3 Marktaanpassing van SDI AOP	<a href="#">Ontwikkelingsdoelen van de VN</a>	
	APG-4 BKG-emissies in beleggingsportefeuille (scope 3)	<a href="#">Ontwikkelingsdoelen van de VN</a>	
<b>Verantwoorde kosten</b>			
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-3 Beheer van materiële onderwerpen	<a href="#">Verantwoorde kosten</a>	
<b>Betekenisvolle en inclusieve organisatie</b>			
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-3 Beheer van materiële onderwerpen	<a href="#">Betekenisvolle en inclusieve organisatie</a>	Principe 6, Principe 7, Principe 8 en Principe 9
	APG-5 CO2-neutrale bedrijfsvoering	<a href="#">Betekenisvolle en inclusieve organisatie</a> <a href="#">Rapportage niet-financiële informatie</a>	
	APG-6 Duurzaam reizen		
	APG-7 Energieneutrale kantoren		
	APG-8 Circulaire bedrijfsvoering		
	APG-9 Divers personeelsbestand		
	APG-10 Maatschappelijk betrokken medewerkers		
APG-11 Inclusief personeel			
<b>Digitale veiligheid en privacy</b>			
GRI 3: Materiële onderwerpen 2022	3-3 Beheer van materiële onderwerpen	<a href="#">Digitale veiligheid en privacy</a>	

195

# Overige duurzaamheidsinformatie

## Werken aan een aantoonbaar klimaatneutrale bedrijfsvoering

We verminderen onze milieubelasting door besparingen op ons energieverbruik, minder zakelijke verkeersbewegingen te maken en ons afval te hergebruiken. Vervolgens zetten we in op het gebruik van hernieuwbare bronnen. Als sluitpost compenseren we onvermijdbare uitstoot. In 2020 zijn beleid en bijbehorende maatregelen opgesteld waarmee de uitstoot die we nog moeten compenseren in 2030 te verwaarlozen is.

## CO<sub>2</sub>-uitstoot van de bedrijfsvoering

We meten de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van energieverbruik, mobiliteit, gelekte koudemiddelen en afval. In 2022 stootte APG bruto 8.152 ton CO<sub>2</sub> uit (7.217 ton in 2021). Dat is 2,5 kg per fte (2,4 kg per fte in 2021). Door gebruik te maken van hernieuwbare grondstoffen is onze netto CO<sub>2</sub>-uitstoot minder. De netto CO<sub>2</sub>-uitstoot van APG in scope 1 en 2 wordt vervolgens gecompenseerd met de inkoop van Gold Standard-certificaten.

Conform het 'Green House Gas Protocol' (GHG Protocol) wordt de CO<sub>2</sub>-voetafdruk uitgedrukt in verschillende 'Scope'-categorieën. Scope 1-emissies zijn directe emissies van eigen bronnen of bronnen waarover APG zeggenschap heeft, waaronder de brandstof gebruikt in onze leaseauto's (die naast zakelijk verkeer ook voor privé en woon-werkverkeer gebruikt kunnen worden). Scope 2-emissies zijn indirecte emissies bij de opwekking van ingekochte energie. Scope 3-emissies zijn alle relevante indirecte emissies (niet opgenomen in scope 2) die voorkomen in de waardeketen van APG. Het betreft bijvoorbeeld de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van zakelijk reizen en het woon-werkverkeer van onze medewerkers.

In onderstaande tabellen zijn de vliegreizen en zakelijke kilometers gewijzigd van scope 2 naar scope 3.

## Bruto CO<sub>2</sub>- uitstoot in ton

### Scope 1

	2022	2021
aardgas	587	1.143
koudemiddelen	-	
brandstoffen - leaseauto's	1.022	1.008
elektriciteit	3.770	4.352
stadswarmte	10 <sup>1</sup>	34 <sup>1</sup>
vliegreizen	1.248	66 <sup>1</sup>
openbaar vervoer - zakelijke kilometers	36 <sup>1,2</sup>	1 <sup>1,2</sup>
autobrandstoffen - zakelijke kilometers	220 <sup>2</sup>	81 <sup>2</sup>
afval	534	367 <sup>1</sup>
openbaar vervoer - woon-werkverkeer	48 <sup>1,2</sup>	9 <sup>1,2</sup>
autobrandstoffen - woon-werkverkeer	668 <sup>2</sup>	153 <sup>1,2</sup>
afvalwater	3 <sup>1,3</sup>	0 <sup>1,4</sup>
water	6 <sup>1,3</sup>	3 <sup>1,4</sup>
<b>Totaal</b>	<b>8.152</b>	<b>7.217</b>

### Scope 2

### Scope 3

### Totaal

- 1 exclusief New York
- 2 exclusief Hong Kong
- 3 exclusief Basisweg 10
- 4 exclusief Basisweg 30

## Netto CO<sub>2</sub>-uitstoot in ton

		2022	2021
Scope 1	aardgas	587	1.142
	koudemiddelen	-	0
	brandstoffen - leaseauto's	1.022	1.008
Scope 2	elektriciteit	371	228
	stadswarmte	10 <sup>1</sup>	34 <sup>1</sup>
Scope 3	vliegreizen	1.248	66 <sup>1</sup>
	openbaar vervoer - zakelijke kilometers	36 <sup>1,2</sup>	1 <sup>1,2</sup>
	autobrandstoffen - zakelijke kilometers	220 <sup>2</sup>	81 <sup>2</sup>
	afval	534	367 <sup>1</sup>
	openbaar vervoer - woon-werkverkeer	48 <sup>1,2</sup>	9 <sup>1,2</sup>
	autobrandstoffen - woon-werkverkeer	666 <sup>2</sup>	153 <sup>1,2</sup>
	afvalwater	3 <sup>1,3</sup>	0 <sup>1,4</sup>
	water	6 <sup>1,3</sup>	3 <sup>1,4</sup>
<b>Totaal</b>		<b>4.751</b>	<b>3.094</b>

198

- 1 exclusief New York
- 2 exclusief Hong Kong
- 3 exclusief Basisweg 10
- 4 exclusief Basisweg 30

Vanaf 18 maart 2020 zijn bijna alle Nederlandse medewerkers vanwege coronamaatregelen thuis gaan werken. In Nederland gingen onze kantoren half maart weer open, terwijl onze kantoren in Hong Kong en New York op andere momenten weer volledig opengingen. Deze maatregelen hebben het volgende effect op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van APG:

- Deze daling van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot is voor het grootste deel veroorzaakt door de afname in uitstoot als gevolg van veel minder mobiliteit.
- Energieverbruik laat daarentegen geen enorme daling zien, omdat de gebouwen nog verwarmd/gekoeld worden voor de aanwezige collega's. Het betreft in Nederland

ongeveer 100 collega's die continu aanwezig zijn geweest, redelijk verspreid over de gebouwen.

Deze factoren leiden tot een relatieve stijging van de uitstoot van energie (gas en elektriciteit) binnen de totale uitstoot.

APG brengt tevens de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de beleggingscategorieën aandelen, bedrijfsobligaties, vastgoed en private equity in kaart. We rapporteren dit jaarlijks in een aparte publicatie op onze webpagina [verantwoord beleggen](#) volgens de aanbevelingen van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures en de methodologieën van het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) voor bedrijfsbeleggingen en Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) voor vastgoedbeleggingen.

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

Voor de grondslag voor de meeste conversiefactoren gebruikt APG de 'Lijst emissiefactoren' die wordt gepubliceerd op [co2emissiefactoren.nl](#). APG maakt in Nederland gebruik van groene stroom ten behoeve van zijn bedrijfsvoering. De herkomst en de bron van deze geleverde groene stroom is Europese wind en wordt gegarandeerd

met Garanties van Oorsprong (GvO's). In de berekening van netto scope 2 CO<sub>2</sub>-emissies (market-based) wordt hieraan een emissiefactor van nul toegekend. Nieuw bestelde leaseauto's zijn altijd elektrisch, waardoor dit aandeel snel groeit. Over 2022 is echter nog geen onderscheid gemaakt voor het type energie waardoor deze tevens als scope 1 zijn opgenomen. Het Nederlandse woon-werkverkeer van de eerste maanden van het jaar is een schatting en wordt gebaseerd op de woon-werkvergoeding. Hierbij is aangenomen dat medewerkers met een woon-werkvergoeding die meer dan tien kilometer van kantoor wonen, met de auto komen. Omdat de woon-werkvergoeding is blijven doorlopen gedurende de thuiswerkperiode die op 18 maart 2020 is ingegaan, zou dit een vertekend beeld over de uitstoot geven. Daarom is als basis van aanwezigheidsregistraties aangenomen dat het woon-werkverkeer vanaf het tweede kwartaal met 97,5 procent is gedaald. De

laatste maanden van 2022 is in Nederland overgestapt op een nieuw registratiesysteem als onderdeel van een vernieuwd mobiliteitsbeleid, waardoor schattingen niet meer nodig zijn. De CO<sub>2</sub>-emissies zijn bepaald voor de gehele APG Groep.

### Energieverbruik huisvesting

Om inzicht te krijgen in de intensiteit van energie en broeikasgassen (GHG) wordt gebruik gemaakt van de methodiek van Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM). Hierbij worden gebruikte energie en, in het geval van GHG ook, gelekte koudemiddelen gedeeld door het verhuurd vloeroppervlakte. We willen dat onze huisvesting onder het 1,5-gradenpad van CRREM blijft en streven ernaar de 2050-doelstelling eerder te behalen. De methodiek is nog nieuw en we verwachten in het komende jaar verbeteringen door te voeren in het meten en rapporteren volgens deze methodiek.

**Energie intensiteit in kWh/m<sup>2</sup>/jaar**

		2020	2021	2022	2022 doelstelling 1,5-gradenpad	2050 doelstelling 1,5-gradenpad
Nederland	<b>Heerlen</b>	217	248	227	209	13
	<b>Symphony</b>	67	74	-	-	-
	<b>Basisweg 30</b>	203	205	-	-	-
	<b>Basisweg 10</b>	-	-	31	209	13
VS	<b>New York</b>	-	-	-	204	12
China	<b>Hong Kong</b>	120	140	298	265	5

**GHG-intensiteit in kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup>/jaar**

		2020	2021	2022	2022 doelstelling 1,5-gradenpad	2050 doelstelling 1,5-gradenpad
Nederland	<b>Heerlen</b>	11,0	16,1	12,9	92,6	2,7
	<b>Symphony</b>	3,0	4,6	-	-	-
	<b>Basisweg 30</b>	27,0	27,9	-	-	-
	<b>Basisweg 10</b>	-	-	0,0	92,6	2,7
VS	<b>New York</b>	-	-	-	66,1	2,8
China	<b>Hong Kong</b>	66,0	78,0	211,5	47	3,0



## Gescheiden afval

APG wil het restafval reduceren tot maximaal 10 procent in 2022 en tot nagenoeg 0 procent in

2030. In 2022 was het restafval 31,5 procent van het totale afval (18 procent in 2021). Dat is 27,5 kg restafval per fte (9,3 kg restafval per fte in

2021). We zitten boven ons streefcijfer door het opruimen van de oude kantoren in Amsterdam en door verbouwingen in Heerlen.

### Afval in kg

Papier en karton  
Overig gescheiden afval  
Restafval

	2022	2021 <sup>1</sup>
Papier en karton	99.320	51.087
Overig gescheiden afval	93.108	79.699
Restafval	89.574	28.181

<sup>1</sup> Exclusief New York

# Overige personele informatie

## Verdeling mannen en vrouwen op 31 december

**Rvc**

**Rvb**

**Directielaag (1)<sup>1</sup>**

**Managementlaag (1)<sup>1</sup>**

**Subtop (1)<sup>1</sup>**

**Totaal (excl. rvc)**

**2022**

Man	Vrouw
40%	60%
50%	50%
82%	18%
65%	35%
65%	35%
64%	36%

**2021**

Man	Vrouw
40%	60%
33%	67%
87%	13%
74%	26%
74%	26%
64%	36%

<sup>1</sup> Exclusief Hong Kong en New York

202

## Aantal medewerkers op 31 december

**Nederland**

**Hong kong**

**New York**

**Singapore**

**Totaal**

**2022**

FTE	Medewerkers
2.977	3.129
94	94
180	180
2	2
<b>3.253</b>	<b>3.405</b>

**2021**

FTE	Medewerkers
2.793	2.942
82	82
169	169
<b>3.044</b>	<b>3.193</b>

**Aantal medewerkers op 31 december**
**Man**
**Non-binair**
**Vrouw**
**Totaal**
**2022**

Vast contract

Tijdelijk contract

1.994

187

1

1

1.100

122

**3.095**
**310**
**2021**

Vast contract

Tijdelijk contract

1.899

152

1.021

121

**2.920**
**273**
**Aantal medewerkers op 31 december**
**Man**
**Non-binair**
**Vrouw**
**Totaal**
**2022**

Fulltime

Parttime

1.883

298

1

1

638

584

**2.522**
**883**
**2021**

Fulltime

Parttime

1.769

282

600

542

**2.369**
**824**

# Begrippenlijst

**AIFMD en IFR/IFD:** de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) en de Investment Firm Regulation and Directive (IFR/IFD) zijn verordeningen van de Europese Unie (EU) en regels van de Europese Bankautoriteit (EBA) die van toepassing zijn op alternatieve beleggingen. De richtlijnen van de EU die van toepassing zijn op alternatieve beleggingen stellen normen voor marketing rond het aantrekken van particulier kapitaal, beloningsbeleid, risicobewaking en -rapportage, evenals algemene verantwoording. De EBA is belast met de toepassing van uniforme regels in het kader van toezicht op de banken in de EU.

**Benchmark UN Principles for Responsible Investment:** de Verenigde Naties ondersteunt een internationaal netwerk van beleggers die samenwerken om de zes principes voor verantwoord beleggen in de praktijk te brengen. Een referentiekader geeft inzicht in de gevolgen van duurzaamheid voor beleggers.

**BREEAM-certificering:** een certificeringsmethode voor een duurzaam gebouwde omgeving.

**Customer Satisfaction Score:** deze score (CSAT) is een klanttevredenheidsscore die meet hoe tevreden onze klanten zijn over onze dienstverlening. De score is een samengesteld gemiddelde van diverse individuele CSAT scores van de belangrijkste klantmissies en kanalen voor deelnemers en werkgevers van de fondsen ABP, bpfBOUW en SPW.

**CO<sub>2</sub>-uitstoot (CO<sub>2</sub>-emissies):** het vrijkomen van koolstofdioxide in de atmosfeer. De bruto uitstoot ontstaat door gebruik van fossiele energie als kolen en gas. Door gebruik te maken van hernieuwbare energie is de netto uitstoot minder. Onder scope 1 wordt de uitstoot van de eigen bedrijfsvoering die in de lucht komt door de eigen productieprocessen als gevolg van verbranding van olie, kolen, gas (directe uitstoot). Scope 2 is de uitstoot die vrijkomt bij het produceren van de ingekochte energie (indirecte uitstoot). Scope 3 is de uitstoot in

de gehele levenscyclus van producten die een bedrijf koopt, vervaardigt, verkoopt.

**CO<sub>2</sub>-voetafdruk:** jaarlijkse berekening die inzichtelijk maakt hoeveel CO<sub>2</sub> en andere broeikasgassen worden uitgestoten.

**Compliancerisico:** het risico van materiële financiële verliezen, schade aan reputatie van APG en sancties van toezichhouders, als gevolg van het niet voldoen aan wet- en regelgeving en/of niet-integer gedrag.

**Connectiviteitsmatrix:** schematisch overzicht van de onderlinge samenhang en afhankelijkheden van de aspecten die relevant zijn voor de langetermijnwaardecreatie. Het connectiviteitsmodel geeft sturing aan het pad waarlangs de waardecreatie wordt bereikt.

**Extra rendement (vijf jaar) in basispunten:** het rendement boven de benchmark, de resultaten die we behalen gemeten over een gemiddelde periode van vijf jaar. Het basispunt geeft de kleinste

verandering aan en bedraagt een honderdste deel van een procent.

**Fiduciair model:** model dat de scheiding van drie rollen in het beleggingsproces borgt; het onafhankelijke advies aan onze klanten, het beleggen van pensioengeld en het beheersen van risico's.

**Financieel risico:** het risico op een ongewenste gebeurtenis met impact op de balans en/of de winst- en verliesrekening van APG als gevolg van variaties in niet te beïnvloeden marktvariabelen of verzekeringsschadekans.

205 **Governance:** het gedrag van een onderneming: hoe doen ze hun werk, met wie en onder welke voorwaarden.

**ICLAAP:** Europese richtlijnen om de financiële sector aan te sporen op een gestructureerde manier na te denken over kapitaal- en liquiditeitsrisico's en deze risico's te meten en te beheersen.

**LHBTQIA+:** lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender, queer, intersekse, a-

seksuele mensen en mensen met andere genderidentiteiten en geaardheden.

**Liquide beleggingen/ Illiquide**

**beleggingen:** liquide beleggingen betreffen goed verhandelbare beleggingen, waarvan vrijwel continu een objectieve prijs beschikbaar is. Dit in tegenstelling tot illiquide beleggingen, waarvoor dit niet het geval is.

**Maximale pensioenwaarde:** de meeste inkomensjaren voor later en kwalitatief hoogstaande diensten tegen een marktconforme prijs, waarbij we hechten aan solidariteit tussen generaties, aan verduurzaming en aan een inclusieve samenleving.

**Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek:** het onderzoek (MBO) meet hoe tevreden de medewerker van APG met het werk is, of de medewerker energie krijgt van het werk. Naast betrokkenheid worden ook zes andere thema's gemeten: vitaliteit, inclusieklimaatthema's, ontwikkelmogelijkheden, identificatie met APG, leiderschap, support en samenwerking en psychologische veiligheid.

**MIFID:** Markets in Financial Instruments Directive. Moet het concurrentievermogen op de Europese financiële markten verbeteren door het creëren van één Europese markt voor beleggingsdiensten en -activiteiten.

**Net promoter score:** een instrument voor het meten van klantloyaliteit. De score die we meten voor deelnemers is een samengesteld gemiddelde van diverse individuele NPS scores van de belangrijkste klantmissies voor de fondsen ABP en bpfBOUW. De score die we meten voor werkgevers is samengesteld vanuit de scores van de fondsen ABP, bpfBOUW en SPW.

**Operationeel risico:** het risico op verliezen door externe gebeurtenissen, falende (interne of uitbestede) processen en ICT-systemen of ongewenst gedrag van personeelsleden. Operationele risico's kunnen leiden tot ongewenste gevolgen voor onze opdrachtgevers. Het hiermee samenhangende uitbestedingsrisico voor opdrachtgevers is onderdeel van het integraal risicomanagement bij APG.

**Pensioenuitvoeringsorganisatie:** als een pensioenfonds het hoofd is, is een pensioenuitvoerder de handen. Bij het pensioenfonds wordt alles bedacht en dat wordt allemaal uitgevoerd door een pensioenuitvoerder. Dit doet een uitvoerder vaak voor meerdere pensioenfondsen tegelijk. Dat maakt het goedkoper en efficiënter. Volgens de definitie van De Nederlandsche Bank is APG een pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO) en is een pensioenfonds of een verzekeraar een pensioenuitvoerder.

**Pensioenuitvoering:** alle administratie- en communicatiediensten die APG als pensioenuitvoeringsorganisatie namens de opdrachtgevende pensioenfondsen (volgens de Pensioenwet art. 1 pensioenuitvoerders) aan werkgevers en deelnemers verleent.

**Pensioen van Straks:** project waarmee APG met een gedegen voorbereiding de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel in goede banen leidt.

**Rendement eigen vermogen:** het nettoresultaat na belastingen gedeeld door het totale eigen vermogen (begin van het jaar, na

dividend vorig jaar, minus immateriële activa) uitgedrukt in een percentage.

**Reputatiescore:** de reputatiescore geeft inzicht in de reputatie, volgens reputatieonderzoek van RepTrak. De methode meet niet alleen de reputatie, maar ook de bekendheid en wat mensen belangrijk vinden als ze naar APG kijken. Gerapporteerd is de gemiddelde score over het jaar.

**Risicoprofiel:** het risicoprofiel geeft aan hoeveel risico onze klanten, de pensioenfondsen, mogen nemen met het kapitaal van de deelnemers. Samen met de klant stelt APG het risicoprofiel samen. De grondslag voor het risicoprofiel van een klant vormt een Asset Liability model. Dit is een rekenmodel dat uitgaat van bezittingen en verplichtingen en op basis van voorkeuren van het pensioenfonds het gewenste rendement en de daarbij acceptabele mate van risico inventariseert.

**Stakeholderanalyse:** het onderzoek naar de belangrijkste belanghebbenden die betrokken zijn bij en invloed hebben op onze organisatie.

**Strategisch risico:** het risico dat strategische doelstellingen niet worden behaald als gevolg van veranderingen op het gebied van concurrentieverhoudingen, politieke besluitvorming, stakeholders, reputatie en/of ondernemingsklimaat of het vermogen van de organisatie om zich aan deze veranderingen aan te passen.

**Sustainable Development Goals (SDG's):** wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling, geformuleerd door de Verenigde Naties.

**Verantwoord beleggen:** het behalen van een verantwoord beleggingsresultaat dat naast financieel rendement ook maatschappelijk rendement oplevert door aandacht voor mens, milieu en goed bestuur.

**Verslaggevingsrisico:** het risico dat door fouten in de administratieve processen of systemen, onjuistheden voorkomen in verslaggevingsproducten.

**Waardecreatiemodel:** het effect van de wisselwerking tussen menselijk kapitaal, de organisatie en de klant noemen we

waardecreatie. Het waardecreatiemodel geeft schematisch weer hoe het proces van waardecreatie verloopt.

**Wet toekomst pensioenen:** deze wet is een voorgenomen Nederlandse wijzigingswet en herziet het Nederlandse pensioenstelsel. De wet levert een bijdrage aan een toekomstbestendig systeem van pensioenvoorziening.