



Jaarverslag
APG Groep NV
2019



Voorwoord



Gerard van Olphen, bestuursvoorzitter van APG Groep, is niet iemand die graag op zijn handen zit. Hij wil actief meewerken aan de modernisering van het pensioenstelsel. Ook wil hij deelnemers van de pensioenfondsen nog beter voorzien van heldere informatie over hun inkomen nu, straks en later. APG heeft alles in huis wat hiervoor nodig is: de kennis, de data en zeer gedreven medewerkers.



Het is een onwerkelijke tijd.

'Om stil van te worden. De maatschappij ziet zich in 2020 door het coronavirus geconfronteerd met een onwerkelijke situatie vol onzekerheid. Juist in zo'n onzekere periode is het van cruciaal belang dat er bepaalde zekerheden zijn waar mensen op kunnen rekenen: elektriciteit, water, licht, medische hulp. Maar ook de financiële infrastructuur, het betalingsverkeer, en dus ook het pensioen. Door dezelfde dienstverlening te bieden als altijd, dragen we bij aan het vertrouwen dat er in een situatie als deze nodig is in de maatschappij.

Op dit moment (medio maart 2020) werkt 95% van de APG-medewerkers vanuit huis. Als het goed is merken onze fondsen, hun deelnemers en werkgevers hier weinig van. Ik ben trots op hoe de APG-medewerkers omgaan met de nieuwe realiteit en hoe de processen doordraaien. Ik realiseer me dat het voor iedereen een lastige tijd is.

Door deze crisis is het nieuwe pensioencontract niet minder belangrijk geworden, maar wel minder urgent. Daar waar het kan, zullen we op de achtergrond zaken uitzoeken, alternatieven verkennen en varianten doorrekenen. Zodat, als de tijd daar is, we ook op dit vlak niet hebben stilgezeten.'

De rest van het verslag is geschreven voor de uitbraak van het coronavirus.

Het zijn ook roerige tijden in pensioenland.

'Er gebeurt ontzettend veel, ja, ook bij APG. Eindelijk is er een pensioenakkoord. Dat is belangrijk. Maar laten we het niet overdrijven, want de afspraken gaan vooral over de AOW. Over de pensioenen gaan de sociale partners en de overheid nog contracten sluiten. Dat gebeurt in de loop van dit jaar.'

Waarom komen er nieuwe contracten?

'Omdat het huidige pensioenstelsel niet houdbaar is. Het is gebaseerd op de arbeidsverhoudingen uit de jaren vijftig en zestig, toen het gewoon was om 40 jaar bij één baas te werken. Bovendien groeit de verhouding tussen jong en oud scheef. Ook de rente die je krijgt op geld dat je opzijzet is laag, dat levert te weinig op. Kortom, het pensioen gaat duurder worden, daar moeten we rekening mee houden. Tegelijkertijd moeten we de onderliggende principes van solidariteit, risicodeling en verplichtstelling om te sparen voor later wel bewaken, maar dan in een eigentijdse vorm. Er zijn echt nieuwe afspraken nodig.'

Dan gaat het hele stelsel dus op de schop?

'Er gaat van alles veranderen, maar als het aan APG ligt, blijven die drie principes die ik zojuist noemde overeind. Met z'n allen delen we de beleggingsrisico's en ook het risico dat we het pensioen langer moeten uitkeren omdat we ouder worden. En het stelsel kan bestaan omdat het verplicht is om geld voor je pensioen opzij te leggen. Collectief sparen voor de oude dag is een groot goed voor de samenleving, dat levert altijd meer op, en is een stabiliserende factor voor de Nederlandse economie. Wat er verandert, is nu nog niet duidelijk. Zo kan het zijn dat we uitgaan van een vaste inleg in plaats van een vaste uitkering, zoals we tot nu toe gewend zijn. Of dat we verschuiven van pensioendoel - bijvoorbeeld 70% van het gemiddelde loon - naar pensioenambitie. Dat betekent dat de verwachte uitkering kan variëren in hoogte, en dat hangt weer af van de beleggingsresultaten en van de groei van de economie.'

De minister ziet vooralsnog af van het verlagen van pensioenen. Worden de problemen zo niet op de lange baan geschoven?

'Het is van belang dat er een nieuw pensioenstelsel komt. Een stelsel dat past in deze tijd. In de pensioensector is inderdaad een soort neiging tot uitstel van problemen. Soms is dat goed, want we zijn immers een langetermijnindustrie; we hoeven dus niet op dagkoersen te reageren. Maar de samenleving vraagt nu echt wel om een ander stelsel. Dit verdient prioriteit. Het uitstel van de verlaging is eigenlijk alleen gerechtvaardigd als we er tegelijkertijd voor zorgen dat dat nieuwe stelsel er komt. Het is echt noodzakelijk om met nieuwe contracten de pensioenmarkt

tot leven te brengen, om die opnieuw uit te vinden. APG wil en kan daar een bijdrage aan leveren en er oplossingen voor aandragen. Wij denken dat het beter is om de sociale partners binnen bepaalde randvoorwaarden de tijd te geven om het eens te worden over het nieuwe pensioencontract en daarmee voorlopig af te zien van verlagingsen. Op allerlei fronten denken we hierover actief mee.'

Wat betekent dat voor de deelnemers?

'Welke variant er ook uit de bus rolt, welke contracten er ook worden afgesloten – we zien dat er meer verantwoordelijkheid komt te liggen bij de deelnemers zelf. Mensen moeten daaraan wennen. Ons standpunt is dat goede voorlichting meer dan ooit nodig is. De deelnemers moeten zelf zicht en grip krijgen op hun inkomen, nu en straks. Misschien is het verstandig om nu al te gaan sparen of juist af te lossen op je huis, misschien blijf je tot je 70ste werken en kun je maar beter van baan wisselen of een opleiding volgen. Wij zijn ons bedrijf helemaal op die deelnemersbehoefte aan het afstemmen, zodat onze klanten – de pensioenfondsen – nog duidelijker, eenvoudiger en completer kunnen communiceren met hun deelnemers. Wat niet altijd makkelijk is, want niet iedereen zit op informatie over zijn pensioen te wachten. En toch wil je weten of je op koers ligt. Uiteindelijk wil iedereen het leven blijven leiden waaraan hij gewend is geraakt. We hameren er al een hele tijd op dat we veel meer moeten uitleggen wat er aan de hand is en wat er eventueel in de toekomst kan gebeuren.'

Hulp zal hard nodig zijn...

'Deelnemers krijgen meer verantwoordelijkheid en die gaat gepaard met een hoop extra onzekerheid. Maar zij zijn vaak niet geïnteresseerd in pensioenen of kunnen er gewoonweg niet mee omgaan. Een belangrijk speerpunt is dus deelnemers en werkgevers helpen om goede keuzes te kunnen maken. Hier zetten we ons samen met de pensioenfondsen vol voor in.'

APG is daarvoor de aangewezen partner?

'Ja, wij werken in het belang van de pensioenfondsen. Wij beheren het vermogen, het geld van de mensen die we aan de telefoon hebben. We hebben ook de rol van vertrouwde gids en zijn er om inzicht te bieden in de opgebouwde pensioenrechten. Daar hebben we al allerlei producten en programma's voor ontwikkeld, zoals de online dienst Helder Overzicht & Inzicht, maar we zijn er nog lang niet. We gaan verder met het maken van apps en gaan nog meer werk maken van individuele aandacht. Ons werk staat in het teken van het vergroten van de pensioenwaarde voor deelnemers. We ambiëren een lagere gemiddelde prijs per deelnemer én een zo hoog mogelijk extra rendement en Net Promoter Score.'

Maar de waarde van de pensioenen voor de deelnemer blijft altijd voorop staan?

'Vanzelfsprekend, we stoppen zoveel mogelijk van de afgedragen euro's in de pensioenen voor de deelnemers. Dus wij moeten zorgen dat we niet te veel geld uitgeven, dat we goede beleggingsresultaten behalen en dat deelnemers en werkgevers de juiste keuzes kunnen maken op basis van de juiste informatie.'

Het gaat om veel geld. Dat brengt ook maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee.

'We kijken niet alleen naar risico en rendement, maar ook naar wat een bedrijf doet aan milieu, arbeidsomstandigheden, diversiteit en mensenrechten. Waar mogelijk oefenen we als aandeelhouder invloed uit. We zijn wereldwijd toonaangevend als actieve belegger. Uiteindelijk willen we via onze beleggingen ook bijdragen aan de VN-ontwikkelingsdoelen, bekend als de SDGs. Een van die doelen raakt het hart van ons werk: armoede bestrijden. In essentie gaat het daar bij pensioenen om; die zijn er ook om armoede te voorkomen. Het pensioen stelt mensen in staat om na hun arbeidzame leven ook een normaal leven te leiden. In Nederland wordt wel gemopperd over het pensioen, maar samen met Luxemburg heeft Nederland de laagste armoede onder de ouderen.'

Hoe doet APG het zelf op het gebied van duurzaamheid?

'De eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat we nog wel wat kunnen verbeteren. Als we dezelfde normen hanteren die we voor ondernemingen gebruiken waarin we beleggen, doen we het niet goed genoeg. Ik denk bijvoorbeeld aan mobiliteit: we reizen zowel in Nederland als in het buitenland nog te veel tussen onze kantoren. In elk geval komt de samenvoeging van de Amsterdamse kantoren dichterbij: binnen anderhalf jaar gaan we naar één modern, energieneutraal pand bij station Sloterdijk. Dat is niet alleen goed voor het milieu, we zijn ook miljoenen minder kwijt aan huisvesting. Maar er blijft werk aan de winkel: we zijn simpelweg nog niet duurzaam genoeg. Adel verplicht.'

Hoe ging het op de andere fronten met APG in 2019?

'Hoewel het per pensioenfonds verschilt, zijn over de gehele linie de kosten per deelnemer gedaald, en daarover zijn de pensioenfondsen zeer te spreken. Dat is in het belang van de deelnemers, want hoe lager onze kosten zijn, hoe meer geld we inzetten voor de pensioenen. We plukken de vruchten van enkele reorganisaties, die ons wendbaarder en efficiënter hebben gemaakt.

We zien het als onze opdracht om iedere deelnemer het pensioen te geven waar hij of zij recht op heeft. De kwaliteit van onze data en de juistheid van informatie is hierbij van essentieel belang. Veruit de meeste informatie in onze systemen klopt. Er

zijn echter onjuistheden in sommige van onze data ontdekt. Die corrigeren we uiteraard, want deze fouten raken mensen. We werken er dan ook hard aan om dit op te lossen en in de toekomst te voorkomen.

Wat betreft de beleggingen zijn de rendementen in absolute zin ongekend hoog. We zijn er dit jaar echter niet in geslaagd beter te presteren dan de gehele markt, wat altijd ons doel is. De performance in een aantal beleggingsklassen viel tegen. Maar er is gelukkig ook veel goed nieuws. Ik ben erg blij dat de deelnemerstevredenheid bij de meeste pensioenfondsen sterk groeit: de deelnemers zijn positief over hoe we ze te woord staan, over de toegankelijkheid van de website, over onze dienstverlening. En financieel hebben we een sterk jaar gedraaid, we kunnen de aandeelhouders een mooi dividend uitkeren. Het is wel jammer dat we het jaar hebben moeten afsluiten met het afscheid van Jaap van Manen; die heeft zich vanwege persoonlijke omstandigheden teruggetrokken als commissaris.'

Is APG ook tevreden over de verkoop van verzekeraar Loyalis aan a.s.r.?

'We hebben een verschillende strategische focus; we kunnen beter los van elkaar verder. APG wil zich primair richten op de pensioenen, en een verzekeringsbedrijf past daar niet echt meer bij. En Loyalis heeft bij a.s.r. alle ruimte om zich verder te ontwikkelen. Het is een sterk en mooi bedrijf met unieke producten. We zijn veel dank verschuldigd aan iedereen die zich voor Loyalis heeft ingezet. We blijven overigens wel verbonden: we hebben samenwerkingsovereenkomsten die zowel de klanten van Loyalis als de deelnemers van de pensioenfondsen ten goede komen.'

Al met al zit hier een trotse bestuursvoorzitter?

'Ik denk dat we als APG best iets trotser mogen zijn. Met name de 3.000 mensen die hier het werk doen. Uit ons medewerker-sbetrokkenheidsonderzoek komen punten die hoog scoren, maar ook dingen die aandacht vragen. Onze mensen willen bijvoorbeeld weten: waar stáát APG voor? Dat mogen we best wat meer naar buiten brengen, vind ik. Wij hebben alle kennis en data op pensioengebied in huis. Wij overzien als geen ander wat er kan gaan gebeuren. We zijn uitvoerder, maar daarnaast zijn we meer dan dat: we denken mee over alle facetten van de nieuwe contracten, van de hele opzet tot aan de uiteindelijke uitvoering. Daar dienen we de hele samenleving mee. Onze medewerkers zijn ook oprecht betrokken bij de deelnemers. Wat we precies doen is alleen nog te onzichtbaar. Als APG zichzelf meer laat zien, denk ik dat onze medewerkers ook makkelijker trots op hun werk kunnen zijn. Wat zij doen, doet er werkelijk toe. Of het nu de beleggers zijn of de medewerkers in het callcenter. Wij willen allemaal het beste voor de mensen die

premie betalen en pensioen ontvangen. We zien het pensioen als meer dan alleen een financieel product. Het gaat over mensen en hun leven.'

In één oogopslag

Benchmark UN Principles
for Responsible Investment

A+ **A+**
2019 2018

(gender) diversiteit

65/35 **64**
2019 2018

New York

CO₂ voetafdruk bedrijfsvoering
(in ton)

22.497 **22.797**
2019 2018

Aantal medewerkers

2.980 **3.1**
2019 2018

Rendement
eigen vermogen

7,6%
2019

Gemiddelde prijs
per deelnemer

67,30 **69,40**
2019 2018

Extra rendement
(5 jaar) in basispunten

56 **103**
2019 2018

Net Pr
Score

+10
2019

apg

Reputatie-score

70,7
2019

Amsterdam

4/36
2018

Ziekteverzuim

4,6% 2019 5,1% 2018



Beheerd in Sustainable Development Investments

72 miljard 2019



s

Medewerkersbetrokkenheid

6,6 2019 6,7 2018

52
2018

Hong Kong

t
ogen



6,4%
2018

Nettoresultaat

53 miljoen 2019 48 miljoen 2018



omoter

+1
2018



Deelnemers met inzicht in pensioenvermogen

975.000 2019

850.000 2018

Deelnemers met inzicht in inkomen voor later

1.845.000 2019 56.000 2018



Heerlen

Toelichting 'In één oogopslag'

In dit jaarverslag is de waarde beschreven die we creëren voor onze stakeholders. De belangrijkste indicatoren om deze waarde te meten en hierop te sturen zijn vermeld onder 'In één oogopslag'. Deze indicatoren worden toegelicht in de tekst; in de tekst is dit aangegeven via de navolgende iconen:



Onze klanten



Onze medewerkers



De samenleving



Onze aandeelhouders

Inhoudsopgave

1 Over APG	10
Wie we zijn	11
2 Belangrijke ontwikkelingen voor de pensioenwereld	13
3 Hoe we waarde creëren	16
Onze stakeholders	17
Ons hoger doel	21
Waar we naartoe gaan	21
Een eigen gezicht	21
4 Wat we hebben bereikt voor onze klanten	23
Deelnemers- en werkgeverscommunicatie	24
Administreren, adviseren en automatiseren	27
Beleggen	30
5 Hoe we zelf verduurzamen	38
APG in de samenleving	40
6 Wat we financieel hebben bereikt	41
Onze financiële positie	42
7 Hoe we met elkaar werken	43
Andere focus	44
Hoe divers en inclusief we zijn	46
Hoe tevreden onze medewerkers zijn	46
Beloningsbeleid	47
Samenwerking met de ondernemingsraad	49
8 Hoe we onze organisatie besturen	50
Corporate Governance	51
Extern toezicht	53
Risicomanagement	53
Personalia	58
Onze verwachtingen en ambities voor de komende jaren	64
9 Bericht van de raad van commissarissen	66
10 Jaarrekening	71
Geconsolideerde jaarrekening	73
Enkelvoudige jaarrekening	111
11 Overige gegevens	120
Statutaire winstbestemming	121
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	122
Begrippenlijst	134
12 Bijlagen	136
Over dit verslag	137

Hoofdstuk 1

Over APG



Wie we zijn

Elke dag opnieuw is APG Groep NV (hierna APG) bezig met iets waar miljoenen Nederlanders ooit mee te maken krijgen of nu al mee te maken hebben: pensioen. Voor APG gaat pensioen over mensen, over leven en over samen leven. Wij willen verschil maken zodat wij, onze ouders en onze kinderen een goed inkomen hebben, nu, straks en later.

APG is de grootste pensioenuitvoeringsorganisatie (hierna pensioenuitvoerder) van Nederland en zelfs van Europa. We werken uit naam en in opdracht van acht pensioenfondsen. Dit zijn ABP (overheid en onderwijs), bpfBOUW, SPW (woningcorporaties), BPF Schoonmaak, PWRI (sociale werkvoorziening), SPMS (medisch specialisten), het Pensioenfonds voor de Architectenbureaus en PPF APG (personeelspensioenfondsen). Voor hen voeren we de pensioenregelingen en pensioencommunicatie uit. En voor vier van deze klanten ook het vermogensbeheer.

Ons hoger doel is 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst'. Onze organisatie is erop gericht om een zo hoog mogelijke pensioenwaarde te bereiken voor onze klanten. Zie voor meer hierover het hoofdstuk 'Hoe we waarde creëren'.

APG heeft circa 3.000 medewerkers. We hebben twee locaties in Amsterdam en één in Heerlen. In het buitenland hebben we vestigingen in Hongkong en New York. Daarnaast hebben we satellietlocaties in Brussel, Shanghai en Beijing.

APG werkt voor acht verschillende fondsen

ABP

bpf BOUW

A

PENSIOENFONDS
ARCHITECTENBUREAUS

bedrijfstakpensioenfonds schoonmaak- en glazenwassersbedrijf

SPW
Goed voor
elkaar.
www.apg.nl

SPMS
stichting pensioenfonds
medisch specialisten

pwri
Pensioenfonds Werk
en Participatie

apg
Personeelspensioenfonds

In 2019

Verzorgt APG het pensioen van

4,7 miljoen deelnemers

22.000 werkgevers

Ontvangt APG namens klanten

€ 13,2 miljard aan premie

Betaalt APG namens klanten

€ 14,0 miljard aan uitkeringen

Beheert APG namens klanten

€ 538 miljard vermogen

Belegt APG voor klanten in

6.000 partijen

Deelnemers- en Werkgevers Services

Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om de deelnemers van onze pensioenfondsen inzicht te geven in hun pensioen. Daardoor kunnen ze betere beslissingen nemen over hun inkomen voor nu, straks en later. Hoe belangrijk we de deelnemer vinden, is te zien in ons organisatiemodel. In 2018 hebben we Deelnemers- en Werkgevers Services (DWS) opgericht en afdelingen gericht op deelnemers en werkgevers samengebracht. Met DWS versterken en vernieuwen we onze dienstverlening aan deelnemers en werkgevers en verwachten we hierin grotere stappen te kunnen maken.

Bij DWS werken veel medewerkers die een achtergrond hebben in het werken met consumenten en in voorlichting. Die hebben vaak een andere kijk op het proces dan pensioenspecialisten. Zo kunnen ze gezamenlijk nuttige producten en diensten ontwikkelen. Daarmee helpen we niet alleen de deelnemers zelf, maar ook de pensioenfondsen. Want zij kunnen zo ook hun dienstverlening aan deelnemers en werkgevers verbeteren. Dat is belangrijk, omdat deelnemers en werkgevers meer verantwoordelijkheid en keuzevrijheid krijgen rondom pensioenen.

Deelnemers en werkgevers kunnen met vragen – van eenvoudig tot complex – terecht bij ons Klant Contact Center (KCC), waar ze door deskundige medewerkers te woord worden gestaan.

Fondsenbedrijf

Het Fondsenbedrijf is het kloppend hart van APG. Hier voeren we de pensioenadministratie uit voor de pensioenfondsen. Dit zijn feitelijk enorme grote ICT-systemen waarin de afspraken met de 4,7 miljoen deelnemers staan en waarmee premies worden geïnd en de pensioenen worden uitbetaald. Voor de pensioenfondsen zijn multidisciplinaire klantteams actief. Samen met de acht pensioenfondsen bepalen zij de koers voor grote vraagstukken die spelen. We letten daarbij ook scherp op de uitvoerbaarheid van pensioencontracten.

Omdat we werken in opdracht van acht pensioenfondsen, kunnen we de kosten laag houden. Ook door steeds slimmer te werken, drukken we de kosten.

Vermogensbeheer (Asset Management)

Vermogensbeheer, ofwel Asset Management, belegt het ingelegde pensioengeld van de deelnemers van ABP, bpfBOUW, SPW en PPF APG. Dat gebeurt in aandelen en obligaties, maar ook in projecten over de hele wereld, onder andere in infrastructuur en vastgoed. Het doel van de beleggingen is om het hoogst mogelijke rendement te halen bij een door de klant bepaald risicoprofiel, tegen zo laag mogelijke kosten. Daarom werken we met zo veel mogelijk eigen portfoliomanagers. Op

onze kantoren in Heerlen en Amsterdam en in de vestigingen in New York en Hongkong werken ruim 800 eigen beleggingsspecialisten. Zij beheren 72% van het vermogen; de rest wordt belegd door externe deskundigen. Gemiddeld is het pensioenvermogen de afgelopen 25 jaar met zo'n 7% per jaar gegroeid. Kort door de bocht: ongeveer twee derde van het uitgekeerde pensioengeld is opgebouwd met het rendement op beleggingen.

We spreiden het risico; we kunnen het ons niet permitteren geld van deelnemers te verliezen. Ook stellen we op deze manier portefeuilles samen die het best passen bij de wensen van de pensioenfondsen en hun deelnemers.

Duurzaam beleggen is een speerpunt: bij elke beleggingsbeslissing die we nemen, wegen we duurzaamheid mee. APG is een van de duurzaamste beleggers ter wereld en heeft specifieke instrumenten ontwikkeld om de markt op dit punt te kunnen volgen. Ook nemen we onze verantwoordelijkheid om anderen hierbij te helpen.

Omdat we op grote schaal en voor de lange termijn beleggen, hebben we wereldwijd veel mogelijkheden. Eventuele partners weten dat ze op ons kunnen bouwen en dat we kennis in huis hebben. Voor de deelnemers vergroot de langetermijnbenadering de kans dat we zelfs in tijden van schommelingen een positief resultaat behalen.

Hoofdstuk 2

Belangrijke ontwikkelingen voor de pensioenwereld



In de wereld om ons heen gebeurt veel dat direct en indirect gevolgen heeft voor de pensioenen en ook voor ons werk. APG heeft een grote inbreng dankzij de beschikbare kennis en kunde. Maar regelmatig gaat het ook om zaken buiten ons om, waar we toch goed en snel op moeten reageren.

Coronavirus

Eind december 2019 ontstonden de eerste besmettingen met het coronavirus, COVID-19. In het eerste kwartaal van 2020 verspreidde het virus zich wereldwijd en had een ongekennde impact op de wereld. Ook de financiële markten zijn wereldwijd hard geraakt, waardoor de financiële positie van pensioenfondsen onder druk staat. In veel landen, waaronder Nederland, is de samenleving abrupt tot stilstand gekomen om verdere verspreiding van het virus in te dammen. Door deze ontwikkelingen staat ook de dienstverlening van veel bedrijven onder druk. Als beheerder van de pensioenen van miljoenen deelnemers, staat het welzijn van onze APG-medewerkers en de bedrijfscontinuïteit voorop.

Gerard van Olphen: 'De zaken die we normaal doen onder normale omstandigheden, vatten we op als gewoon en vanzelfsprekend. De gewone dingen doen onder deze omstandigheden doet je weer beseffen dat normale zaken eigenlijk best bijzonder zijn. APG's rol om namens de fondsen pensioenen te betalen, deelnemers en werkgevers te woord te staan, te beleggen en de grootste spaarpot van Nederland te mogen beheren, is bijzonder en van wezenlijk belang voor het ondersteunen van de structuur van de samenleving. Dit blijkt ook uit het feit dat we op de lijst van "kritieke organisaties" zijn geplaatst.'

Pensioenakkoord: nog veel onzeker

In 2019 viel vooral het nieuwe pensioenakkoord op. Dat was nodig omdat het oude stelsel onhoudbaar is geworden, onder meer door de vergrijzing en de historisch lage (reken)rente en daarnaast een veranderde arbeidsmarkt. Zo leiden de dalende rente en toenemende levensverwachting ertoe dat veel pensioenfondsen de indexatie-ambitie al jarenlang niet kan waarmaken. Na jarenlang onderhandelen kwamen er begin juni afspraken tussen de sociale partners in de Sociaal Economische Raad (SER). APG was officieel geen partner in het overleg, maar onze specialisten zijn er wel nauw bij betrokken geweest. De afspraken gaan voornamelijk over de AOW-leeftijd en in grote lijnen ook over de pensioenregelingen. Die krijgen pas concreet

vorm na verdere onderhandelingen tussen de sociale partners.

We houden nu collectieve pensioenregelingen met verplichte deelname. In de nieuwe pensioenregelingen worden geen toezeggingen meer gedaan, waardoor het denkbaar is dat er ruimte komt om verwacht rendement mee te rekenen. Deelnemers krijgen dan eerder vooruitzicht op een verhoging van de pensioenen. Als het slecht gaat, gaan de pensioenen echter ook eerder omlaag. De pensioenen gaan meer meebewegen met de economische schommelingen. Als deelnemers meer zekerheid wensen over de hoogte van hun pensioen, kunnen deelnemers zelf iets extra's regelen. APG ondersteunt hen hier graag bij. Dit doen wij door onze kennis in te zetten zodat pensioenfondsen en werkgevers hun deelnemers en medewerkers zo goed mogelijk kunnen voorlichten met maatwerk en hulp bij persoonlijke keuzes.

De erg lage rente heeft de financiële positie van pensioenfondsen sterk onder druk gezet. De lage rente maakt dat pensioen duurder wordt. Omdat er sprake is van uitzonderlijke omstandigheden heeft de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een regeling getroffen om pensioenverlagingen in 2020 zoveel mogelijk te voorkomen. Vanaf september is de rente weer wat gestegen, waardoor de meeste pensioenfondsen uiteindelijk geen gebruik hoeven te maken van deze regeling.

Minder deelnemers aan pensioenen

Steeds minder Nederlanders bouwen een pensioen op. In 2011 had 82,7% van de beroepsbevolking nog een vorm van pensioen; in 2018 was dat gedaald naar 78,8%, zo blijkt uit cijfers van het CBS. Dit cijfer gaat naar verwachting nog verder teruglopen. Een van de oorzaken daarvan is dat steeds meer mensen lossere arbeidscontracten hebben of zzp'er zijn. 34,7% van de beroepsbevolking loopt het risico om te weinig pensioen op te bouwen. We voorzien dat ook zzp'ers in de toekomst mee kunnen doen met pensioenregelingen. Hun aantal zal per sector verschillen: in de bouw werken bijvoorbeeld veel meer zzp'ers dan bij de overheid.

Vertrouwen in pensioenfondsen brokkelt af

APG levert voor acht pensioenfondsen diensten aan de deelnemers. Hoewel de minister heeft aangekondigd verlagingen van de meeste pensioenen voorlopig te schrappen, blijft dit toch nog boven de markt hangen. Het is moeilijk uit te leggen: gepensioneerden zien dat hun pensioen niet groeit, terwijl het economisch zo goed gaat en het vermogen van de pensioenfondsen toeneemt. De onzekerheid over het toekomstige pensioenstelsel is ook een factor in dat vertrouwen. APG maakt zich hier zorgen over. We proberen met onze kennis

en slagkracht de sector te helpen om het vertrouwen te herstellen.

Concentratie pensioenen bij grote pensioenfondsen en uitvoerders

Het aantal pensioenfondsen in Nederland daalt nog steeds sterk. In 1997 waren er 1.060 pensioenfondsen; volgens de laatste telling zijn er minder dan 200 over. Daardoor beheren de vijf grote pensioenuitvoerders (naast APG zijn dat ook PGGM, TKP, MN en AZL) nu zo'n 84% van alle pensioenen. De verwachting is dat deze concentratie doorzet. Dit heeft voordelen: zo kunnen bijvoorbeeld de kosten beter worden beheerst. Regelingen moeten worden vereenvoudigd en gestroomlijnd, terwijl onderscheidende en noodzakelijke elementen voor bepaalde groepen of sectoren behouden blijven.

De hierboven genoemde concentratie van de pensioenuitvoering biedt ook nieuwe kansen om de toezichtkosten te verlagen met direct toezicht op pensioenuitvoerders. APG is voorstander van dit directe toezicht en doet volop mee aan de pilot met DNB.

Economische ontwikkelingen

Pensioenfondsen beleggen de aan hen toevertrouwde gelden in aandelen, in schuldpapier, in grondstoffen en andere vermogenstitels. En dat over de hele wereld. Ook een gespreide portefeuille is niet volledig vrij van risico, maar is een voorwaarde voor een gunstige verhouding tussen verwacht rendement en gelopen risico. Uiteindelijk is de waardeontwikkeling van beleggingen afhankelijk van economische grootheden. De belangrijkste daarvan zijn economische groei (en eventuele schokken daarin), rente en inflatie. In 2019 zwakte de economische groei licht af.

Onzekerheid over handel

China, een belangrijke importeur en handelspartner voor de rest van de wereld, moet het hoge groeitempo van de laatste jaren loslaten. Dit heeft effect op de exporten vanuit onder meer de eurozone en de grondstof-exporterende landen. De andere grote importeur op de wereldmarkt, de Verenigde Staten, probeert andere markten - in het bijzonder China - verder te openen voor Amerikaanse producten, onder dreiging van het opwerpen van handelsbarrières. Bedrijven zijn door deze onzekerheid terughoudend met investeren. In Europa gebeurt dit op kleinere schaal nu de EU en het Verenigd Koninkrijk bezig zijn een nieuwe relatie met elkaar te vinden. De onzekerheid uit zich niet alleen in een lagere economische groei, maar ook in minder ondernemersvertrouwen.

Fors lagere rente

De centrale banken in de VS en in de eurozone zien het bereiken van hun inflatiedoelstelling in gevaar komen: als de economie afzwakt en er geen verbetering in zicht is, is de kans op hogere inflatie een stuk kleiner. Begin 2019 kondigden de centrale banken al aan het tempo waarin het monetaire beleid wordt genormaliseerd te verlagen. Financiële markten herstelden hierdoor van de forse klappen die ze in de laatste maanden van 2018 te verduren kregen. In de zomer, toen de terugval in de economische groei merkbaar werd, gingen centrale banken zelfs over tot verdere verruiming van het monetaire beleid. Dit leidde tot fors lagere rentes, niet alleen op de korte looptijden, maar ook op de zeer lange. Aandelenmarkten reageerden eerst negatief op de lagere groeicijfers, maar stegen later doordat men niet langer meer vreesde voor sterke economische neergang, en doordat het alternatief voor aandelen - obligaties - slechts zeer lage en zelfs negatieve rente opleverde. Het lage niveau van de rentes in ontwikkelde markten is reden voor centrale bankiers om te zeggen dat hun vermogen om de economie te stimuleren niet onbeperkt is. Ze wijzen op de mogelijkheid dat overheden fiscaal gaan stimuleren.

Duurzaam en verantwoord beleid wint aan belang

Grote thema's als terugdringen van armoede en honger, veilige arbeidsomstandigheden, eerlijke beloning, gelijke kansen voor iedereen en toegang tot onderwijs winnen aan belang. De Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties hebben hier duidelijk aan bijgedragen. Klimaatverandering is bovendien een serieuze bedreiging. Overheden en steeds meer bedrijven maken er beleid op en passen hun gedrag aan. In Nederland zagen we al een concreet resultaat met het Klimaatakkoord dat aan diverse 'tafels' is uitonderhandeld. Onze bestuursvoorzitter Gerard van Olphen was aan de sectortafel Industrie gevraagd als voorzitter van de groep Financiering. De financiële sector heeft de verantwoordelijkheid en de slagkracht om, waar het kan, te investeren in zaken die bijdragen aan een duurzamere wereld. De hele financiële sector heeft dit standpunt onderschreven. De overheid, bedrijven, banken en pensioenfondsen gaan nu meer samenwerken om dit te bereiken.

Hoofdstuk 3

Hoe we waarde creëren



Samen met de pensioenfondsen bouwen we aan goede pensioenen, voor nu en in de toekomst. Het collectieve pensioenstelsel zoals we dat nu kennen is uniek. Het draagt bij aan de Nederlandse economie en helpt armoede onder ouderen te voorkomen.

We zijn er trots op dat we meewerken aan een pensioenstelsel dat opnieuw als beste van de wereld uit de bus is gekomen: in Nederland is het meeste geld per deelnemer beschikbaar voor pensioen, en gezamenlijk delen we risico's en kansen. Toch is in de samenleving het vertrouwen in het stelsel laag. We hebben te maken met een grote verwachtingskloof.

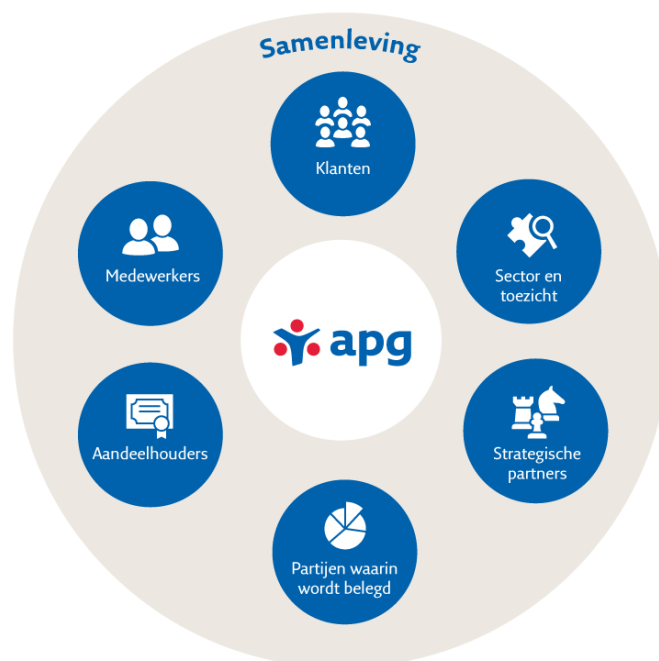
Veel van wat APG presteert, is niet direct in geld uit te drukken. Onze specialisten delen bijvoorbeeld hun kennis en ervaring, en daar heeft de hele maatschappij baat bij. We doen er binnen onze taken en verantwoordelijkheden ook alles aan om een goed pensioensysteem te behouden.

Ook onze beleggingen hebben grote invloed op de samenleving, in Nederland en ver daarbuiten. APG beheert momenteel ruim 538 miljard euro, bijna twee keer zo veel als de hele Nederlandse rijksoverheid jaarlijks uitgeeft. Wij beleggen dat pensioengeld in ondernemingen en projecten die later geld opleveren, maar die ook verantwoord zijn. Zo werken we aan een wereld die ook in de toekomst leefbaar is. Organisaties in binnen- en buitenland prijzen onze manier van verantwoord beleggen en volgen ons voorbeeld.

Onze stakeholders

We werken voor onze klanten: de pensioenfondsen en hun werkgevers en deelnemers. Daarnaast hebben we nog een aantal andere belangrijke stakeholders.

Stakeholderanalyse



We hebben onze belangrijkste stakeholders gevraagd naar hun belangen en behoeften. Deze hebben we verwerkt in onze strategie. We blijven met hen in gesprek over de materiële thema's. In ons waardecreatiemodel drukken we uit hoe we waarde creëren voor onze afzonderlijke stakeholders.

Hoe wij waarde creëren

Inbreng

Waarde



Voor onze klanten

- Pensioenadministratie en -communicatie voor ruim 4,7 miljoen deelnemers en ongeveer 22.000 werkgevers aangesloten bij de pensioenfondsen
- Ruim € 500 miljard vermogen beheerd volgens een duidelijke lange termijn visie op beleggen
- Bestuursadvisering



Onze medewerkers

- Inbreng van vakkennis en jarenlange ervaring met pensioenuitvoering en vermogensbeheer door bijna 3.000 klantgerichte medewerkers met verschillende achtergronden, kennis en ervaring



Innovatie en informatietechnologie

- Inzet van innovatie om onze dienstverlening te blijven vernieuwen
- Robuuste IT
- Professioneel data management



Netwerk en samenwerking

- Samenwerken en delen van onze kennis en jarenlange ervaring over pensioenen en beleggingen
- Actieve dialoog met onze stakeholders om de belangen van onze klanten te behartigen



Duurzaamheid

- Integratie van en sturing op duurzaamheidsaspecten in de beleggingen van onze klanten
- Integratie van duurzaamheidsaspecten in onze bedrijfsvoering en de maatschappelijke rol die we nemen



Financiën

- Financieel verantwoord beleid en sturing

“APG wil het ver
zodat wij, onze o
kinderen een go
hebben, voor nu, s



verschil maken
 ouders en onze
 op inkomen
 straks en later”



Klanten

Voor pensioenfondsen

Optimale klantbediening

- Deskundig advies, zoals over beleggingskeuzes, de hoogte van pensioenpremie en bestuurlijk advies
- Minder complexe processen en dienstverlening
- Innovatieve oplossingen

Voor deelnemers en werkgevers

Service en dienstverlening zoals

- Een goed pensioen
- Begrijpelijke, persoonlijke en relevante communicatie
- Overzicht en inzicht: nu, straks en later
- Voorlichting



Medewerkers

- Aantrekkelijke werkgever
- Betrokken en wendbare medewerkers
- Veilige en gezonde werkomgeving



Samenleving

- Bijdrage aan de ontwikkeling van een toekomstbestendig pensioenstelsel en vertrouwen hierin
- Bijdrage aan een leefbare wereld via duurzame beleggingen
- Bijdrage leveren aan efficiënte en verantwoorde financiële markten
- Lagere milieu-voetafdruk
- Maatschappelijke betrokkenheid



Aandeelhouders

- Financieel gezonde onderneming

Ons hoger doel

We willen dat iedereen nu, straks en later een goed inkomen heeft. 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst' is ons hoger doel. Dat is wat ons drijft. We willen meer zijn dan een administratiekantoor of een belegger: voor ons gaan pensioenen over mensen van vlees en bloed, over hun levens. Wij zijn er om voor de deelnemer zekerheid voor de toekomst mogelijk te maken.

Waar we naartoe gaan

We willen voor alle deelnemers een zo goed mogelijk pensioen regelen. Daarvoor richten we ons op drie belangrijke elementen: hoe efficiënt we ons werk doen met een zo hoog mogelijke opbrengst, hoe we de band tussen de pensioenfondsen en de deelnemers versterken, en hoe we een zo goed mogelijke gids zijn in de pensioenwereld.

Lage kosten, hoge opbrengst, leefbare wereld

Ons streven is de pensioenwaarde te maximaliseren. De basis van ons werk is de goede service die we bieden aan de pensioenfondsen, hun deelnemers en de werkgevers. We worden gewaardeerd om de manier waarop we het ingelegde geld beleggen. We gaan dit verder uitbouwen en verbeteren. Omdat we zo veel mogelijk euro's in de vorm van pensioenen willen kunnen uitkeren, letten we scherp op onze kosten. Daarnaast willen we dat onze beleggingen in aandelen, obligaties en projecten op de lange termijn veel opleveren. En dat de risico's aanvaardbaar zijn. Als toonaangevende belegger streven we naar een hogere opbrengst dan het gemiddelde in de markt. Bovendien zetten we ons in voor een leefbare wereld. Daarom beleggen we waar we kunnen in projecten en ondernemingen die meehelpen om de samenleving mooier en beter te maken. Want wat heb je aan een goed pensioen als de wereld om je heen onleefbaar is geworden? We kunnen uiteraard niet aan alle partijen onze wil opleggen, maar we hebben wel degelijk invloed, omdat we enorme bedragen in beheer hebben: de inleg van miljoenen pensioendeelnemers.

Sterke pensioenfondsen

APG werkt momenteel voor acht pensioenfondsen, hun deelnemers en de werkgevers. Wij staan ten dienste van hen. De pensioenfondsen willen aansluiten bij de wensen van hun deelnemers. Dat vormt hun identiteit en bepaalt hun keuzes. Wij zetten de fondsen in hun kracht met onze kennis en expertise en met klantgerichte adviezen. Zo helpen we om de band tussen de fondsen en de deelnemers en werkgevers te intensiveren met allerlei communicatieoplossingen zoals websites en apps. Maar ook in ons Klant Contact Center (KCC) praten we namens de fondsen met hun deelnemers en proberen we op een heldere manier antwoord te geven op hun

vragen. Zeker in een wereld die steeds ingewikkelder wordt en waarin veranderingen elkaar snel opvolgen, is goed communiceren essentieel, evenals wederzijds vertrouwen.

De vertrouwde gids

De pensioenwereld is ingewikkeld. In de media is er veel aandacht voor en ook de politiek doet er uitspraken over. In het bijzonder gaat het om dreigende verlagingen van de pensioenen, om de vraag of de dekkingsgraden hoog genoeg zijn en om naderende veranderingen in de contracten. Dat zijn ingewikkelde zaken. Ook gaat er voor deelnemers waarschijnlijk iets wezenlijks veranderen: waar voor hen veel nu grotendeels vastligt, verwachten we dat ze in de toekomst zelf meer keuzes moeten gaan maken over hun inkomen of pensioen nu en later. In deze complexe situatie vinden we het belangrijk dat de deelnemers en de werkgevers goed worden geïnformeerd. Dat hen beter en duidelijker dan ooit wordt uitgelegd wat er speelt en wat de gevolgen voor hen zijn of kunnen zijn. Ook dat zien we als een van onze belangrijkste taken: wij zijn de vertrouwde gids, die als doel heeft om iedereen bewust te maken van de huidige situatie en van wat mogelijke veranderingen kunnen betekenen.

Een eigen gezicht

APG wil het verschil maken door een betrokken organisatie te zijn met een eigen gezicht. We gaan onszelf duidelijker laten zien aan de pensioenfondsen, hun deelnemers en de samenleving als geheel. We tonen de buitenwereld welke kennis we in huis hebben en hoe we daarmee een maatschappelijk geluid kunnen laten horen vanuit technisch onderbouwde standpunten. Wij willen in samenwerking met en aanvullend op de pensioenfondsen de partij zijn waar mensen kunnen aankloppen voor heldere informatie over hun inkomen nu, straks en later.



Hiervoor is het van belang om te weten hoe bekend APG is in de samenleving en hoe er naar ons wordt gekeken. Sinds medio 2018 meten we daarom onze reputatie via de RepTrak-methodiek van het Reputation Institute (RI). APG heeft over 2019 een bekendheid in Nederland van 17% en een hoge reputatiescore (70,7). Onder de mensen die APG zeer goed kennen, heeft APG een sterkere reputatiescore. Op Producten & Diensten en op Werkomgeving (gelijkheid, belonen en betrokkenheid) krijgt APG de hoogste score. De laagste score is op Innovatie, maar wel met een bovengemiddelde score. Governance (ethisch handelen, eerlijk zaken doen en transparantie) wordt gezien als de belangrijkste reputatiedriver voor APG. APG scoort hierop ruim 5 punten meer dan de financiële sector.

Gezonde basis

We beseffen dat dit allemaal alleen maar kan als we onze basis op orde hebben. Die bestaat uit een aantal factoren. Allereerst kunnen we onze beloften alleen nakomen als we de beste mensen in de juiste functies hebben. Zonder tevreden en trotse medewerkers kunnen we weinig. Daarom steken we veel energie in APG als fijne werkplek ('a great place to work') en steunen we onze medewerkers als ze op een andere plek willen werken of bepaalde opleidingen willen volgen. Verder is het belangrijk dat we alle data optimaal gebruiken, met de modernste en veiligste IT. We beschikken over robuuste bron-systemen voor de pensioenuitvoering en de beleggingen, die ons ook in een steeds complexere omgeving helpen om ons verder te ontwikkelen. Omdat we ambiëren een vertrouwde gids te zijn, is het van belang dat onze data van hoge kwaliteit zijn en dat we in staat zijn deze flexibel ter beschikking te stellen.

APG is een financieel gezonde organisatie. We richten ons niet op winstmaximalisatie, maar op een rendement dat past bij de maatschappelijke organisatie die we zijn.

Integrale sturing

We besturen onze organisatie op een integrale manier om de beoogde waarde te creëren voor onze stakeholders. Het maatschappelijk belang en dat van stakeholders geeft richting aan onze strategie, de bijbehorende kansen en risico's en de manier waarop we onze voortgang meten. De onderlinge samenhang is weergegeven in de connectiviteitsmatrix, die in de bijlage Over dit Verslag is opgenomen.

Hoofdstuk 4

Wat we bereikt hebben voor onze klanten



Deelnemers- en werkgeverscommunicatie

APG wil een zo goed mogelijke dienstverlening leveren aan de pensioenfondsen en hun werkgevers en deelnemers. Met diensten en een beleving die passen bij deze tijd. Om die te kunnen bieden, zijn we in 2019 verder gegaan met het omvormen van onze organisatie. De tevredenheid groeit, zowel onder de deelnemers als bij de pensioenfondsen.

Bepalende rol voor werkgevers

Bij veranderingen in de pensioenmarkt, met meer individualisering en minder verplichtingen, zullen werkgevers een bepalende rol hebben (meer dan deelnemers) als het gaat om keuzes voor een pensioenregeling. Daarom is het van belang dat we nog meer investeren in de dienstverlening aan de werkgevers. Zij moeten ervaren dat ze optimale service van ons krijgen, zowel als het gaat om (administratieve) verplichtingen als om hun rol en taken ten opzichte van hun werknemers. De werkgevers zijn bovendien belangrijk als communicatiekanaal voor het fonds: zij staan dicht bij de deelnemers. We hebben in 2019 de dienstverlening aan de werkgevers verbeterd door meer als keten samen te werken.

Voorlichting aan deelnemers

We merken dat deelnemers behoefte hebben aan inzicht en overzicht als het gaat om hun pensioen. Dat geven we hen zo goed mogelijk. In onze voorlichting aan deelnemers gaan we uit van wat we de 'klantreis' noemen, onder bijvoorbeeld de noemer 'Met pensioen gaan'. Vóór de pensioenleeftijd gebeurt er veel in iemands leven (zoals trouwen, scheiden, kinderen krijgen, van baan wisselen), momenten die ertoe doen. Wij verdiepen ons in de daadwerkelijke klantbehoeften, denken met de deelnemers mee en leggen hen uit wat deze veranderingen betekenen. In 2019 hebben we onze organisatie en werkwijze daar nog meer op aangepast.

Klantbediening centraal

Om goed aan te sluiten op de behoefte van de deelnemers en werkgevers, merkten we dat we hen in de organisatie-inrichting een belangrijkere rol en leidende rol moesten geven. Daarom hebben we de teams die zich rechtstreeks richten op de dienstverlening aan deelnemers, werkgevers en sectoren én de innovatie-activiteiten samengebracht bij DWS. Daardoor hebben

we flinke stappen gemaakt, zowel in de online als de offline dienstverlening. Ons Klant Contact Center (KCC) is hiervan een goed voorbeeld. Hier staan onze medewerkers in direct contact met de deelnemers, via de mail, telefoon, chat of sociale media. Afgelopen jaar hebben we via deze kanalen ruim 605.000 contactmomenten gehad. Ook zijn we begonnen met een experiment waarin we nadrukkelijker de emoties van deelnemers meten. Zo kunnen we beter nagaan wat er speelt en onze dienstverlening inhoudelijk excellent en met empathie brengen. We zoeken meer naar een balans tussen de kwaliteit en de duur van een gesprek. En we werken vanuit de 'klantreis', dus vanuit wat deelnemers ervaren en waar de daadwerkelijke behoeften liggen.

In 2019 hebben we voor ABP het Deelnemerskompas in gebruik genomen. Met behulp van dit kompas, dat we in 2018 samen met ABP hebben getest en ontwikkeld, kunnen we beter bepalen hoe de deelnemers de dienstverlening ervaren. Vier elementen zijn van belang: welk vertrouwen de deelnemers hebben in het fonds, of ze zich begrepen voelen, hoe ze zijn geholpen en hoe gemakkelijk ze zaken kunnen regelen. ABP wil zo een excellente beleving voor deelnemers bereiken.

Sinds oktober beantwoordt het KCC ook alle telefoontjes en mails voor opdrachtgever SPW en haar deelnemers. Dat gebeurde daarvoor bij de afdeling Pensioenuitvoering. De achtergrond van deze verhuizing is dat door het centreren van dit eerste contact de deelnemers efficiënter en beter geholpen kunnen worden. Complexere vraagstukken worden in samenwerking met de collega's van Pensioenuitvoering afgehandeld.

Pensioenbeloften

Een beleidsdekkingsgraad van ruim 110 procent en het aantal klachten van deelnemers dat op een hand te tellen is. Het pensioenfonds voor de woningcorporaties (SPW) heeft de afgelopen jaren weinig reden tot klagen gehad, bleek ook uit het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek. Toch kwam het fonds samen met APG tot de conclusie dat er iets miste. In hoeverre voelt die deelnemer zich echt betrokken bij SPW? Voelt de deelnemer verbinding? Hiervoor is het belangrijk dat mensen weten wat ze van SPW kunnen verwachten. Daarom zijn beide partijen samen met deelnemers een zoektocht gestart naar een manier om meer verbinding te realiseren. Dat heeft geresulteerd in zes beloften:

1. Gegarandeerd inkomen zolang je leeft, voor jou en je partner.
2. Jouw inleg in goede handen, met bewezen rendement.
3. Ruimte om zelf te kiezen, wat je wil met jouw pensioen.
4. Persoonlijke pensioencheck, in te zetten wanneer je wil.
5. Volledig overzicht en inzicht, in jouw inkomen voor later.
6. Pensioenregeling van ons samen, op maat gemaakt voor woningcorporaties.

Cijfermatig presteert SPW goed. Waarom hadden jullie het idee dat er iets miste? Jim Schuyt, voorzitter van de werkgevers bij SPW, kan zich de vraag goed voorstellen. “Op het eerste gezicht is het inderdaad niet noodzakelijk om die verbinding te zoeken, ook omdat het fonds goed presteert. Door de verplichtstelling kunnen deelnemers niet overstappen naar een ander fonds.” Dat zou een reden kunnen zijn om als fonds rustig achterover te leunen. Jim: “Maar voor ons is dat juist een reden om een extra inspanning te leveren om deelnemers en werkgevers aan ons te binden; het schept een verantwoordelijkheid. Ook zonder verplichtstelling zouden deelnemers voor ons moeten kiezen; dat is onze insteek. Met de pensioenbeloften maken we daarom het thema pensioen en de dienstverlening van SPW tastbaar, en laten we zien waar het fonds voor staat.”

‘Er blijft straks niets voor mij over’; ‘er is niks te kiezen’. Er zijn bij deelnemers nog veel zorgen rondom pensioen, constateert Birte van Ouwkerk, marketingcommunicatie strateeg bij APG. “Je kunt ze uitleggen dat die zorgen grotendeels ongegrond zijn. Je kunt het echter ook krachtiger zeggen door te beloven dat de inleg van deelnemers in goede handen is, door te beloven dat er wel degelijk ruimte is om te kiezen en door te beloven dat wij er alles voor doen om een volledig overzicht en inzicht te geven.”

Onderzoek heeft aangetoond dat de deelnemers van SPW niet goed weten wat ze van hun pensioenfonds kunnen verwachten. Birte: “Met deze beloften hebben we voor de deelnemer en voor de medewerkers van SPW en APG een hoge lat neergelegd.” In een tijd dat beloften op het gebied van pensioen juist minder hard worden, is dit een gewaagde stap, beseft ook Jim. “We steken hiermee echt onze nek uit. Het zou me niet verbazen als het aantal klachten van deelnemers en werkgevers de komende tijd gaat stijgen, maar dat zijn dan hopelijk wel deelnemers en werkgevers die zich verbonden voelen met SPW en weten waar we voor staan.”

De beloften van SPW hebben een impact op het fonds, maar ook op de dienstverlening van APG. Birte: “25 van onze mensen zijn bij het tot stand komen van de beloften betrokken geweest. Van medewerkers van het Klant Contact Center (KCC) tot de afdelingen Werkgeversbediening en Pensioenuitvoering. Ook voor APG zijn deze beloften heel waardevol. De beloften geven medewerkers van APG namelijk meer duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt en het brengt focus aan in de dienstverlening.”

Pensioenfondsen en APG vallen in de prijzen

De innovatieve prestaties van APG zijn ook in de buitenwereld opgevallen. De Persoonlijke Pensioenpot van ABP kreeg in juni tijdens het Pensioen Pro-congres 2019 de Pensioen Pro Award communicatieprijs. Deze prijs ging ook naar www.loopevenmee.nl, het interactieve, publieksvriendelijke jaarverslag dat APG begin 2019 online zette. De grote publieksprijs, de Gouden Pensioen Pro Award, ging naar PWRI, het Pensioenfonds voor Werk en (re)Integratie. Het pensioenfonds mag zich het Beste Nederlandse Pensioenfonds 2019 noemen.



Ook besteden we nadrukkelijk aandacht aan wat de deelnemers zelf kunnen doen, vooral online. In 2018 hebben we het digitale Helder Overzicht & Inzicht geïntroduceerd, samen met SPW. Dit is een platform waarin mensen overzicht en inzicht krijgen in hun pensioensituatie en in wat ze zelf kunnen doen. Dit hebben we in 2019 verder verbeterd, geïntroduceerd bij meerdere pensioenfondsen en daarmee uitgebreid naar ruim 1,8 miljoen deelnemers (2018: 56.000). We zijn bezig de AOW te verwerken in ditzelfde overzicht.

Ook het aantal deelnemers dat inzicht heeft in de Persoonlijke Pensioenpot, een initiatief van ABP en APG, kent een groei van 850.000 in 2018 naar 975.000 in 2019.

Om dit allemaal goed te laten verlopen, investeren we continue in de kwaliteit van onze data, systemen en processen.

Waardering groeit

We meten doorlopend hoe deelnemers denken over onze dienstverlening. Onze inspanningen leveren resultaat op, want de waardering voor het werk dat wij namens de pensioenfondsen doen is in 2019 gegroeid. Dit zien we bijvoorbeeld aan de 'transactionele' Net Promoter Score (NPS), het cijfer dat aangeeft in hoeverre de deelnemer tevreden is over het contact en onze diensten zou aanbevelen bij anderen.



Deze NPS is gestegen van 1 in 2018 naar 10 in 2019. Deze score is een gemiddelde score van de metingen van de belangrijkste communicatiekanalen over meerdere klanten. Interne sturing vindt plaats op de afzonderlijke scores. De pensioenfondsen van APG doen het ook goed op de zogeheten Customer Effort Score (CES). Hiervoor beantwoorden deelnemers de vraag: hoeveel moeite heeft u moeten doen om uw probleem op te lossen? We zien dat met name de waardering voor het gebruiksgemak is gegroeid.

Sectormanagement

De vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers bepalen de inhoud van de cao in hun sector en gezamenlijk de inhoud

van de pensioenregeling. APG Sectormanagement richt zich op specifieke pensioenkwesities in de sectoren. In overleg met de pensioenfondsen wordt bepaald hoe we de sociale partners in de verschillende sectoren het beste van dienst kunnen zijn. De doelstelling is om pensioen een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde te laten zijn.

Succes innovatieve diensten

Ons onafhankelijke online platform Kandoor heeft ook in 2019 een flinke groei doorgemaakt. Op Kandoor.nl, waarmee we in 2016 zijn begonnen, kan iedereen vragen stellen over zijn financiën. De meeste vragen gaan over belastingen en aangiften. Het pensioen en de AOW komen op de tweede plaats. In principe komt het antwoord van een chatbot, maar als die geen oplossing kan bieden, geeft een deskundige kosteloos informatie. Het aantal belangstellenden is het afgelopen jaar sterk gegroeid. Kwamen er in heel 2018 nog 85.000 vragen binnen, in 2019 waren dat er ruim 635.000. Mede hierom hebben we de site vernieuwd en verbeterd. We willen Kandoor verder ontwikkelen: het is een goed voorbeeld van hoe we op laagdrempelige wijze relevante vragen van deelnemers kunnen beantwoorden.

Het succes van Kandoor en ook van de Persoonlijke Pensioenpot en Helder Overzicht & Inzicht stimuleert ons om meer diensten te ontwikkelen. In 2019 hebben we voor onszelf een duidelijk doel voor de toekomst gesteld: per jaar gaan we 20 experimenten uitwerken, kleine en grote, binnen onze innovatie-afdeling de GroeiFabriek. Minimaal vijf daarvan gaan we introduceren, ofwel in de APG-organisatie, ofwel online voor de deelnemers. We kiezen voor experimenten die op korte termijn, binnen twee tot drie jaar, zichtbaar resultaat opleveren. Voorwaarde is dat de projecten passen binnen de belangrijkste thema's van onze strategie.

De GroeiFabriek heeft in 2019 internationaal aanzien geogen. Onze 'innovatiekraamkamer' won bij de jaarlijkse IPE Awards de gouden award in de categorie 'Pension Fund Achievement of the Year', de pensioenprestatie van het jaar. IPE (Investments & Pensions Europe) kende de prijs toe op 3 december in Kopenhagen.

Administreren, adviseren en automatiseren

Ook in 2019 hebben we eraan gewerkt om de 'prijs per deelnemer' omlaag te krijgen: hoe minder we uitgeven aan de organisatie, hoe meer geld er per deelnemer overblijft dat werkelijk in het pensioen kan worden gestopt. Verschillen per fondsen zijn onontkoombaar. Die hangen onder meer samen met welke diensten de pensioenfondsen van ons afnemen. We streven ernaar om al onze klanten topkwaliteit te leveren.



We zitten op koers. In 2019 is, net als in voorgaande jaren, de gemiddelde prijs per deelnemer opnieuw gedaald, tot € 67,30. De daling in 2019 bedroeg 3,0%, ondanks forse algemene kostenstijgingen (zoals personeelskosten, indexaties en licentiekosten).

Belangrijk is en blijft dat we onze organisatie zo 'slank' en ook zo flexibel mogelijk maken. We willen een organisatie zijn met bekwame mensen die soepel en snel op elkaar kunnen reageren en zo de beste diensten kunnen bieden aan de pensioenfondsen, hun werkgevers en de deelnemers. In 2019 hebben we daarvoor een aantal afdelingen gereorganiseerd of bij elkaar gevoegd. Grofweg komt het erop neer dat bepaalde processen nu onder verantwoordelijkheid vallen van een team van mensen die beschikken over verschillende capaciteiten en vakkennis. Als er bijvoorbeeld een storing is in een systeem, los je dat met het team direct op en zit er op een andere afdeling niemand te wachten. We hebben hierdoor minder mensen nodig. De meeste medewerkers die niet meer pasten, waren tijdelijk ingehuurd. Het betekent wel dat we een deel van de vaste medewerkers moesten om- of bijscholen. Daar gaan we in 2020 mee door.

Efficiënt werken blijft altijd onze aandacht houden, zeker omdat verdere kostenverlagingen steeds moeilijker te realiseren zijn. We kijken inmiddels ook naar mogelijkheden om bepaalde zaken samen te doen met andere organisaties in de pensioenwereld. De vijf grootste fondsen hebben aan de pensioenuitvoerders, waaronder APG, gevraagd te onderzoeken of verdere samenwerking mogelijk is. Voorwaarde van de

pensioenfondsen is dat ze hun eigen karakter kunnen behouden.

Meer inspelen op behoeften fondsen

Voor de advisering werken we sinds oktober 2018 met speciale teams ('clusters') die zich volledig richten op een of meer fondsen. Elk fonds verdient een specifieke benadering. Met de clusters kunnen we beter inspelen op speciale wensen en behoeften. Alle kennis en kunde verzamelen we in deze groepen. Daarin werken bijvoorbeeld onze actuarissen (de rekenmeesters), juristen en medewerkers met veel consumentenkennis samen. Zo krijgen ze een volledig beeld van wat er speelt bij deze specifieke fondsen en kunnen ze de fondsen een gedegen advies geven.

2019 was het eerste volle jaar met deze werkwijze. De resultaten zijn zeer positief. De tevredenheid van de pensioenfondsen drukken we niet uit in een cijfer, maar peilen we aan de hand van gesprekken en verslagen. Minimaal één keer per jaar praten we met hen over de samenwerking en over de kwaliteit van onze diensten.

Jaarlijkse pensioenoverzichten

Een cruciale activiteit binnen onze dienstverlening is de verzending van de 'uniforme pensioenoverzichten'. Dit zijn de jaarlijkse overzichten waarop deelnemers kunnen zien hoe het er op dat moment voorstaat met hun pensioen. Voor APG is dat altijd een mega-operatie, want het gaat om 4,5 miljoen overzichten. Dit moet uiteraard op tijd en correct gebeuren, maar daar blijft het niet bij. We zien hier nog verbeterpunten. Veel deelnemers hebben bijvoorbeeld meerdere pensioenen, omdat ze een aantal keer van baan zijn gewisseld. We werken ernaartoe om die verschillende overzichten te bundelen en in één keer te sturen.

Automatisering zet door

In 2019 hebben we grote stappen gezet in de vereenvoudiging van de pensioenadministratie, vooral bij bpfBOUW. Daar hebben we de eisen aan de data aangescherpt en hebben we honderdduizenden deelnemers volgens die nieuwe normen opgenomen in de administratie. Hierdoor kunnen handmatige berekeningen gereduceerd worden. De komende twee jaar gaan we deze klus ook klaren bij onze grootste klant, ABP. Dit zijn ingrijpende processen, omdat het gaat om veel deelnemers en veel verschillende pensioenbepalingen.

De automatisering helpt ons de kosten omlaag te brengen en de kans op fouten te verminderen. Veel van het werk dat we doen is voor alle fondsen ongeveer hetzelfde, dus daarom proberen we onze werkwijze te stroomlijnen. Andere taken zijn juist specifiek. We houden er rekening mee dat elk fonds duidelijk

zijn eigen karakter blijft behouden. Dat moet zichtbaar blijven in de communicatie met de deelnemers.

Daarnaast zijn we in 2019 in de bouwsector bij wijze van test meerdere datastromen gaan gebruiken: de gegevens van deelnemers over wisseling van werkgever leggen we naast de gegevens van de UWV en de Belastingdienst en beoordelen of de informatie compleet is. Zo kunnen we sneller handelen en bijsturen.

Pensioen voor zzp'ers in de bouw

Samen met zzp-organisaties en bpfBOUW verkennen we een pensioenoplossing voor zzp'ers in de bouwsector. Het idee is dat het gemakkelijker moet worden voor zzp'ers om voor hun pensioen te sparen, maar het blijft vrijwillig. Pensioensparen wordt de nieuwe standaard, maar als zzp'ers dit niet willen, kunnen ze eruit stappen (opt-out). Uit internationale ervaringen blijkt dat mensen die eenmaal in een pensioenregeling zitten, daar ook in blijven. Zodra wetgeving is aangepast, kan voorlopig tijdelijk, met pensioenoplossingen voor zzp'ers worden geëxperimenteerd. Mogelijk gaat ook nog een ander pensioenfonds waarvoor APG de uitvoering doet meedoen aan dit experiment. Wij kijken samen met dat pensioenfonds naar de mogelijkheden om ZZP'ers binnen die sector pensioen te laten opbouwen.

Nieuwe pensioenregeling militairen

In juli kwam er een eind aan een langlopend dossier: de vakbonden en het ministerie van Defensie bereikten een arbeidsvoorwaardenakkoord en daarmee ook een nieuwe pensioenregeling. Bijna alle pensioendeelnemers hebben tegenwoordig een middelloonregeling, wat inhoudt dat het pensioen wordt gebaseerd op het gemiddelde inkomen tijdens de loopbaan. De ongeveer 40.000 militairen waren nog een uitzondering, wat ABP en APG in een lastig parket bracht. Maar nu stappen ook de militairen over naar de middelloonregeling. Belangrijk voor APG is dat de regeling aanzienlijk minder complex is en dus makkelijker uitvoerbaar en uitlegbaar, nu en in de toekomst.



Sterkere focus op kerntaken

In 2019 hebben we een aantal van onze diensten in goed overleg overgedragen aan andere organisaties, omdat ze daar beter passen. De meest in het oog springende wijziging is de verkoop van verzekeringsbedrijf Loyalis aan a.s.r.. Ruim 200 medewerkers zijn 'verhuisd' naar de verzekeraar. De achterliggende gedachte is dat APG zich primair toelegt op pensioenen en dat Loyalis zich bij a.s.r. beter kan ontwikkelen als verzekeringsbedrijf.

In april hebben we de verhuizing van onze ICT-diensten voor UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) afgerond. 45 APG'ers zijn daar in dienst getreden. Verder heeft de minister van Defensie besloten om de 'zorgcoördinatie' voor veteranen helemaal bij het ministerie zelf onder te brengen en de uitvoering samen te voegen in één organisatie. Tot dusver verzorgde APG bij het zogeheten Veteranenloket de uitkeringen, pensioenen en andere voorzieningen voor ex-militairen. Dit proces gaat nu, samen met 21 APG'ers, over naar Defensie.

Inzicht en actie door data-analyse

Door verbeterde data-analyse zijn wij beter in staat onze administratie door te lichten en te checken op onjuistheden. Pensioenfondsen zijn voor hun administratie afhankelijk van data van diverse leveranciers, zoals werkgevers, UWV en de Sociale Verzekeringsbank. Door de veelheid van verschillende dataleveringen kunnen in de loop van jaren fouten ontstaan. Ook komt het voor dat er menselijke fouten worden gemaakt. Hoewel we deze onjuistheden door data-analyse nu beter kunnen opsporen, is het voor de deelnemer vervelend als er fouten worden gemaakt. Als fouten gesignaleerd worden, kijken we meteen of de fout ook voor andere mensen gevolgen heeft.

Zo bleek begin 2019 dat ruim 500 deelnemers van ABP in de periode 2013-2019 een partnertoeslag hadden gekregen, terwijl ze daar geen recht op hadden. In veel gevallen waren de bedragen opgelopen tot duizenden euro's aan te veel uitbetaalde uitkeringen, dus voor de betreffende deelnemers was dat een schok. Nadat het geld werd teruggevorderd, kwam er veel protest, onder meer via de MAX Ombudsman. In juli heeft ABP besloten de terugvordering stop te zetten, omdat ABP van mening was dat het terugvorderingsbeleid niet redelijk was voor de deelnemers. De bedragen die deelnemers al hadden betaald, zijn door ABP teruggestort. Overigens was ook het omgekeerde het geval: ruim 600 deelnemers hadden juist te weinig ontvangen. Aan hen is met terugwerkende kracht de partnertoeslag uitbetaald. Inmiddels is naar aanleiding van de ervaringen in dit dossier de terugbetalingsregeling aangepast naar een maximale terugvorderingsperiode van negen maanden.

Sneller waarschuwen

We hebben hiervan geleerd. Zo hebben we door data-analyse voor ABP een ander punt recht kunnen zetten. Het fonds kwam erachter dat ongeveer 16.000 deelnemers geen arbeidsongeschiktheidspensioen (AOP) hadden aangevraagd, omdat zij niet wisten dat zij er recht op hadden. Dit werd ontdekt nadat de ABP-gegevens werden vergeleken met de gegevens van uitkeringsinstantie UWV. We willen dat deelnemers krijgen wat hen toekomt, ook als ze dat zelf niet weten. Daarom hebben we contact gezocht met de betrokken ABP-deelnemers. Dat was een enorme operatie. We helpen de deelnemers om dit pensioen alsnog aan te vragen. Ook hebben we de procedure versimpeld en brengen de regeling voortaan proactief onder de aandacht. De meeste deelnemers komen in aanmerking voor een premievrije opbouw. Daarnaast heeft een deel van deze deelnemers ook recht op een AOP-uitkering - gemiddeld gaat het om zo'n 200 euro bruto per maand per deelnemer.



Beleggen

We streven altijd naar maximale pensioenwaarde. Dat bereiken we door onze kosten zo laag mogelijk te houden en met beleggingen te mikken op een zo hoog mogelijk rendement.

De premies die deelnemers van onze pensioenfondsen en werkgevers elke maand inleggen, beleggen we in verschillende categorieën, zoals vastgoed, aandelen en obligaties.

Het uitgangspunt is dat we beleggen op een manier die duurzaam en verantwoord is. En samen met ABP en onze andere klanten zetten we ons in om deze aspecten van het beleggingsbeleid verder te optimaliseren. Daarbij nemen we alleen aanvaardbare risico's. We investeren in onze organisatie, kennis en systemen om onze manier van beleggen verder te verfijnen en uit te breiden.

We zijn er trots op dat we wereldwijd bekendstaan als toonaangevend belegger.

Beheerd vermogen stijgt

Het rendement op de beleggingen is positief en kwam in 2019 uit op 17,0% (2018: -1,9%).



Aan het eind van het boekjaar beheerde APG een vermogen van ruim 538 miljard euro (eind 2018 was dit 459 miljard euro). Duurzaam beleggen vinden we al jaren belangrijk. En we meten nu ook welk deel van onze beleggingen bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDGs). De doelstelling om voor 2020 met minimaal 58 miljard euro aan beleggingen bij te dragen aan deze doelen is in 2019 al ruimschoots behaald. Per jaareinde beleggen we ruim 72 miljard euro in deze zogenaamde Sustainable Development Investments.

	NAV (mln EUR)	2019	2019	5 jaar	5 jaar
		Rendement (%)	Extra rendement (bps)	Rendement (%)	Extra rendement (bps)
Vastrentende waarden					
<i>APG Fixed Income Credits</i>	69.860	9,7	74	4,4	69
<i>APG Euro plus treasuries</i>	9.304	5,7	-1	2,0	-5
<i>APG Index Linked Bond</i>	10.843	5,8	6	2,0	4
<i>APG Long Duration Treasury</i>	2.309	11,7	2	4,9	0
<i>APG Emerging Market Debt</i>	17.895	15,2	-92	6,0	0
Aandelen					
<i>APG Developed Markets Equity</i>	128.817	28,8	-157	10,7	-8
<i>APG Emerging Markets Equity</i>	45.302	25,4	367	8,4	108
<i>APG Equity Minimum Volatility</i>	16.663	23,0	-277	10,2	-2
Alternatieve beleggingen					
<i>Strategic Real Estate **</i>	35.327	16,2	787	9,8	130
<i>Hedge Funds * ***</i>	20.257	5,3	292	4,0	277
<i>APG Commodities *</i>	19.343	16,7	-35	-2,9	119
<i>APG Tactical Real Estate</i>	11.327	28,8	169	9,7	71

* Deze twee beleggingscategorieën betreffen 100 procent Amerikaanse Dollar investeringen. De rendementcijfers zijn daarom gebaseerd op het rendement in Amerikaanse Dollars in plaats van Euro's.

** In voorgaande jaren was de benchmark voor Strategic Real Estate met een vertraging van meer dan 6 maanden beschikbaar waardoor extra rendementen over het laatste kalender jaar met vertraging gerapporteerd werden. Vanaf 2019 gebruiken we een betrouwbare benadering van de benchmark waardoor de tabel nu de benaderde extra rendementen over 2019 laat zien.

*** De benchmark van Hedge Funds in de bovenstaande tabel is in 2019 aangepast naar JP Morgan 1 maand cash (zonder opslag) om beter inzicht in het effect van actief management te geven. Deze aanpassing is met terugwerkende kracht opgenomen in bovenstaande tabel.

De stijging van het vermogen dat we beheren is vooral toe te schrijven aan de koersstijgingen op de financiële markten. Vrijwel alle beleggingscategorieën namen in waarde toe. Bovendien kwam er door de rentedaling in het afgelopen jaar geld vrij vanuit de gestelde zekerheden op de rentederivaten; herbelegging hiervan leidde eveneens tot een toename van het beheerd vermogen. De hoogste rendementen werden behaald op aandelen. Deze herstelden aan het begin van het jaar van de koersdalingen aan het eind van 2018, en hervatten vanaf het derde kwartaal hun opmars. De sterke prestatie van aandelen ligt niet aan verbetering van de winstgevendheid van bedrijven (die verslechterde zelfs). Beleggers betalen een hogere prijs voor aandelen: de rente is laag en het vooruitzicht van ondersteuning door centrale bankiers en andere beleidsmakers beperkt de kans op grote rampen. Vastrentende waarden stegen in waarde onder invloed van de dalende rente en het teruglopend kredietrisico. Daar staat tegenover dat de rentedaling de gediscoteerde waarde van de pensioenverplichtingen aanmerkelijk heeft doen stijgen, nog meer dan de beleggingen. Met een daling van de dekkingsgraden van de pensioenfondsen als gevolg.

Onze prestaties als belegger kunnen het best worden beoordeeld over een langere periode. In de tabel staan de geannualiseerde rendementen van APG-fondsen na aftrek van kosten voor extern beheer en performance-fees.

Extra rendement valt tegen



Gemeten in euro's is er veel rendement gerealiseerd: bijna 80 miljard. Toch moeten we een kanttekening plaatsen. Als actieve belegger willen we voor onze klanten op de langere termijn extra rendement halen, dat wil zeggen rendement boven het marktgemiddelde. Ook dat draagt bij aan een hogere pensioenwaarde. Ons doel is dat we beter presteren dan de rest van de markt. Over de afgelopen vijf jaar is gemiddeld jaarlijks een extra rendement geboekt van 56 basispunten. Wat dat betreft was 2019 een atypisch en tegenvallend jaar, want voor het eerst in ongeveer tien jaar hebben we de markt niet weten te verslaan. Het rendement op de beleggingsportefeuilles bleef minus 151 basispunten (1,51%) achter bij het marktgemiddelde.

We putten uit vier bronnen die ons normaal gesproken het extra rendement opleveren. Over het afgelopen jaar heeft Smart Beta de grootste impact gehad op het negatieve extra rendement. Daarnaast viel het extra rendement ook tegen in asset-allocatie en in liquide beleggingen.

Smart Beta strategieën passen wij voor één van onze klanten toe, met als doel om bepaalde aanpassingen te maken in de betreffende beleggingscategorie die een beter rendement geven op de lange termijn. Het rendementsverschil wordt gemeten door een vergelijking tussen de smart benchmark en de common benchmark, dat is de benchmark die het rendement van de beleggingscategorie zonder de Smart Beta-strategie weergeeft. Het negatieve effect over 2019 wordt in hoofdzaak veroorzaakt doordat de gehanteerde smart benchmark een grotere liquide component bevat dan de common benchmark en de waardering van liquide beleggingen sterker is gestegen dan die van illiquide beleggingen. Dit geldt met name voor vastgoed. Over een 5-jaarsperiode is met Smart Beta strategieën 12 basispunten extra rendement per jaar gerealiseerd.

De kwantitatieve beleggingsstrategieën richten zich voornamelijk op het selecteren van aandelen op grond van kwaliteit en waardering. Juist deze strategieën, die op lange termijn waarde opleveren en geschikt zijn voor grote portefeuilles, doen het slecht bij een zeer ruim monetair beleid van centrale banken. In 2019 deden alle belangrijke kwantitatieve beleggingsstijlen het slecht; zowel aandelselectie op basis van waardering, op basis van kwaliteit als op basis van recente prijstrend rendeerden negatief. Dit komt in combinatie maar zelden voor.

Om extra rendement te behalen, hanteert APG in zijn beleggingsprocessen diverse strategieën. Dat zijn strategieën die zijn gebaseerd op menselijke oordeelsvorming, op voorspellende modellen, op macro-economische of bedrijfsspecifieke analyse, strategieën binnen bepaalde beleggingscategorieën of verspreid over de verschillende categorieën. Geen van deze strategieën is onfeilbaar, maar ze bieden alle een goede kans op een beter rendement dan gemiddeld over de langere termijn.

De grote lijn is dat de strategieën gebaseerd op voorspellende modellen het afgelopen jaar niet goed hebben gewerkt. Zo anticipeerde tactische asset allocatie gedurende het eerste kwartaal op een afzwakkende economie. Aandelen veerden echter op toen er enige schot in de Amerikaans-Chinese handelsoverhandelingen kwam. In het tweede kwartaal vielen aandelen uit opkomende markten terug toen het onderhandelingsklimaat weer verslechterde. Deze aandelen waren relatief goedkoop ten opzichte van ontwikkelde markten en waren daarom overwogen in de portefeuille. We werken aan verbetering van deze voorspellende modellen, gebruikmakend van moderne technieken die ons ook in staat stellen om 'ongestructureerde' data in onze processen te verwerken.

Bronnen van extra rendement

Bronnen van extra rendement in basispunten (1/100 van een procent)	2019	5 jaar
<i>Tactical asset allocation</i>	-25	-3
<i>Smart Beta</i>	-107	12
<i>Extra rendement liquide beleggingen</i>	-8	8
<i>Extra rendement illiquide beleggingen</i>	-11	39
Totaal extra rendement	-151	56

Kosten van vermogensbeheer

Bij het streven naar een zo hoog mogelijk rendement letten wij ook goed op de kosten. Zowel op de kosten die wij binnen onze organisatie maken als de kosten die voor onze klanten gemaakt worden bij het beheer van hun beleggingen. Wij zijn overtuigd van de toegevoegde waarde die actief, duurzaam en verantwoord beleggen op lange termijn brengt. Deze wijze van beleggen brengt wel hogere kosten mee. In het streven naar maximale pensioenwaarde gaat het erom deze kosten zo effectief mogelijk aan te wenden om extra rendement te realiseren.

Gegeven de gemaakte keuzes in de wijze van beleggen moeten de gemaakte kosten zoveel mogelijk (extra) rendement opleveren. Om dit te toetsen benchmarken wij zowel ons eigen kosten als de integrale beleggingskosten van onze klanten. Dit doen wij voor onze klanten onder andere door deel te nemen aan CEM Benchmark onderzoeken. Uit die onderzoeken komt naar voren dat de beleggingskosten van onze klanten, gegeven zowel de gekozen wijze van beleggen als de gekozen beleggingscategorieën, gemiddeld genomen lager zijn dan van hun peers. Ook door de tijd heen zien we dat de beleggingskosten van onze klanten relatief gezien zijn gedaald. Deze daling is onder andere het gevolg van de toename van het intern beheer binnen APG en de toename van directe investeringen. Beide zijn voorbeelden van ontwikkelingen die leiden tot hogere kosten bij APG die meer dan goed gemaakt worden door de lagere externe kosten. Per saldo resteren op totaal niveau zo lagere kosten met hogere netto rendementen tot gevolg.

Integraal beleggingsbeleid

Als langetermijnbelegger hanteren we een integrale benadering. Dit betekent dat de managers van de beleggingsportefeuilles duurzaamheid en corporate governance (verantwoorde bedrijfsvoering) laten meewegen in elke beslissing. De dialoog met ondernemingen en de uitvoering van het beleid zijn niet ondergebracht bij een aparte duurzaamheidsafdeling, ook de portefeuillemanagers zijn daarvoor verantwoordelijk.

Verantwoord beleggen heeft zo een plek in de kern van de organisatie. Bij elke beleggingsbeslissing wegen we zowel risico en rendement als kosten en duurzaamheid tegen elkaar af.

We zetten onze klanten in hun kracht op het gebied van duurzaam beleggen door hen te adviseren over hun beleggingsbeleid en dat beleid op een toonaangevende manier uit te voeren. Dat onze fondsen het goed doen, blijkt uit de hoge scores bij het onderzoek naar verantwoord beleggen van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO).



APG Asset Management scoort opnieuw boven het gemiddelde in de jaarlijkse benchmark 'UN Principles for Responsible Investment' met een A+ voor strategie en governance. Op 14 van de 18 gemeten onderdelen is het resultaat beter dan wat vermogensbeheerders gemiddeld (mediaan) presteren. Ten opzichte van 2018 is de score vergelijkbaar.

De manier waarop wij verantwoord beleggen sluit aan bij nationale en internationale wet- en regelgeving. De OESO-richtlijnen voor multinationale bedrijven vormen het uitgangspunt voor het insluitingsbeleid, dat hierna wordt toegelicht. Daarnaast geeft APG hieraan invulling via de deelname van de pensioenfondsen aan het convenant voor Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (IMVB). Van de bedrijven waarin we beleggen verwachten we bovendien dat ze zich houden aan de UN Global Compact, dat een aantal principes omvat op het gebied van mensen- en arbeidsrechten, milieu en anti-corruptie.

Insluiting door dialoog en analyse

Om echt impact te hebben als belegger, zetten we in op 'inclusion' (insluiting). Als aandeelhouder willen we invloed uitoefenen op hoe ondernemingen zich gedragen en hen indien nodig bewegen tot verandering. We dringen bijvoorbeeld aan op socialer, meer integer of duurzamer ondernemen. Daarom gaan we, als dat in onze ogen nodig is, in gesprek over bijvoorbeeld mensenrechten, milieu, arbeidsomstandigheden en anti-corruptie. Deze aanpak levert volgens ons een positiever effect op dan afstoten van een bepaalde belegging. Bij het verkopen van een belang verdwijnt immers onze invloed.

Om onze beleggingsbeslissingen te stroomlijnen, hebben we een 'inclusion board' opgezet. In die raad overleggen de verschillende beleggingsteams en nemen ze gezamenlijke besluiten voor de hele organisatie. We stimuleren hiermee intern een cultuur van krachtige samenwerking. Verder willen we dat de externe managers die voor ons in het buitenland werken, op onze manier naar bedrijven kijken.

Koplopers en achterblijvers in kaart

In 2019 hebben we opnieuw grote stappen gezet met ons insluitingsbeleid. We hebben alle ongeveer 10.000 bedrijven waarin we zouden kunnen beleggen niet alleen beoordeeld op hun rendement, risico en kosten, maar ook op duurzaam en verantwoord ondernemen. Onze klanten willen vanaf 2020 alleen nog beleggen in bedrijven die aan onze strenge criteria voldoen, of in bedrijven waarvan wij verwachten dat ze in de nabije toekomst voldoende kunnen verbeteren.

Dit kunnen we doen omdat we blijven investeren in digitale technieken, kunstmatige intelligentie en andere manieren om data over ondernemingen en beleggingen te verzamelen. We willen zo veel mogelijk zelf het duurzame karakter van beleggingen tegen het licht houden. Daarvoor hebben onze specialisten in ESG (milieu, sociale aspecten en goed bestuur) een grotendeels geautomatiseerd systeem ontwikkeld. Aan de hand van verschillende criteria bepalen onze teams hoe duurzaam en verantwoord een belegging is en in hoeverre die voldoet aan de verwachtingen van de pensioenfondsen.

Op basis van de uitkomsten bepalen we of het gaat om een 'koploper' of een 'achterblijver'. We kunnen er nog steeds voor kiezen om in een achterblijver te beleggen, maar dan alleen als we met onze invloed dit bedrijf tot verbeteringen kunnen aanzetten. Als dat niet kan, doen we het niet. Een bedrijf waarmee we een verbetertraject aangaan, noemen we dan een 'belofte'.



In ons Verslag Verantwoord Beleggen gaan we meer in detail in op de uitkomsten van dit insluitingsbeleid. Er zijn ook ondernemingen, sectoren en landen die APG uitsluit ('exclusion'), zoals de tabaksindustrie. Een volledige lijst is te vinden op onze website: www.apg.nl/nl/asset-management/verantwoord-beleggen.

Beleggingen en klimaat

APG houdt in nauwe afstemming met de klanten in het beleggingsbeleid in toenemende mate rekening met klimaatverandering. Voor ons als belegger spelen hierbij zowel risico's als kansen een rol.

We hebben een systeem opgezet waarmee we de risico's in de gaten houden van beleggingen die direct of indirect gevolgen kunnen ondervinden van klimaatfactoren. Veranderingen in beleid, technologie, consumentenvoorkeuren of zelfs klimaatveranderingen kunnen van grote invloed zijn. In bepaalde sectoren – zoals energie, bouw, chemie en vliegtuigindustrie – zien we op de korte en middellange termijn al een transitie. Onze portefeuillehouders en sectorspecialisten volgen nauwlettend alle relevante ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, markten en technologie.

Ook met de beleggingen zelf kijken we naar kansen op het gebied van klimaat. We hebben als grote speler in de markt de mogelijkheid onze invloed te gebruiken en in afstemming met de pensioenfondsen hun vermogen te beleggen in partijen die bijdragen aan de energietransitie. Verder zijn we als (groot)aandeelhouder actief in gesprek met bedrijven over de vermindering van hun CO₂-uitstoot. Dit doen we onder andere

binnen het samenwerkingsverband Climate Action 100+. In 2019 hebben we mooie resultaten geboekt bij onder meer BP en Nestlé.

CO₂-voetafdruk

Alle pensioenfondsen hebben een doelstelling voor vermindering van de CO₂-voetafdruk van de aandelenportefeuille. We letten voortdurend op de CO₂-voetafdruk die we via de aandelenbeleggingen hebben; we houden daarmee altijd rekening in de beleggingsbeslissingen. De CO₂-voetafdruk komt uit op 23,5 miljoen ton en is in 2019 met 30% verkleind ten opzichte van het peiljaar 2014.

Enel geeft SDG-obligatie uit

Rond de SDGs heeft APG in 2019 nog een bijzondere actie ondernomen: we hebben namens ABP, bpfBOUW en SPW belegd in de eerste 'SDG-obligatie' van het Italiaanse energiebedrijf Enel. Dit bedrijf heeft onze kennis en adviezen gebruikt bij de ontwikkeling van deze duurzame lening. Met het oog op SDG 7 (betaalbare en schone energie) heeft Enel investeerders beloofd dat eind 2021 minimaal 55% van zijn opgewekte energie duurzaam is, dus bijvoorbeeld uit wind of zon. Als Enel dat niet haalt (het bedrijf staat nu op 46% schone

energie), krijgen de beleggers 0,25 procentpunt meer rente. Het is dus ook in het belang van Enel zelf om werk te maken van duurzame energiebronnen.

Energietransitiefonds van start

Namens ABP hebben we begin 2019 het ABP Nederlands Energietransitiefonds (ANET) opgezet. Dit fonds investeert in bedrijven die zich inzetten voor de overgang naar duurzame energie in Nederland. ANET richt zich op investeringen in relatief kleine en vernieuwende projecten en bedrijven. ABP heeft 50 miljoen euro apart gezet voor ANET; het pensioenfonds heeft de mogelijkheid om dit bedrag later te verhogen.

Investeren in wind

In Zweden hebben we voor het eerst geïnvesteerd in een windpark waarin we ook het ontwikkelingsrisico hebben genomen. Dit laatste is voor APG nieuw en slechts weinig partijen zijn in staat om dat te doen.

Groene hypotheek

In januari heeft APG besloten om via Rabobank-dochter Vista voor Pensioenfondsen ABP, bpfBOUW en SPW ruim 500 miljoen euro te investeren in groene hypotheek in Nederland. APG behaalt daarmee een goed langetermijnrendement en draagt bij aan de verduurzaming van Nederland.

Sterker met partners

Hoewel APG een grote partij is als vermogensbeheerder, zoeken we naar mogelijkheden om op nog grotere schaal te werken. Hierdoor kunnen we voor onze klanten nog betere deals sluiten met een goed rendement en kunnen we nog meer invloed uitoefenen op bijvoorbeeld duurzaamheid. We zoeken de schaalvergroting met andere pensioenfondsen en overheidsfondsen die graag met ons willen samenwerken vanwege onze focus op de lange termijn.

Zo hebben we onze samenwerking met E Fund, een van de grootste beleggers in China, verder uitgebreid. We wisselen met E Fund kennis uit over vermogensbeheer, ICT en pensioenadministratie. Dankzij de kennis die E Fund heeft van de Chinese markt, kan APG zijn positie daar versterken. E Fund haalt bijvoorbeeld voordeel uit onze ervaringen als duurzaam belegger. Via deze samenwerking belegt APG in zogenoemde A-aandelen en - sinds november - in bedrijfsobligaties op de Chinese markt die voorheen alleen voor lokale beleggers beschikbaar waren.

Brussels Airport, rendement versus duurzaamheid

APG is sinds begin december 2019 officieel medeaandeelhouder van Brussels Airport. Luchthavens kunnen voor institutionele beleggers aantrekkelijk zijn als langetermijnbelegging, maar de sector staat ook voor een enorme opgave om te verduurzamen. Hoe gaat APG daarmee om? We zijn in onze belangenafweging niet over een nacht ijs gegaan, aldus Ron Boots, Head of Infrastructure Europe, en Derk Welling, Senior Responsible Investment & Governance specialist.

Waarom verwacht APG dat deze belegging een aantrekkelijk rendement oplevert voor de deelnemers?

Ron: “De luchthaven heeft een groot en aantrekkelijk verzorgingsgebied wat betreft potentiële passagiers en ligt in het economische en politieke hart van Europa. Daardoor is er een mix van zakelijke en toeristische reizigers. De luchthaven heeft ook tijdens de crisis bewezen een stabiel rendement te kunnen behalen. Naast de inkomsten uit vliegverkeer zijn er ook genoeg mogelijkheden voor inkomsten uit randactiviteiten zoals hotels, kantoren, retail en parkeren. Ten opzichte van vergelijkbare vliegvelden heeft Brussels Airport nog voldoende groeimogelijkheden.”

Eerder heeft APG via fondsen belegd in twee luchthavens in Londen. Nu is APG samen met een consortium direct aandeelhouder. Waarom is gekozen voor deze constructie?

Ron: “Allereerst besparen we veel kosten door niet via een fonds te beleggen. Door direct te investeren in de luchthaven hebben we meer invloed en kunnen we meer onze stempel drukken op bijvoorbeeld duurzaamheid. Wij kennen onze medeaandeelhouders goed. Zij hebben ook een langetermijnhorizon en delen onze visie.”

Hoe zwaar woog duurzaamheid bij deze beleggingsbeslissing?

Derk: “Voor al onze beleggingen geldt dat we ze naast risico, rendement en kosten ook beoordelen op hun prestaties op het gebied van milieu, mens en maatschappij (Environment, Social & Governance; ESG). Hierbij voeren wij een uitsluitingsbeleid. Luchthavens vallen daar niet onder. We zoeken binnen die sector wel naar koplopers op het gebied van duurzaamheid. Brussels Airport is zo’n koploper. De luchthaven opereert - de emissies van vliegtuigen niet meegerekend - CO₂-neutraal. Zonnepanelen tussen de landingsbanen, elektrische bussen, een circulair systeem om vliegtuigvleugels ijsvrij te houden. Het zijn slechts enkele voorbeelden.”

Wat doet de luchthaven om de uitstoot van vliegtuigen terug te dringen?

Ron: “In aanvulling op het al CO₂-neutraal opereren van het vliegveld wil Brussels Airport ook de emissie van vliegtuigen terugdringen. De luchthaven is onder andere bezig om korte vluchten, bijvoorbeeld die tussen Amsterdam en Brussel, uit te faseren. Brussels Airport probeert de duurzaamheid verder te bevorderen bij het uitdelen van landingsrechten. Vliegtuigmaatschappijen met zuinigere en stillere toestellen betalen minder. Door een betere benutting van vliegtuigstoelen is Brussels Airport er de afgelopen tien jaar in geslaagd om te groeien naar een recordaantal passagiers van ongeveer 26 miljoen zonder extra vliegbewegingen. Hierdoor is veel extra CO₂-uitstoot voorkomen.”

Zijn er nog andere duurzaamheidswensen die APG wil terugzien op de luchthaven?

Derk: “Als onderdeel van ons beleggingsproces vereisen we deelname aan Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). Dat willen we ook voor Brussels Airport. Binnen de sector vliegvelden worden op die manier de duurzaamheidsprestaties van vliegvelden meetbaar gemaakt. Zo kun je als aandeelhouder beter sturen op verbeteringen die een vliegveld kan doorvoeren op het gebied van duurzaamheid.”

Stel, er komt een nieuwe mogelijkheid om te beleggen in een luchthaven. Wat zijn dan de minimale duurzaamheidseisen?

Derk: “APG volgt op het gebied van duurzaamheid de richtlijnen van de International Finance Corporation, een onderdeel van de Wereldbank. Scoort een luchthaven volgens die richtlijn een zware onvoldoende op bijvoorbeeld geluidshinder, dan moet dat eerst verbeterd worden. Sowieso moeten de interne stakeholders akkoord gaan met de deal. Ook zij zullen nog kritisch kijken of een belegging past bij hun duurzaamheidseisen.”

Beter zicht op duurzaamheid vastgoed

APG belegt 49 miljard euro in vastgoed, waarvan 25 miljard euro in duurzaam vastgoed. Vermindering van de CO₂-uitstoot in vastgoed kan een belangrijke bijdrage leveren aan het bereiken van de doelen van Parijs. Vastgoed is wereldwijd verantwoordelijk voor ongeveer 30% van de totale CO₂-uitstoot en 40% van het energieverbruik. Vastgoed kwalificeert als SDI als het tot de 40% best presterende fondsen behoort in het jaarlijkse duurzaamheidsonderzoek van de Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). APG is een van de initiatiefnemers van GRESB en streeft ernaar dat alle fondsen hieraan rapporteren.

Beleggers hebben steeds meer behoefte aan betrouwbare data om te kunnen beoordelen in hoeverre vastgoedbeleggingen passen binnen de afspraken van Parijs voor het beperken van de opwarming van de aarde. APG heeft daarom de handen ineen geslagen met onder andere PGGM. Dit initiatief voorziet in uitbreiding van de Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM) voor klimaatrisico's in commercieel Europees vastgoed naar de rest van de wereld en residentieel vastgoed. Hiermee krijgen beleggers wereldwijd inzicht in de mate waarin vastgoed bijdraagt aan het bereiken van de doelen in het Parijsakkoord.

Steun voor SDGs

De 17 Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties, de SDGs, zijn opgesteld om te komen tot een betere en duurzame wereld. Om die doelen te bereiken, is zo veel geld nodig dat zelfs overheden dat niet kunnen opbrengen; bedrijven en beleggers dragen daarom in toenemende mate bij.

In 2019 heeft APG zich nog nadrukkelijker dan voorheen gericht op de SDGs. In oktober zijn we een samenwerking aangegaan met 29 grote internationale bedrijven en investeerders. Samen gaan we de komende jaren namens de pensioenfondsen honderden miljarden euro's beleggen in ondernemingen en projecten die bijdragen aan een betere, duurzame en rechtvaardige wereld. De groep investeerders, met de naam Global Investors for Sustainable Development (GISD), bestaat naast APG uit grote bedrijven in de financiële wereld, zoals PIMCO, Bank of America, Citigroup, Santander en UBS. Het initiatief is bijzonder, want ook concurrenten werken erin samen. Voorlopig duurt het project twee jaar.

Het initiatief sluit goed aan bij de doelstellingen van onze klanten. Ook zij willen in 2020 fors meer investeren in de ontwikkelingsdoelen.

SDI Asset Owner Platform

Met ons verantwoorde beleggingsbeleid stellen we normen die navolging krijgen van andere institutionele beleggers. Samen met PGGM zijn we een project gestart rond de SDGs. We hebben geïnvesteerd in de ontwikkeling van een systeem dat op basis van kunstmatige intelligentie data kan doorlichten van duizenden bedrijven. Ons dochterbedrijf Entis heeft dit voor elkaar gekregen. We zijn nu in staat om bedrijven op een efficiënte en betrouwbare manier te beoordelen op hun bijdrage aan de SDGs en om de uitkomsten te gebruiken bij de besluitvorming over beleggingen.

We werken aan een SDI Asset Owner Platform. Dit geeft de aangesloten grote beleggers inzicht in welke mate bedrijven met hun producten en diensten bijdragen aan de SDGs en zo helpt het hen bij het nemen van duurzame beleggingsbeslissingen.

APG-fondsen in top ranglijst duurzaamheid

ABP is door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) aangewezen als het duurzaamste Nederlandse pensioenfonds. Net als vorig jaar bezet ABP, onze grootste klant, de eerste plaats op de ranglijst VBDO Benchmark Duurzaam beleggen. Het fonds haalde 4,6 van de 5 te halen punten. Ook andere klanten van APG deden het goed in deze benchmark: bpfBOUW schoof op van plaats 3 naar 2. SPW staat net als in 2018 op de vijfde plek. De ranglijst is belangrijk: VBDO onderzoekt elk jaar hoe verantwoord de 50 grootste pensioenfondsen van Nederland beleggen. Het totale bedrag dat deze 50 grootste pensioenfondsen beheren is momenteel meer dan 1.230 miljard euro.

Hoofdstuk 5

Hoe we zelf verduurzamen



APG is streng in het beoordelen van de duurzaamheidsprestaties van partijen waarin we beleggen. Als we ons eigen bedrijf langs die meetlat leggen, moeten we constateren dat we nog wel het een en ander te verbeteren hebben. Daarom werken we nu aan een duurzaamheidsbeleid dat past bij ons bedrijf en waarover we verantwoording willen afleggen. Bij onze huisvesting houden we al rekening met duurzaamheid.

We kunnen niet alles van de ene op de andere dag veranderen, maar we hebben in 2019 stappen gezet. Zo is duurzaamheid vanaf 2019 een strategisch thema, wat betekent dat we in onze bedrijfsbeslissingen nadrukkelijk kijken naar de gevolgen daarvan voor mens, milieu en maatschappij. Dat past ook bij de afspraken die we in juli hebben gemaakt: zo'n 50 banken, verzekeraars en pensioenfondsen hebben toegezegd zich te houden aan de klimaatdoelen van het kabinet.

Om ons startpunt te bepalen, hebben we twee belangrijke kaders ingevuld: een benchmarkscore op de waarden waarmee APG externe organisaties beoordeelt en een nulmeting van de CO₂-voetafdruk van onze organisatie.

Uit de benchmark zijn drie aandachtsgebieden gekomen waar APG het been moet bijtrekken: huisvesting en bedrijfsvoering, mobiliteit, diversiteit en inclusiviteit. De resultaten van de meting van de CO₂-voetafdruk - toegelicht volgens de scope-indeling die het GreenHouseGas protocol onderkent - bevestigen dit beeld.



CO₂-voetafdruk

	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Scope 1: directe uitstoot</i>	6.242	6.275
<i>Scope 2: indirecte uitstoot</i>	12.627	12.438
<i>Scope 3: overige</i>	3.628	4.084
Totaal in ton	22.497	22.797

De nulmeting is met de gegevens over 2018 uitgevoerd volgens de internationale marktstandaard GreenHouseGas

protocol (GHG). De gegevens van de kantoren in New York en Hongkong en het datacenter Beek zijn niet in de metingen inbegrepen; dit gebeurt pas in 2020. De veronderstellingen zijn zo goed mogelijk (veelal voorzichtig) ingevuld. De veranderingen in 2019 die mogelijk impact hadden kunnen hebben, zoals de verkoop van Loyalis, de zorgcoördinatie voor Defensie en UWW-ICT, hebben ieder afzonderlijk geen gevolgen van betekenis. Ook geldt dat in 2019 een deel van de personeelsleden op een ander locatie is gehuisvest in verband met de lopende verbouwing van ons kantoorpand. Het is niet nodig de nulmeting daarmee aan te passen. De meting geeft ons een eerste beeld van waar we gericht op kunnen, willen en moeten sturen.

Het vermelde aantal in ton is bruto, dat wil zeggen voor verwerking van de afkoop van de CO₂-uitstoot. Van onze uitstoot is 53% gerelateerd aan huisvesting en 47% aan mobiliteit. Voor zover beschikbaar en te vergelijken met peers valt op dat de totalen hoog zijn. Ook het aandeel huisvesting in het totaal is groot vergeleken bij dat van peers.

Ambitie

In september 2019 heeft de raad van bestuur besloten tot een hoge ambitie voor duurzaamheid in de bedrijfsvoering van APG en tot het concreet terugdringen van onze CO₂-voetafdruk. De ambitie voor 2020 is om te voldoen aan de benchmark, dus de eisen die APG in de buitenwereld stelt aan de partijen waarin wordt belegd. In 2020 wordt een ambitie voor de lange termijn vastgesteld (2025 tot 2030). Om het doel dat voor 2020 is gesteld te bereiken, zijn er teams gevormd die per aandachtsgebied aan de slag gaan.

Mobiliteit

APG'ers reizen veel, tussen huis en kantoor en ook tussen de kantoren in Heerlen en Amsterdam, en internationaal. We willen ons mobiliteitsbeleid aanpassen, zodat onnodig reizen wordt voorkomen. Het autogebruik willen we terugdringen, onder andere door het gebruik van het openbaar vervoer te stimuleren. Ook gaan we de leasevloot verduurzamen. Daarnaast willen we het aantal vliegreizen verminderen. Targets en termijnen stellen we vast in 2020. Inmiddels hebben we ons aangesloten bij de coalitie Anders Reizen, die als gemeenschappelijke ambitie heeft de uitstoot van zakelijk reizen te halveren in 2030 (peiljaar 2016).

Huisvesting

Onze kantoren willen we duurzamer maken. Als eerste stap brengen we in 2021 alle medewerkers uit de twee kantoren in Amsterdam onder in één volledig klimaatneutraal pand vlak bij station Sloterdijk. De verbouwing is gaande. Daarmee stellen we tegelijk de norm voor onze huisvesting in Heerlen: ook daar werken we toe naar een klimaatneutrale bewoning. Samen met

de partners en leveranciers bekijken we mogelijkheden. Zo is in 2019 het kantoor in Heerlen met BREEAM - een duurzaamheidskeurmerk - beoordeeld, echter nog niet gecertificeerd. Ook is het verder benutten van de aansluiting op Mijwater bekeken, niet alleen voor het koelen van ons datacenter, maar ook voor de verwarming en de koeling van het kantoorgebouw. In 2020 bekijken we of we onze duurzaamheidsambitie voor de inkoop van groene stroom naar boven kunnen bijstellen. Besloten is dat 2019 het laatste jaar is waarin we de CO₂-uitstoot van ons energieverbruik afkopen en het daarmee gemoeide bedrag te besteden aan duurzame oplossingen, om daarmee uiteindelijk de CO₂-uitstoot nog verder terug te dringen.

Diversiteit & inclusie

APG vindt het belangrijk om met elkaar een diverse en een inclusieve cultuur te creëren waarin medewerkers zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. We beschouwen dit als onderdeel van ons duurzame beleid. Meer informatie over hoe we dit beleid invullen staat in het hoofdstuk 'Hoe we met elkaar werken'.

APG in de samenleving

Op verschillende manieren laat APG zich zien in de Nederlandse samenleving. We vinden dat dit past bij een maatschappelijke organisatie als de onze. We delen onze kennis, bijvoorbeeld op congressen, in de media en in overlegorganen. Ook steunen we nadrukkelijk projecten die ons na aan het hart liggen. We noemen enkele voorbeelden.

APG zet zich in voor sociaal contact met en tussen ouderen. Een van onze initiatieven is het ZilverUitje: op 12 februari boden we op het hoofdkantoor in Heerlen honderd ouderen uit de regio een middag met high tea en muziek aan. Ruim 30 APG medewerkers hebben hen in de watten gelegd. Op 19 november deden we hetzelfde in Amsterdam.

Ook met de Zilverlijn zetten we ons in voor ouderen. Dit initiatief van het Nationaal Ouderenfonds hebben we eind 2018 geadopteerd. De Zilverlijn is een gratis belservice voor eenzame ouderen. APG steunt deze lijn niet alleen financieel, ook voeren veel medewerkers wekelijks op vrijwillige basis gesprekken met deze ouderen.

In 2019 hebben we opnieuw de APG Summer Course georganiseerd. Dit is een bijeenkomst waarbij mensen van 'buiten' de bestuurders van onze pensioenfondsen inspireren met hun verhalen, successen en ambities.

In juni deed APG mee aan de Global Entrepreneurship Summit in Den Haag. Op deze gerenommeerde top voor investeerders

kwamen ongeveer 2.000 vertegenwoordigers van vooraanstaande ondernemingen af. Onder de deelnemers waren ook 's werelds grootste vermogensbeheerder BlackRock en onze Nederlandse collega-organisatie PGGM. De spreker namens APG was Ronald Wuijster, de bestuursvoorzitter van APG Asset Management.

We hebben aangegeven dat we willen meewerken aan de verfraaiing van het Sloterdijk-gebied in Amsterdam. Hier staat ons kantoor dat momenteel verbouwd wordt en dat we in 2021 betrekken. Hierover zijn we in overleg met de gemeente. We zijn bereid in het gebied te investeren, zodat het kan uitgroeien tot een gemengd gebied voor werken, wonen en recreëren. Te denken valt aan betere looproutes, smallere wegen en meer groen.

Elke maand doneren medewerkers van APG geld aan onze goede-doelenstichting SWAP. Dit jaar is er met de donaties verder gewerkt aan een educatiecentrum in Tanzania. De bouw startte in 2006 met één klaslokaaltje voor 40 kinderen, dat al snel overliep. Nu staat er een volledig complex. SWAP doneerde 10.000 euro voor het toiletgebouw. Een aantal APG-ers heeft meegewerkt aan de bouw.

In Roemenië heeft stichting SWAP meegewerkt aan de uitbreiding van Casa Kiwi, een opvanghuis voor verwaarloosde en getraumatiseerde kinderen. Acht APG'ers staken in Roemenië de handen uit de mouwen.

In de tuin van ons kantoor in Heerlen is op 15 augustus het eerste Indiëmonument van Zuid-Limburg onthuld. Stichting Waringin wil met het monument jaarlijks alle slachtoffers herdenken van de Japanse bezetting in de Tweede Wereldoorlog in het voormalig Nederlands-Indië en die van de Onafhankelijkheidsstrijd van Indonesië. De locatie onderstreept de historische band tussen de Indische gemeenschap, Heerlen, SAIP, ABP en APG. De Limburgse mijnindustrie deed namelijk de meeste kennis op in voormalig Nederlands-Indië. APG voert in opdracht van ABP de administratie uit van de Stichting Administratie Indonesische Pensioenen (SAIP). Ook voerde APG bijzondere oorlogsslachtofferregelingen uit.

Hoofdstuk 6

Wat we financieel bereikt hebben



Onze financiële positie



APG heeft als primair doel het maximaliseren van de pensioenwaarde voor deelnemers en niet het maximaliseren van het eigen resultaat. Toch sluit APG – mede dankzij de inzet van onze mensen – het jaar af met een mooi financieel resultaat van € 53 miljoen (2018: € 48 miljoen). Dit betekent een rendement op het eigen vermogen van 7,6% (2018: 6,4%).

Door de verkoop van Loyalis per 1 mei is de opbouw van het resultaat gewijzigd; zowel de omzet als de kosten zijn aanzienlijk gedaald in vergelijking met 2018. Daarnaast is in 2019 sprake van een aantal eenmalige baten als gevolg van de verkoop. Deze hebben een positieve uitwerking op het resultaat.

Verder is vermeldenswaardig dat de beheervergoeding voor de activiteiten van Asset Management is gestegen met € 25 miljoen. Dit is het gevolg van de stijging van het totaal beheerd vermogen, waaraan deze vergoeding is gekoppeld. Bovendien zijn enkele beleggingsstrategieën geïnternaliseerd, met als gevolg een hogere omzet voor APG. Dit draagt bij aan een overall verlaging van de beleggingskosten voor onze klanten of aan een hoger verwacht extra rendement voor de deelnemers. Dit is het doel van onze strategie: het maximaliseren van de pensioenwaarde.

Aan de kant van het Fondsenbedrijf zien we een stijgend aantal deelnemers en een daling van de omzet, iets wat bijdraagt aan een lagere prijs per deelnemer. Ook dit draagt bij aan het maximaliseren van de pensioenwaarde.

Onder de operationele kosten zijn de implementatiekosten van onze strategie te benoemen, de uitgaven voor de verdere inrichting van Deelnemers en Werkgevers Services (gericht op het versterken van de dienstverlening aan deelnemers en werkgevers), alsook een dotatie aan de voorziening reorganisatie. Deze laatste post vloeit voort uit het al eerder in gang gezette traject om de organisatie slagvaardiger te maken voor de toekomst. Dit heeft consequenties voor de samenstelling en de omvang van het medewerkersbestand.

In het verslagjaar was de effectieve belastingdruk 8,6%. Dit is lager dan gebruikelijk door onder andere een incidenteel effect in de vennootschapsbelasting van € 6 miljoen. Dit vloeide voort uit de liquidatie van een vennootschap, vanwege de verkoop van Loyalis. De effectieve belastingdruk zonder incidentele effecten is 22,4%.

Kapitaal en dividend

Na de verkoop van Loyalis heeft APG – in afstemming met zijn aandeelhouders – ook een nieuw kapitaal- en dividendbeleid opgesteld. Na de verkoop hadden we meer kapitaal dan gewenst. Daarnaast ging het oude beleid uit van Solvency II-vereisten. Met de verkoop van Loyalis vervalt het Solvency II-toezichtsregime. Belangrijke uitgangspunten in het nieuwe beleid zijn: financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen, geen overkapitalisatie en een vereist rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie van 6,1%.

Als resultaat van dit nieuwe beleid en de verkoop van Loyalis heeft APG in 2019 een interim dividend uitkering gedaan aan haar aandeelhouders van € 235 miljoen. Naast dit interim dividend verwacht APG begin 2020, als gevolg van kapitaalvermindering, nog een bedrag van € 90 miljoen aan de aandeelhouders uit te keren. Hiermee is de overkapitalisatie na de verkoop van Loyalis teruggegeven aan de aandeelhouders. APG verwacht voor de toekomst een stabielere, maar lagere resultaat en daarmee een lagere dividendstroom.

Fiscaal beleid

Het fiscaal beleid van APG is erop gericht om in alle landen waar APG zelf of namens klanten actief is, belasting af te dragen in overeenstemming met lokale wetgeving. APG signaleert (internationale) initiatieven gericht op een meer evenwichtige wijze van belastingheffing. Die leiden momenteel tot wetgeving om agressieve fiscale planning tegen te gaan. APG vindt dat daarbij oog moet zijn voor de bijzondere positie van pensioenfondsen, die in het internationale verkeer veelal worden aangemerkt als vrijgesteld van belastingheffing over hun beleggingsresultaten.

APG heeft in 2017 een convenant Horizontaal Toezicht gesloten met de Belastingdienst. Transparantie, begrip en vertrouwen zijn belangrijke termen waarop de samenwerking met de Belastingdienst is gebaseerd. APG heeft een Tax Control Framework ingericht, een fiscaal kwaliteitssysteem van interne beheersing en interne en externe controles. Het doel is aantoonbaar in control zijn of komen van alle processen en procedures waarbij fiscaliteit een rol speelt. Het jaar 2019 stond in het teken van de inrichting van monitoringprocessen, onder meer op basis van data-analyse. APG verwacht hiermee de kwaliteit en de efficiëntie van fiscale processen verder te verbeteren.

Hoofdstuk 7

Hoe we met elkaar werken



We willen voor al onze medewerkers een 'great place to work' zijn. Dat betekent dat we een moderne werkgever zijn die het beste in medewerkers naar boven haalt. Die hen stimuleert zich te ontwikkelen en helpt ieders talenten goed tot uiting te laten komen. We werken aan een inclusieve cultuur. We stimuleren mentale en fysieke gezondheid.

Andere focus

Als de wereld verandert – en ook de pensioenwereld – moet APG mee veranderen: we willen begrijpen wat deelnemers denken en vinden en daar onze dienstverlening op richten. Met de hele organisatie zetten we de deelnemer centraal. Dat vergt andere vaardigheden van iedereen; zo'n ommezwaai is niet niks. We hebben dus mensen nodig die goed kunnen inspelen op een telkens veranderende omgeving en die goed kunnen samenwerken met collega's. Zo kunnen we samen bouwen aan de duurzame toekomst van onze deelnemers, APG en onszelf. Dat is de basis om met elkaar complexe problemen op te lossen. En die ontstaat alleen in een veilige, gezonde en vitale omgeving met goed werkgeverschap, waarin alle medewerkers worden gewaardeerd om wie ze zijn en wat ze kunnen. Een organisatie waarin we resultaatgericht en plezierig samenwerken.

De verandering van focus hebben we verwerkt in onze HR-strategie. In 2019 heeft de nadruk gelegen op vier thema's: strategische personeelsplanning, leiderschap, het programma The Making of You en de gezonde organisatie.

Strategische personeelsplanning

Op de arbeidsmarkt zien we belangrijke trends. Er heerst krapte in verschillende sectoren. De noodzaak van permanente scholing van medewerkers is groot. Zo is de voortschrijdende automatisering een wereldwijde ontwikkeling: veel handmatig werk verdwijnt. Medewerkers moeten om- of bijscholen om veranderde of nieuwe functies te kunnen invullen, maar bedrijven moeten ook in veel gevallen afscheid nemen van medewerkers die vaak een lange staat van dienst hebben. Tegelijkertijd wordt het digitale landschap steeds complexer, waardoor veel bedrijven gespecialiseerde medewerkers nodig hebben. En die zijn vaak schaars. Ook APG merkt deze trends.

Vooruitkijken

Werk maken van ontwikkeling dwingt ons om bezig te zijn met de vaardigheden van morgen en overmorgen. In plaats van actie te ondernemen als het moment daar is, werpen we nu de blik drie jaar vooruit. Door te onderzoeken welke banen er

blijven, verdwijnen of ontstaan, kunnen we op tijd schakelen. We communiceren open met de medewerkers over de verwachte veranderingen. En dat is niet altijd even gemakkelijk; zeker als de aanwezige vaardigheden van de medewerker niet meer aansluiten op de benodigde vaardigheden. In 2019 zijn we begonnen met deze strategische personeelsplanning. We bekijken hoe de capaciteiten van de huidige APG-medewerkers hierop aansluiten en waar we kunnen ontwikkelen. We bieden opleidingen en trainingen aan en stimuleren medewerkers om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken met het programma The Making of You. Op die manier vergroten we de veerkracht en wendbaarheid van onze organisatie.

Aantal medewerkers



De grote veranderingen hebben vooral geleid tot veel verschuivingen binnen APG. Er zijn mensen weggegaan (onder wie de ruim 200 medewerkers van Loyalis, de 45 mensen die naar UWV zijn gegaan en de 21 Defensie-medewerkers), maar er was ook nieuwe instroom. Daar waar we moeten krimpen, kijken we eerst of we de inhuur van externen kunnen terugbrengen. Gemeten over de periode 2016 - 2019 is de vaste personele bezetting gedaald met ruim 200 medewerkers en de inhuur van externe medewerkers gedaald met ruim 300.

Interne vacatures

Om de medewerkers te stimuleren zich te ontwikkelen en hen voor APG te behouden, wijzen we ze op onze interne vacatures. Dat werpt vruchten af, want het aantal interne reacties op vacatures is gegroeid: van 500 in 2018 naar ruim 900 in 2019. Vacatures worden intern beschikbaar gesteld via het Future Center, de centrale plek waar we medewerkers in staat stellen om in gesprek te gaan over hun ambities en vragen over hun ontwikkeling en een daarbij passende baan te vinden binnen APG.

Leiderschap

Anders werken en denken staat of valt met goed leiderschap. Leiderschap is veel meer dan het zorgdragen voor het op tijd en juist uitvoeren van een taak. Zeker nu we vanuit de deelnemer denken, is de menselijke kant belangrijker geworden. Leidinggevend zien de ontwikkeling van zichzelf en hun medewerkers als kerntaak. Zij moeten medewerkers inspireren en stimuleren; zij staan aan het roer om de organisatie wendbaarder en weerbaarder te maken. We verschuiven van sturen naar verbinden. Daartoe werken we aan leiderschap met een heldere visie en een profiel dat past bij de strategie. De leidinggevende is een rolmodel en stimuleert medewerkers aan hun zelfkennis en ontwikkeling te werken. Het leiderschapsprogramma is opgebouwd langs drie lijnen: individueel, per team en collectief.

The Making of You

Continu leren is onderdeel van ons werk. Daarmee verhogen we het vermogen van onze medewerkers zich aan te passen aan veranderingen. Zij ontwikkelen zich daarmee in hun werk en voor de baan van morgen en overmorgen. Dit doen we met 'The Making of You', het programma voor persoonlijke ontwikkeling voor alle APG'ers. Hiermee laten we medewerkers hun sterke punten en drijfveren ontdekken en helpen we hen om hun kansen binnen APG en eventueel elders op de arbeidsmarkt te verzilveren.

Leerroute

Met de Leerroute uit The Making of You helpen we medewerkers de regie te nemen. 47% van de medewerkers en 57% van de leidinggevendenden heeft de Leerroute gevolgd om een persoonlijke visie te vormen.

Op basis hiervan kunnen medewerkers bewust kiezen voor wat ze verder willen ontwikkelen in hun functie of in een andere functie binnen APG of eventueel in een functie buiten APG, bijvoorbeeld in de zorg. Op dit moment maakt APG het overstappen naar de zorg mogelijk door een oplossing te bieden die is toegespitst op de individuele situatie van de persoon.

Resultaten

De resultaten van The Making of You meten we. Over 2019 zijn er veel positieve uitkomsten te melden. Het aantal medewerkers dat aangeeft voortdurend met de eigen ontwikkeling bezig te zijn, is gestegen van 59% naar 79%. Van de respondenten zegt 70% door The Making of You te zijn geïnspireerd en 84% geeft aan de Leerroute aan te raden aan hun collega's.

Lilian Marell stapte van APG over naar de zorg:

"Na 34 jaar ga ik weer zingend naar mijn werk. Er kriebelde iets, ik voelde me bij APG niet meer zo op m'n plek, maar toch blijf je hangen. Bij een nieuwe reorganisatie dacht ik: nu ga ik onderzoeken waar ik blij van word. In december ben ik begonnen met The Making of You. Bewust in een groep waarin ik niemand kende, omdat onbekenden me misschien hints konden geven. Iemand zei: ik zie jou al zitten in een rolstoelbusje, met schlagermuziek op. Mensen een leuke dag bezorgen. Ik dacht: als iemand die mij niet kent dat zegt, moet ik daar iets mee.

De zorg trok me. Ik heb dagjes meegelopen in het rolstoelvervoer, de activiteitenbegeleiding en de zorgassistentie, en daarna ben ik stage gaan lopen. Activiteitenbegeleiding voor ouderen beviel heel goed. Zo van: kom op jongens, zonder benen kunnen we ook leuke dingen doen. Ik heb gesolliciteerd, en de bijbehorende opleiding van drie jaar neem ik voor lief. Ik ben dankbaar dat APG al die 34 jaar goed voor me is geweest. Ik ben ook dankbaar voor die stageplek. Mijn manager stond erachter en zei: volg je hart en dat heb ik gedaan. Het is dus nooit te laat om te switchen."

Gezonde organisatie



Aan het begin van 2019 was het verzuimcijfer van APG met 5,1% vrij hoog. Medewerkers bij APG zijn niet vaak ziek, maar langer. In 2019 zijn we gestart met diverse initiatieven om met name dit langdurige verzuim terug te dringen. Dit is succesvol: het verzuimcijfer is eind 2019 teruggebracht naar 4,6%. Dat is nog steeds te hoog, maar we boeken vooruitgang. Het langdurig verzuim is structureel teruggelopen. Een van de belangrijke elementen van de aanpak is dat we waar mogelijk, intensiever dan in het verleden, contact houden met de afwezige medewerkers.

Preventie

Ook preventie van verzuim is een belangrijk onderdeel van onze aanpak. In oktober hebben we de Persoonlijke Gezondheidscheck aangeboden, die de helft van onze medewerkers heeft uitgevoerd. Onderdeel daarvan was de aanwezigheid van bloeddrukmeters op kantoor. Verschillende medewerkers ontdekten hierdoor op tijd dat ze in de gevarenzone zaten en zijn direct naar hun huisarts gegaan, waardoor erger kon worden voorkomen.

Onze medewerkers krijgen een persoonlijk budget dat ze naar keuze kunnen inzetten om te werken aan een goede fysieke en mentale gezondheid. Ze kunnen bijvoorbeeld kiezen voor sport, mindfulness of yoga.

Hoe divers en inclusief we zijn

APG streeft naar meer diversiteit en een inclusieve cultuur waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn. Behalve dat we geloven in gelijke kansen voor iedereen, ontstaat hierdoor een hogere tevredenheid en meer betrokkenheid. De resultaten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek onderschrijven dat er op inclusie in 2019 een significante stijging is geweest, maar laten ook zien dat er nog veel ruimte is voor verbetering. Ook willen we creativiteit, innovatie en betere besluitvorming stimuleren. Meer diversiteit en inclusie zullen hieraan bijdragen en ons helpen een aantrekkelijke werkgever te blijven.

Op verschillende plaatsen in de organisatie werken we met bevoegenheid aan dit thema. Voorstellen en ideeën komen uit de organisatie zelf, van 'onderop'. Binnen APG zijn er 'diversity communities' opgericht die zelf evenementen organiseren en enthousiaste ambassadeurs aantrekken. Ze worden ondersteund door de raad van bestuur en directeurs. In de cao is een budget afgesproken voor het uitvoeren van nieuwe plannen waarmee medewerkers zelf komen. Mooie voorbeelden van initiatieven zijn het hijsen van de regenboogvlag rond het verschijnen van de Nederlandse Nashville-verklaring en een paneldiscussie met tv-persoonlijkheid Ellie Lust over diversiteit en inclusie.



Vrouw/man: loonkloof gedicht

Als eerste bedrijf in Nederland heeft APG in mei 2019 het beloningsverschil dat bestond tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers opgeheven. In totaal zijn 125 vrouwen er in salaris op vooruitgegaan, zo'n 13% van het totale aantal vrouwelijke medewerkers. Uit ons onderzoek was gebleken dat vrouwen gemiddeld 2,2% minder verdienen dan mannelijke collega's met een vergelijkbare functie, ervaring en leeftijd. Waardoor dit verschil is ontstaan hebben we nog niet scherp op ons netvlies. Dat zijn we nader aan het onderzoeken, maar we vonden het vooral belangrijk om het verschil meteen recht te trekken.

Meer vrouwen in de organisatie



In vergelijking met veel andere bedrijven in de financiële sector hebben we nog een lange weg te gaan op het gebied van genderdiversiteit. Twee derde van de APG medewerkers is man. Verder valt op dat vooral bij de afdelingen IT en Vermogensbeheer relatief weinig vrouwen werken. We proberen daar geleidelijk verandering in te brengen. Binnen de top houden we daar expliciet rekening mee, maar ook bij de werving en selectie van andere medewerkers vragen we bureaus om actief mee te werken aan onze diversiteitsambities. Talentvolle vrouwen bieden we de mogelijkheid een programma gericht op persoonlijke leiderschapsontwikkeling te volgen. Dit kan hen helpen in hun ambitie op te klimmen binnen APG.

Inclusief werkgeverschap

Bij APG werkt een kleine groep mensen met een beperkt arbeidsvermogen die weinig kansen op de arbeidsmarkt zouden hebben als ze APG zouden moeten verlaten. Daarom hebben we in de cao vastgelegd dat we tien begeleide maatwerkplekken inrichten. Deze zijn speciaal bedoeld voor onze eigen medewerkers zodat we rekening kunnen houden met hun arbeidsvermogen en we ze kunnen behouden voor APG.

Hoe tevreden onze medewerkers zijn

Bij APG staan wij voor elkaar en we vinden het belangrijk dat iedereen met plezier naar het werk toe komt. We hebben positieve energie en betrokkenheid nodig, elke dag weer. We willen graag weten wat onze medewerkers vinden van onze veranderende organisatie en onze aanpak. Daarom hebben we in 2019 het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) uitgevoerd. De resultaten gebruiken we op onze weg naar het APG dat we willen worden.

We zien dat de betrokkenheid, oftewel de bevoegenheid en energie die medewerkers hebben voor hun werk, stabiel is gebleven ten opzichte van vorig jaar. Elementen waarin we als APG hebben geïnvesteerd, zoals The Making of You en de thema's diversiteit en inclusie, lijken een positief effect te hebben op belangrijke bouwstenen voor betrokkenheid. Zo zijn de onderzoeksresultaten van vragen over het inclusieklimaat van APG en de mate waarin men bewust bezig is met bouwen aan carrièredoelen significant gestegen, evenals die van de vraag over de mate waarin men zich ondersteund voelt door APG. We constateren ook dat de MBO-resultaten per team behoorlijk kunnen verschillen.

Om verder te bouwen aan de bevoegenheid van onze medewerkers, hebben alle teams de mogelijkheid om meerdere sessies met een teamcoach te organiseren. Dit is een onderdeel van de collectieve aanpak van leiderschap en teamontwikkeling.

Scores



De medewerkerbetrokkenheid scoort in 2019 ongeveer even hoog als in het voorgaande jaar, namelijk 6,6 (6,7 in 2018). Gezien de roerige tijden die we achter de rug hebben is deze score in verhouding voldoende, maar we ambiëren een beter cijfer.

Kantoren

In 2021 verhuizen de Amsterdamse medewerkers van de huidige twee locaties naar één kantoor aan de Basisweg in Amsterdam Sloterdijk. Dit kantoor wordt nu door projectontwikkelaar The Edge gerenoveerd tot een van de meest duurzame en eigentijdse gebouwen in Europa. In dit nieuwe kantoor maken we tastbaar dat we een 'great place to work' zijn. In het gebouw worden verschillende werkvormen - zoals gefocust werken, elkaar ontmoeten en agile (slagvaardig) werken - mogelijk gemaakt in speciaal ontworpen zones. Medewerkers hebben hierdoor - veel meer dan voorheen - de beschikking over verschillende types werkomgeving en kiezen de omgeving die op dat moment het beste bij hun werk past. Dat bevordert de effectiviteit. Ook ons kantoor in Heerlen wordt aangepast. Daar is al gestart met de nieuwe werkomgeving die medewerkers nog beter helpt het optimale uit zichzelf te halen. De eerste ervaringen van de medewerkers met hun nieuwe werkomgeving zijn positief.

Beloningsbeleid

We voeren een beheerst en zorgvuldig beloningsbeleid voor alle medewerkers in onze organisatie. Dit beloningsbeleid moet ons in staat stellen om gekwalificeerde en integere medewerkers aan te trekken en te behouden op alle posities in de organisatie. Hiervoor kijken we integraal naar een combinatie van drie perspectieven: 1. interne verhoudingen, 2. externe verhoudingen en 3. maatschappijconformiteit.

Met het perspectief op de interne verhoudingen bedoelen we dat er een juiste balans moet zijn tussen de beloning van de raad van bestuur en die van de medewerkers en tussen die bij de verschillende organisatieonderdelen onderling, maar ook tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen. Waar er beloningsverschillen bestaan, moeten we deze verschillen kunnen verantwoorden en toelichten. Waar we de verschillen niet kunnen verklaren, grijpen we in.

Aandacht voor externe verhoudingen stelt ons in staat om de juiste mensen aan te trekken en te behouden zonder ze excessief te belonen. We maken hiervoor gebruik van specifieke benchmarks voor functies en organisatieonderdelen.

Als organisatie midden in de samenleving zijn wij scherp op maatschappijconformiteit. Daarmee nemen we verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke functie die we

vervullen door een goed evenwicht te zoeken tussen een juiste beloningspropositie en het doel van het maximaliseren van pensioenwaarde.

We kennen een centraal beloningsbeleid waarin we vanuit de beweging die we als APG willen maken steeds meer aandacht hebben voor de zachtere kant, de ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Naast een marktconform vast salaris hebben we een goede pensioenvoorziening en de mogelijkheid om naar eigen inzicht deel te nemen aan aanvullende verzekeringen.

Om maximale pensioenwaarde voor onze pensioenfondsen en hun deelnemers te realiseren, heeft APG professionals nodig met de juiste kennis, ervaring en vaardigheden. APG streeft ernaar talent te behouden en daarnaast nieuw talent binnen te halen. De beloningsstructuur van de medewerkers van Vermogensbeheer moet aansluiten bij dit doel.

We kiezen er bewust voor om zo veel mogelijk beleggingen zelf te doen in plaats van uit te besteden aan andere partijen. Dat doen we nu voor ongeveer driekwart van de beleggingen. Onze eigen beleggers weten de belangen van onze fondsen en deelnemers te vertalen in nieuwe investeringsproposities. Met deze lokale kennis kunnen we goede rendementen behalen. Dat lijkt tegenstrijdig met de hogere loonkosten die wij moeten

betalen. Toch zijn deze lager dan wanneer wij de beleggingen moeten uitbesteden. Zo zijn we al meerdere jaren met een private equity programma bezig waarbij we in toenemende mate zelf private equity managers selecteren en monitoren en doen we ook steeds meer directe investeringen in vastgoed en infrastructuur in plaats van gebruik te maken van fondsbeleggingen. Met deze ontwikkelingen besparen we tientallen miljoenen aan beleggingskosten per jaar voor onze klanten. Zo blijft er meer rendement over voor de deelnemer. Wanneer we constateren dat uitbesteden ten goede komt aan de deelnemer, is dat de keuze die we maken.

Voor de beloningen van medewerkers in het buitenland is een balans gezocht tussen wat aanvaardbaar is en wat ter plaatse gangbaar en nodig is om goede medewerkers te binden aan APG. Deze beloningen kennen een andere opbouw en kunnen hoger zijn dan in Nederland.

Variabele beloning

Alleen voor medewerkers van Vermogensbeheer met een directe relatie tot de beleggingen en voor de medewerkers van Entis kennen we variabele beloning. De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van de functie en de geleverde kwantitatieve en kwalitatieve prestaties. Daarbij is de variabele beloning voor meer dan 50% afhankelijk van niet-financiële indicatoren. We zijn zorgvuldig met onze variabele beloning. Voor een groot deel van de medewerkers geldt dat de variabele beloning, afhankelijk van de hoogte, uitgesteld uitbetaald wordt. De beloning wordt voor de helft uitbetaald in het jaar volgend op het prestatiejaar en het overige volgt in drie gelijke delen na een herbeoordeling van de prestaties.

In het buitenland maakt variabele beloning een groter deel uit van de totale beloningspropositie. Dit heeft te maken met de lokale wetgeving en arbeidsmarkt. Prestatieafhankelijke beloningen vormen hier een inherent onderdeel van de cultuur. Ook hier kijken we vanuit de drie perspectieven en concluderen we dat een totale beloning met een groter aandeel variabele beloning nodig is. Het grotere aandeel variabele beloning zetten we in om op performance te sturen en de juiste mensen aan te trekken en te behouden.

Jaarlijks maken wij een risicoanalyse om vast te stellen dat ons beloningsbeleid, in het bijzonder de variabele beloning, niet onbedoeld perverse beloningsprikkels kent. Hiertoe hebben we diverse beheersmaatregelen ingevoerd. Voor functies die een materiële invloed hebben op het risicoprofiel van APG Asset Management (Vermogensbeheer) kent het beloningsbeleid aangescherpte eisen. Deze functies worden jaarlijks geïdentificeerd en aangemerkt als Identified Staff.

Afgelopen boekjaar is de totale variabele beloning gestegen. Over 2019 bedraagt de totale toegekende variabele beloning € 40,4 miljoen (€ 31,4 miljoen in 2018). Van het totale bedrag heeft € 34,4 miljoen (2018: € 26,1 miljoen) betrekking op de buitenlandse dochterondernemingen. De stijging is grotendeels toe te schrijven aan de toename van het aantal medewerkers van de kantoren in New York en Hongkong; deze toename is met name het gevolg van verdere toename van het internaliseren van vermogensbeheer.

In 2019 hebben 7 medewerkers (2018: 5) een totale beloning toegekend gekregen van meer dan 1 miljoen euro. Deze medewerkers zijn allen werkzaam bij de buitenlandse dochterondernemingen. Wijziging in de wisselkoersen speelt een rol bij de bepaling van het totaal aantal medewerkers dat een beloning heeft gekregen van meer dan 1 miljoen euro. Als beloning worden vaste, variabele en eventuele overige beloningscomponenten gezien.

Verantwoordelijkheid voor beloningsbeleid

APG en de dochterondernemingen vallen onder diverse wet- en regelgeving op het gebied van beheerst belonen. Ook volgt APG de Nederlandse Corporate Governance Code. De primaire verantwoordelijkheid voor het beloningsbeleid ligt bij de raad van bestuur. De raad van commissarissen houdt toezicht op dit beleid. Deze wordt hierin geadviseerd door de remuneratiecommissie.

APG Asset Management kent een eigen raad van commissarissen en een remuneratiecommissie. Een decentrale toetsingscommissie ondersteunt op het gebied van beloningsbeleid. In deze commissie is er nauwe samenwerking tussen de disciplines HR, Risk & Compliance en Legal om het ontwerp, het toezicht en de monitoring optimaal in te richten. De interne accountant is geen lid van deze commissie en doet periodiek onafhankelijk onderzoek naar ontwerp, invoering en toepassing van het beleid.

Beloning raad van bestuur

Op voorstel van de raad van commissarissen stelt de vergadering van aandeelhouders de individuele beloning van de leden van de raad van bestuur vast. Deze uitzondering op de Corporate Governance Code is in de statuten van APG vastgelegd en vloeit voort uit het gemitigeerde structuurregime dat op APG van toepassing is. Hierdoor ligt ook de bevoegdheid voor het benoemen van bestuurders bij de vergadering van aandeelhouders in plaats van bij de raad van commissarissen. De raad doet wel een voorstel.

Ook voor de beloning van de raad van bestuur houden we ons vast aan de drie perspectieven: de interne verhoudingen, de

externe verhoudingen en de maatschappijconformiteit. De interne verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de raad van bestuur en de beloning van de gemiddelde medewerker bedraagt 4,8 (5,1 in 2018). Voor alleen APG Nederland is deze verhouding 5,8 (5,9 in 2018). De externe verhouding toetsen we periodiek aan de hand van een zorgvuldig samengestelde externe benchmark met vergelijkbare bedrijven. Het maatschappelijk perspectief vinden we onder andere terug in de vorm van de beloning. Onze raad van bestuur kent, net als het overgrote deel van de medewerkers, een vast salaris en neemt deel aan de pensioenregeling zoals deze ook voor de medewerkers van toepassing is. De raad van bestuur komt niet in aanmerking voor variabele beloning.

Voor de leden van de raad van commissarissen hanteren we dezelfde principes. Zij doen zelf een voorstel aan de vergadering van aandeelhouders over de eigen beloning. Deze beloning moet een adequate uitoefening van de functie stimuleren en moet passen bij de verantwoordelijkheden.

Op pagina 103-104 staat een overzicht van de beloning van de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Voor meer informatie verwijzen wij naar het remuneratierapport op de website, dat te vinden is onder www.apg.nl/nl/wie-is-apg/corporate-governance.

Samenwerking met de ondernemingsraad

Afgelopen jaar heeft de raad van bestuur weer veel gevraagd van de medewerkers en dus ook van de ondernemingsraad (OR). Er is regelmatig overleg geweest over verschillende onderwerpen en lopende projecten, en er zijn verschillende adviesaanvragen en instemmingsverzoeken gedaan.

Een van de belangrijke onderwerpen was de overdracht van Loyalis aan a.s.r. De verkoop betekende voor APG het afscheid van veel medewerkers die zich jarenlang voor ons hebben ingezet. Daarover hadden we in 2018 overeenstemming bereikt. De medewerkers zijn meeverhuisd met Loyalis.

De OR wordt proactief meegenomen in de verandertrajecten en wordt daarover ook tijdig geïnformeerd. In het verslagjaar vergaderde de OR twaalf keer met bestuurder. Daarnaast werd twaalf keer een agendacommissievergadering belegd met de bestuurder en het dagelijks bestuur van de OR.

In 2019 is de OR om advies gevraagd over ingrepen met gevolgen voor het personeel, zoals de afbouw van het aantal medewerkers bij de afdeling Pensioenuitvoering. Deze ingreep leidde tot veel onrust. Hier is aandacht aan gegeven. Ook in andere delen van APG zien we dat door automatisering werk

vervalt. Er is goed overleg met de OR over de veranderingen.

De OR heeft meegewerkt aan een draaiboek met proces- en werkafspraken voor de nieuwe wijze van reorganiseren, zoals afgesproken in het cao-overleg tussen APG en de vakbonden. APG en de OR blijven in gesprek over dit draaiboek en passen dit aan waar nodig. Een soepel verloop van reorganisaties is in ons aller belang.

In verschillende bijeenkomsten met de OR is gesproken over de onderlinge verstandhouding en de mogelijkheid om nog beter in te spelen op elkaars verwachtingen.

De OR heeft in 2019 gebruikgemaakt van zijn versterkt aanbevelingsrecht om Roger van Boxtel voor te dragen voor herbenoeming als rvc-lid. Met de twee rvc-leden die met versterkt aanbevelingsrecht van de OR zijn benoemd, heeft de OR twee opleidingsdagen georganiseerd.

Maandelijks staan er HR-zaken op de agenda van de OR. De invoering van de 'agile' (wendbare) werkwijze heeft in 2019 bijzondere aandacht gevraagd. De eisen aan het leiderschap passend bij deze werkwijze zijn uitvoerig besproken.

De OR heeft een rol gespeeld in de verdiepingssessies van de bedrijfsstrategie. Daarvoor heeft de OR voorstellen gedaan, waaronder een (initiatief)voorstel om met voorrang de beoordelingscyclus te herijken.

Met de OR is overleg gevoerd over het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen binnen APG. De OR heeft aangegeven blij te zijn met de reparatie van de loonkloof.

De OR heeft twee keer vergaderd met bestuurder en de rvc gezamenlijk. Ook is er gedurende het jaar verschillende keren van gedachten gewisseld met de rvc-leden die zijn benoemd met versterkt aanbevelingsrecht en zijn er meerdere gesprekken gevoerd met de rvc-voorzitter. Deze gesprekken worden door betrokkenen wederzijds gewaardeerd.

De samenwerking met de OR vond plaats in een open en kritisch-constructieve sfeer. We bedanken de OR en alle APG'ers voor hun warme betrokkenheid en inzet.

Hoofdstuk 8

Hoe we onze organisatie besturen



We willen een vertrouwde gids en betrouwbare partner zijn voor onze klanten en andere stakeholders. Om die rol te kunnen vervullen, is een goed en modern ondernemingsbestuur (corporate governance) van belang. We streven naar een governancestructuur die niet alleen voldoet aan de relevante wet- en regelgeving, maar ook aan de behoeften van onze stakeholders. De structuur moet ook passen bij de bedrijfsactiviteiten van APG Groep NV.

Corporate Governance

Raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur (rvb) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen en de strategie, voor de resultaatontwikkeling en voor de duurzame prestaties van APG. Daarnaast is de rvb verantwoordelijk voor het naleven van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's en de financiering van de onderneming. De rvb legt verantwoording af aan de raad van commissarissen.

Elk kwartaal bekijkt de rvb samen met de directies hoe APG het bedrijfsmatig doet. Ook kijken ze dan vooruit op de uitvoering van de strategie.

Commissies en Boards

De rvb laat zich adviseren door risicocommissies, zowel op het niveau van de bedrijfsonderdelen als op groepsniveau. De risicocommissie van APG Groep bestaat uit de rvb-leden en de directeuren van Group Risk & Compliance en Group Internal Audit. De commissie vergadert minimaal vier keer per jaar.

De rvb laat zich ondersteunen door Boards met verschillende aandachtsgebieden. In 2019 waren dat de Eco Board (innovatie), de Data Board (datamanagement), de Portfolio Board (de inzet van schaarse middelen voor veranderinitiatieven binnen APG die bijdragen aan het bereiken van de strategische doelen) en de IT Board (een beheerst, veilig, flexibel en toekomstgericht IT-landschap).

Diversiteit

De rvb bestond eind 2019 uit twee vrouwen en drie mannen (40-60%). Met deze verdeling voldoen we aan de Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen (minimaal 30% vrouw). Voor de huidige samenstelling van de raad van bestuur, zie 'Personalia rvb' en www.apg.nl/nl/wie-is-apg/bestuur.

De rvb evalueert regelmatig zijn eigen functioneren. In 2019 is een zelfevaluatie onder leiding van een externe partij afgerond.

Naleving van de Code

APG Groep NV houdt zich uiteraard aan de Nederlandse wet- en regelgeving, de richtlijnen van toezichthouders en interne richtlijnen. Daarnaast willen we de principes en 'best practices' van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code') volgen. APG Groep NV is niet beursgenoteerd en is daarom niet verplicht de Code te volgen. Maar rekening houdend met onze rol en verantwoordelijkheid hebben we ervoor gekozen de Code toe te passen (voor zover de richtlijnen daarvan op APG van toepassing zijn).

APG volgt de Code nagenoeg volledig. Bij enkele onderdelen in dit jaarverslag passen we bepaalde principes en best-practice-bepalingen niet toe; we leggen dan uit waarom. Op onze website www.apg.nl/nl/wie-is-apg/corporate-governance laten we de verbinding zien tussen wat we in het jaarverslag schrijven en de Code.

Integriteit

APG staat een integere bedrijfsvoering voor. Deze moet zijn verankerd in onze bedrijfscultuur en de manier waarop we met elkaar werken. Vertrouwen vormt het fundament voor ons bestaansrecht.

Kernwaarden en Gedragscode

We hebben bij het bepalen van onze strategie 'Kernwaarden' benoemd. De Kernwaarden benoemen hoe we vinden dat de cultuur bij APG behoort te zijn. Ze geven aan waar alle APG-medewerkers voor zouden moeten staan en welk gedrag van hen wordt verwacht. De Kernwaarden belichten we regelmatig: ze komen ter sprake in onder meer bijeenkomsten van de raad van bestuur met management en medewerkers.

Daarnaast hebben we een Gedragscode die voorschrijft waaraan APG-medewerkers zich dienen te houden om professioneel, integer en transparant te handelen. Aan de Gedragscode besteden we aandacht aan de hand van publicaties op intranet en voorlichting van (nieuwe) medewerkers. Verder vragen we medewerkers jaarlijks om een nalevingsverklaring (een bevestiging dat ze de Gedragscode over het afgelopen jaar

hebben nageleefd). Dit doen we om iedereen alert te houden. We toetsen de naleving van de Gedragscode onder andere door in voorkomende gevallen privébeleggingstransacties, nevenfuncties, uitnodigingen en geschenken te controleren.

Onze Gedragscode en de nalevingsverklaring zijn te vinden op www.apg.nl/nl/wie-is-apg/corporate-governance.

Regeling Anoniem Melden Misstanden

We vinden het belangrijk dat elk vermoeden van een misstand wordt gemeld. Misstanden vormen een bedreiging voor de integriteit en reputatie van APG en de medewerkers van APG. We hebben daarom een regeling Anoniem Melden Misstanden. Die houdt in dat alle medewerkers anoniem meldingen van misstanden en onregelmatigheden kunnen doen of van vermoedens daarvan.

De voorzitter van de raad van bestuur en de Chief Compliance Officer worden direct geïnformeerd over de melding van de eventuele misstand of onregelmatigheid door de verantwoordelijke reporting officer binnen APG. Als de melding betrekking heeft op de voorzitter van de rvc worden de voorzitter van de rvc en de Chief Compliance Officer ingelicht.

De regeling geldt voor alle onderdelen van de met APG verbonden ondernemingen, in Nederland en in het buitenland. Zowel de Regeling Anoniem Melden Misstanden als het reglement raad van bestuur regelt dat de rvc de voorzitter van de rvc informeert over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden. In het reglement van de raad van bestuur en het reglement van de raad van commissarissen staat ook dat een werknemer een melding kan doen bij de voorzitter van de raad van commissarissen als de misstand of de onregelmatigheid een lid van de raad van bestuur betreft.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (rvc) van APG Groep NV houdt toezicht op het beleid en de taakuitvoering van de raad van bestuur en staat deze bij met advies. De rvc focust op het belang van de vennootschap en de langetermijnwaardecreatie. De rvc houdt zich voornamelijk bezig met het overkoepelend belang van de groep en richt zich op het beleid, de realisatie van de doelstellingen, de verhouding met de aandeelhouders, de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële verslaggeving, de corporate governance, personele ontwikkelingen, effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, onze reputatie, de cultuur en de functie-uitoefening van de rvc en rvc. Ook houdt de rvc toezicht op de uitvoering van het algemene beloningsbeleid van APG. De raad doet voorstellen aan de aandeelhouders voor het beloningsbeleid voor de rvc en de uitvoering daarvan. Daarbij wordt rekening gehouden met de

beginselen voor een beheerst beloningsbeleid zoals vastgelegd in de wet- en regelgeving. De bezoldiging wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders. De rvc heeft ook een sleutelrol als het gaat om de benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen. De formele bevoegdheid tot benoeming en ontslag ligt bij de aandeelhouders, maar de rvc stelt het functieprofiel op, doet de selectie en bereidt de benoemingen voor. De rvc heeft drie commissies: de audit- en riskcommissie, de remuneratie- en selectiecommissie en de governance commissie. De reglementen van de raad van commissarissen en van de commissies zijn in 2019 aangepast zodat ze beter aansluiten bij de tekst van de Code. De rvc bestond eind 2019 uit twee vrouwen en vijf mannen (29-71%). Hierdoor voldeed de raad in 2019 niet aan het streefcijfer in de Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen (minimaal 30% vrouw).

APG Asset Management NV heeft een eigen rvc. Deze richt zich op het toezicht van deze vennootschap, met een specifieke focus op het klantbelang. Er vindt periodiek overleg plaats tussen beide rvc's over de onderwerpen die ook relevant zijn voor het toezicht op APG als geheel. Maes van Lanschot is zowel lid van de rvc van APG Groep als de rvc van APG Asset Management.

Wijzigingen in 2019

Jaap van Manen is met ingang van 1 januari 2019 benoemd tot voorzitter van de rvc. Vanwege persoonlijke omstandigheden heeft hij zich per 1 januari 2020 teruggetrokken uit deze functie. Pieter Jongstra heeft de voorzittersrol in 2020 overgenomen. Zijn rol van vice-voorzitter is overgegaan naar Dick van Well. In 2019 is het besluit genomen tot herbenoeming van Roger van Boxtel en Claudia Zuiderwijk voor een nieuwe periode van vier jaar.

Voor de huidige samenstelling van de rvc, zie 'Personalia rvc' en www.apg.nl/nl/wie-is-apg/bestuur.

De algemene taakomschrijving, de wijze van vergaderen, de samenstelling en het rooster van aftreden staan in het reglement van de rvc. Dit is ook te vinden op www.apg.nl/corporategovernance.

Aandeelhouders

APG Groep NV heeft twee aandeelhouders: de Stichting Pensioenfonds ABP (92,16% van de aandelen) en de Stichting SFB (7,84% van de aandelen). Gedurende het boekjaar heeft de rvc regelmatig overleg gevoerd met de aandeelhouders, onder meer over (her)benoemingen van bestuurders en commissarissen en de stand van zaken ten aanzien van uitvoering van de APG-strategie. Daarnaast is in 2019 een nieuw kapitaal- en dividendbeleid vastgesteld, dat is afgestemd op de nieuwe bedrijfsstructuur van APG na de verkoop van Loyalis.

Extern toezicht

Tot en met het tweede kwartaal van 2019 was APG Groep NV de holding van een gemengd financieel conglomeraat. We moesten daarom voldoen aan de Solvency II-wetgeving. Het doel van deze Europese richtlijn is te voorkomen dat verzekeraars failliet kunnen gaan; ze zijn daarom verplicht om genoeg kapitaal als reserve aan te houden. Als gevolg van de verkoop van Loyalis NV is dit toezicht in de loop van 2019 gestopt. In de eerste helft van 2019 heeft APG nog voldaan aan alle verplichtingen uit Solvency II.

Door de verkoop van het verzekeringsbedrijf loopt APG financieel aanzienlijk minder risico. De omzet die nu overblijft is relatief constant; dat is onder meer te danken aan de langetermijncontracten met opdrachtgevers. Verder hebben de resterende kosten voor een groot deel te maken met het personeelsbestand, en ook die zijn voorspelbaar. Bovendien was het resultaat van Loyalis (en dus ook van APG Groep) jaarlijks sterk afhankelijk van de rente-ontwikkeling, en voor APG is dit nu niet meer het geval. Het resultaat schommelt dus minder en is er minder noodzaak om risicokapitaal aan te houden.

De Nederlandsche Bank (DNB) onderzoekt de mogelijkheid om pensioenuitvoerders onder haar toezicht te stellen (wettelijk houdt DNB toezicht op pensioenfonds, niet op pensioenuitvoerders). DNB heeft hiertoe in 2019 pilotonderzoeken uitgevoerd bij enkele pensioenuitvoerders, waaronder APG. We voeren momenteel overleg met DNB over hoe dit toezicht kan worden vormgegeven. Pensioenfonds steunen veelal zwaar op de pensioenuitvoerders voor de uitvoering van pensioenadministratie en vermogensbeheer. Voor een dergelijke verschuiving in de toezichtspraktijk zal uiteindelijk een wijziging van de Nederlandse pensioenwetgeving nodig zijn. Wij zijn hier voorstander van,

maar zover is het nog niet.

APG Asset Management NV (APG AM) beheert het vermogen voor zijn klanten. Dit doet APG AM zowel op collectieve basis via het beheer van beleggingsinstellingen als op individuele basis via het beheer van zogenoemde segregated accounts. APG AM heeft hiervoor een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten en valt onder het AIFMD- en MIFID-toezicht van de AFM. Daarnaast oefent DNB prudentieel toezicht uit op APG AM, zowel wat betreft het collectieve vermogensbeheer als vermogensbeheer op individuele discretionaire basis. Voor de solvabiliteitseisen volgt APG AM het Internal Capital Adequacy Assessments Process (ICAAP).

Aandeelhouder Stichting Pensioenfonds ABP staat als pensioenfonds onder toezicht van DNB. Dit geldt ook voor de overige pensioenfonds die bij ons klant zijn. Onderwerp van toezicht is onder meer de uitbesteding van diensten aan APG.

Risicomanagement

APG Groep heeft in het strategisch beleid zowel strategische kansen als strategische risico's onderkend. De belangrijkste risico's en kansen brengen we in deze paragraaf in verband met de waarde die we willen creëren voor onze stakeholders. We onderkennen en beheersen risico's vanuit een integraal perspectief, waarbij we financiële en maatschappelijke waarden meewegen.

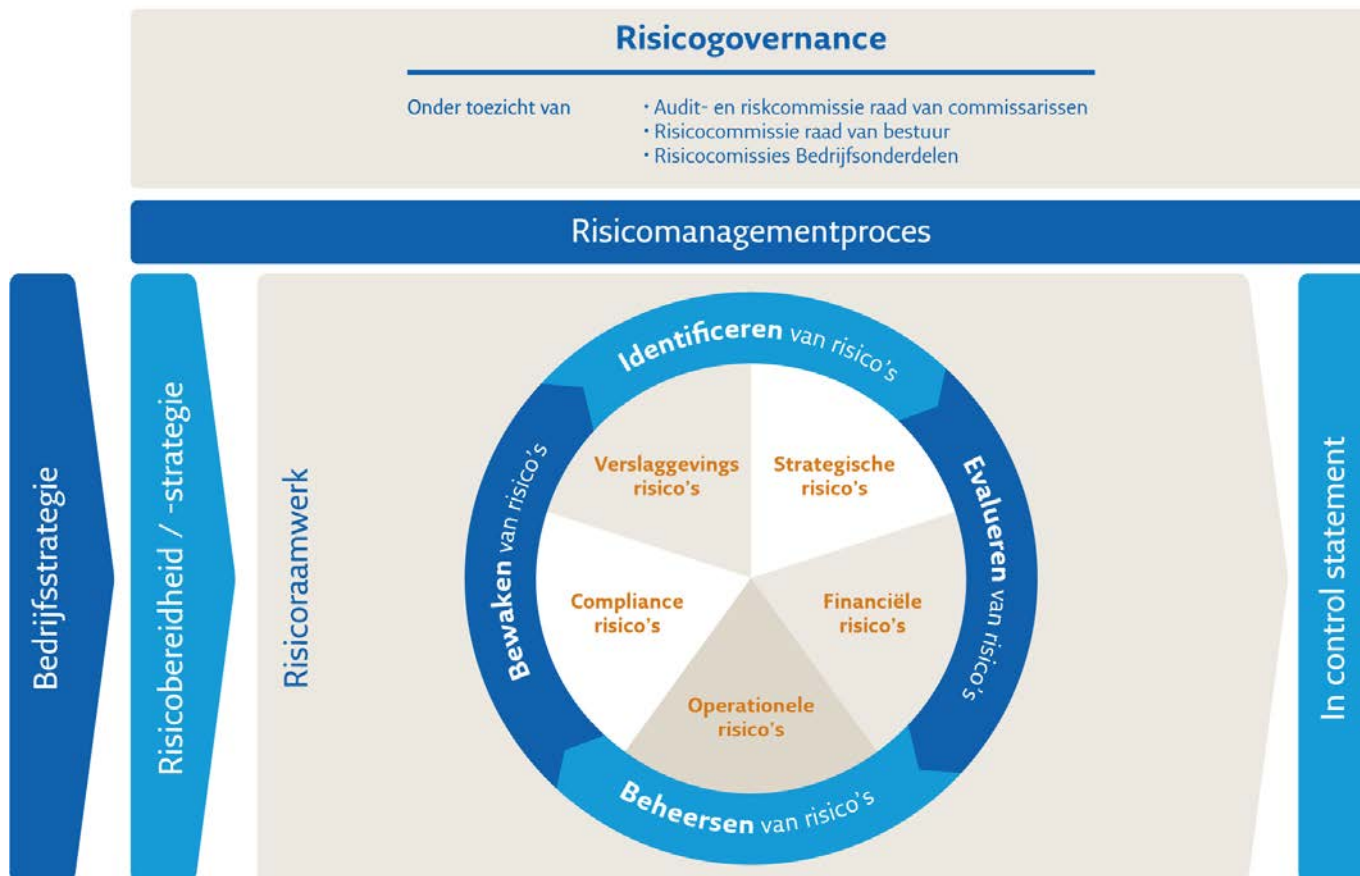
APG Integraal Risicomanagement

Het APG Integraal Risicomanagement (AIR) bestaat uit de risicomanagementgovernance en -cultuur, de risicobereidheid, het risicomanagementproces en het risicoraamwerk.

Risicomanagementgovernance en -cultuur

De rollen en verantwoordelijkheden voor het managen en beheersen van risico's zijn gebaseerd op het algemeen geaccepteerde 'Three Lines of Defense'-model. De risicocommissies van de bedrijfssonderdelen en van de raad van bestuur (rvb), en ook de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen (rvc) zien erop toe dat de integrale verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is gewaarborgd. De basis voor gedegen risicomanagement binnen de organisatie ligt echter vooral in het bevorderen van een cultuur waarin de afweging van kansen en risico's op basis van onze risicobereidheid deel uitmaakt van het dagelijkse werk op alle niveaus in de organisatie.

APG Integraal Risicomanagement



Risicobereidheid

De risicobereidheid is de mate van risico die APG bereid is om te accepteren bij het nastreven van zijn strategische doelen. De risicobereidheid geeft aan waar ruimte ligt voor het benutten van kansen, maar ook wat de juiste mate van risicobeheersing is in het geval van ongewenste risico's. De risicobereidheid van APG is vastgesteld voor zeven elementen waarop risico's impact hebben: voortbestaan, reputatie, relatie, solvabiliteit, integriteit, dienstverlening en klanttevredenheid.

De rvb stelt op strategisch niveau de overkoepelende risicobereidheid vast. Op bedrijfsonderdeelniveau wordt dit verder vertaald naar de risicobereidheid van het bedrijfsonderdeel en/of de operationele uitwerking van de risicobereidheid, middels het vaststellen van key risico-indicatoren en tolerantiegrenzen.

Naar aanleiding van de verkoop van Loyalis is het risicoprofiel van APG Groep significant gedaald. Er is daarom in 2019 gestart met de herijking van de risicobereidheid in lijn met de strategie en het risicoprofiel van de groep. Deze herijking wordt in 2020 afgerond. De directie en de rvc van APG Asset Management hebben in het kader van de AFM-vergunning hun herijkte risicobereidheid vastgesteld in 2019.

Risicomanagementproces

Met het risicomanagementproces bewaken we de ontwikkeling van het risicoprofiel ten opzichte van onze risicobereidheid en voorkomen of verkleinen we risico's waar nodig op een effectieve manier. Onderdelen van dit continue proces zijn het identificeren, het evalueren, het beheersen en het bewaken van risico's. Het risicomanagementraamwerk helpt ons ervoor te zorgen dat we ons houden aan het gewenste risicoprofiel: we nemen geen onnodige of ongewenste risico's. Zo nodig nemen we passende maatregelen. De tweedelijns risicomanagement- en compliance-functies hebben hierin een onafhankelijke en kritisch uitdagende rol.

Risicoraamwerk

Om onze risico's te volgen en te bewaken gebruiken we het risicoraamwerk. Het risicoraamwerk van APG is opgebouwd volgens internationaal geaccepteerde standaarden: strategische risico's, operationele risico's, financiële verslaggevingsrisico's, compliancerisico's en financiële risico's. Binnen deze risicocategorieën actualiseert APG jaarlijks een set van top risico's. Deze risico's vloeien voort uit externe ontwikkelingen en de strategie en de bedrijfsvoering van APG. We monitoren op continue basis. Elk kwartaal rapporteren we

over het actuele risicoprofiel aan het risicocomité van APG Groep en de audit- en riskcommissie van de rvc.

Over heel 2019 gezien bleef de blootstelling aan risico's van APG binnen de gestelde tolerantiegrenzen. Op een aantal terreinen is er sprake geweest van verhoogde risico's. Onderstaand geven we een toelichting op de belangrijkste risico's gedurende 2019, onderverdeeld naar de belangrijkste stakeholdergroepen.

Risicobeheersing klanten



Een goed pensioen, optimale klantbediening door deskundig advies, verminderde complexiteit en innovatieve oplossingen stonden in 2019 centraal. Er is veel aandacht uitgegaan naar het beheersen van het bedrijfsmodelrisico en het aanpassingsrisico: we hebben gewerkt aan het voor de toekomst klaarmaken van de organisatie. Hieronder valt onder meer het verbeteren van de operationele processen. Belangrijke thema's waren digitale deelnemersbediening en straight through processing (STP, het verwerken van gegevens zonder menselijke tussenkomst).

Het adviesrisico is het afgelopen jaar toegenomen, onder andere als gevolg van economische ontwikkelingen en de discussie over de toekomst van het pensioenstelsel. De economische omgeving is onzekerder geworden, met extreem lage renteniveaus, lage dekkingsgraden, handelsoorlogen en politieke onrust. Pensioenfondsen vragen steeds meer om duiding en goed onderbouwde adviezen om tot zorgvuldige besluitvorming te kunnen komen. Ook de eisen vanuit prudentieel en gedragstoezicht zijn de afgelopen jaren strenger geworden, onder andere op het gebied van mogelijke belangenconflicten en zorgplicht. Daarnaast is de onzekerheid bij de deelnemers van onze pensioenfondsen toegenomen; deelnemers zijn mondiger geworden en stellen hogere eisen aan dienstverlening en communicatie. Om aan de hogere verwachtingen te voldoen en de klanten goed te bedienen, nu en in de toekomst, spelen we in op de meer dynamische omgeving en stellen we hoge eisen aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Daarom voeren we frequent overleg met onze klanten en monitoren we het adviesrisico zorgvuldig.

APG wil een flexibele, wendbare ('agile') organisatie zijn. Dat houdt ook in dat we verantwoordelijkheden lager in de organisatie beleggen. De aantoonbaarheid van risicobeheersing komt hierdoor onder druk te staan, waardoor aanpassingen in de beheersmaatregelen noodzakelijk zijn. APG werkt hier al enkele jaren aan. Dit boekjaar is het raamwerk IT general controls (ITGC) – waar van toepassing – aangepast op de agile werkwijze. Een voorbeeld hiervan is het Change Management-

proces: formele accorderingsmomenten door hoger management zijn vervangen door waarborgen binnen het team. Daarnaast is het agile samenwerkingsmodel geïntroduceerd, waarin werkwijze en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt.

De zogenoemde 'prioritering', het voorrang geven aan bepaalde programma's en projecten die bijdragen aan het creëren van pensioenwaarde, is in eerdere jaren niet voldoende gebleken. In 2019 ging er daarom veel aandacht naar het inrichten van de nieuwe IT-, portfolio- en datagovernance. Er zijn heldere mandaten vastgesteld voor de IT-board, de Portfolioboard en de Databoard, waarin business en IT intensief samenwerken. Zo hebben we de rollen en verantwoordelijkheden in de organisatie duidelijk belegd. We willen focus creëren en de juiste initiatieven voorrang geven en daarmee de juiste investeringen doen.

APG voldoet aan de eisen aan en verwachtingen van de pensioenuitvoering van nu, zoals het tijdig verzenden van de uniforme pensioenoverzichten. In de toekomst verwachten klanten meer inzicht en wil APG zich klaarmaken voor individuele keuzes in pensioencontracten. Dat kan middels digitalisering en STP, maar daarvoor is een hoge kwaliteit van de data een voorwaarde. De datakwaliteit van APG is op verscheidene fronten onvoldoende gebleken om deze strategische ambities te realiseren. In 2019 is daarom hoog ingezet op het verbeteren van datakwaliteit, datagovernance en de bijbehorende risicobeheersing. In de rvc is deze portefeuille toegevoegd aan de CFRO, die nu ook de rol van Chief Data Officer (CDO) bekleedt. Het datamanagementrisico is in de tweede helft van het jaar als een separaat risico benoemd in onze risicotaxonomie. Daarmee is de monitoring van dit risico nog beter geborgd. In 2020 gaan we de beheersing van dit risico verder doorontwikkelen.

APG kan een doelwit van cybercriminaliteit zijn waar het gaat om geldstromen en deelnemergegevens. We moeten ons daartegen optimaal wapenen. APG heeft deelgenomen aan de TIBER-test van De Nederlandsche Bank (DNB). Dit was een zogeheten 'friendly hack'. Hieruit is gebleken dat APG op het gebied van cybersecurity vergeleken met andere organisaties in de financiële sector goed presteert, maar dat er nog verbeteringen wenselijk zijn. We kunnen bijvoorbeeld het bewustzijn van het belang van informatiebeveiliging vergroten. Verbeteringen in de beheersing zijn waar nodig direct in gang gezet.

Als pensioenuitvoerder en als werkgever verwerkt APG op grote schaal persoonsgegevens. We hechten grote waarde aan een rechtmatige en transparante verwerking en de bescherming van persoonsgegevens. Het zekerstellen dat APG de Algemene

verordening gegevensbescherming (AVG) naleeft, vergt een blijvende inspanning, waarbij we voortdurend naar verdere verbetering zoeken. Bewustwording van medewerkers is hierbij één van de belangrijke actuele thema's.

Risicobeheersing medewerkers



De snel veranderende wereld waarin we opereren leidt tot een grotere noodzaak om flexibel te zijn. Daardoor zullen andere eisen aan functieprofielen worden gesteld. Verder drukt de krapte op de arbeidsmarkt op de beschikbare capaciteit, vooral in opkomende rollen zoals in datamanagement, maar ook in specifieke IT-functies, risicomanagement en compliance. Het risico dat de samenstelling van het personeelsbestand niet aansluit bij de strategie van APG is daarmee toegenomen. In 2019 groeide het aantal moeilijk te vervullen vacatures verder.

APG heeft in 2019 sterk ingezet op het vergroten van de wendbaarheid van medewerkers. Het programma The Making of You staat hierbij centraal: alle medewerkers kunnen op vrijwillige basis deelnemen aan een uitgebreid persoonlijk ontwikkelprogramma. The Making of You is een zeer belangrijke drijfveer achter het toekomstbestendig maken van het personeelsbestand (strategic workforce planning), zowel wat betreft de omvang als de benodigde deskundigheid. Zie voor meer informatie over The making of You, hoofdstuk 7. Binnen APG Asset Management is ingezet op een nieuw wervingsprogramma en een vernieuwd onboarding-programma.

Op het gebied van risicomanagement hebben we de scheiding tussen de eerstelijns en tweedelijns werkzaamheden verbeterd. We werken aan verdere verbetering van ons integraal risicomanagement. Dit vraagt om een andere houding ten aanzien van risico's en om nieuwe capaciteiten van managers en medewerkers in de betreffende organisatieonderdelen: vanaf het komend jaar moeten ze belangrijke delen van het risicomanagement zelf uitvoeren. Hiermee wordt het risicomanagement binnen APG volwassen. APG Groep volgt hiermee de ontwikkeling van APG Asset Management, waar deze verandering eerder heeft plaatsgevonden.

Verder is er in 2019 veel aandacht besteed aan integere bedrijfsvoering. Bewustwording van integriteitsrisico's onder medewerkers vergt permanente aandacht. Voorbeeldgedrag bevordert gewenst gedrag bij medewerkers. Daarom is APG begonnen met awareness-trainingen over de gedragscode aan alle leidinggevendenden en awareness-trainingen over het incidentenbeleid. We hebben ook een fraudetraining aangeboden om medewerkers in staat te stellen interne en externe fraude beter en sneller te herkennen en bespreekbaar te maken. De jaarlijkse Systematische Integriteitsrisicoanalyse

(SIRA), die inzicht biedt in de belangrijkste integriteitsrisico's, wijst uit dat APG zijn integriteitsrisico's afdoende beheerst.

Risicobeheersing samenleving



APG is de pensioenuitvoerder voor een op de vijf huishoudens in Nederland. Daarom staat het maatschappelijk belang hoog in het vaandel. APG zet zich in voor de ontwikkeling van een toekomstbestendig pensioenstelsel en voor vertrouwen hierin vanuit de samenleving. Vanuit het perspectief van risicomanagement is het beheersen van het politieke risico en het publiciteitsrisico van groot belang om het vertrouwen in het pensioenstelsel te vergroten. Zo mengen we ons als pensioenexperts nadrukkelijker in het publieke debat en nemen we een standpunt in de politieke discussie in. We realiseren ons dat het lastig is om onze acht pensioenfondsen eendrachtig achter onze opinie te scharen. We nemen dat risico, omdat we het onze maatschappelijke plicht vinden onze kennis en expertise in te zetten bij het vinden van houdbare oplossingen voor een robuust pensioenstelsel.

Het nog te vormen nieuwe pensioencontract stuurt naar verwachting aan op een hoge mate van individualisering, waardoor het bestaande solidariteitsbeginsel onder druk staat, met mogelijke negatieve consequenties voor de verplichtstelling. Deze ontwikkeling verhoogt het bedrijfsmodelrisico van APG. We bereiden ons hierop voor. En de belangen van de deelnemers stellen we nog centraler in onze bedrijfsvoering. Met de oprichting van Deelnemers & Werkgevers Services hebben we dat krachtig vormgegeven.

Maatschappelijke onderwerpen zoals de lage dekkingsgraden, mogelijke verlagingen van pensioenen, duurzaam beleggen en privacykwesties resulteren regelmatig in negatief sentiment over de pensioensector. Dat leidt vervolgens tot een verhoogd reputatierisico. APG blijft zich onverminderd inzetten voor een duidelijk en uitlegbaar pensioen dat aansluit bij maatschappelijke behoeften. Ook willen we bijdragen aan een leefbare wereld. Zo ondersteunen we op succesvolle wijze pensioenfondsen bij het beheersen van klimaatrisico's via de verduurzaming van hun beleggingsbeleid. APG neemt hierin een leidende rol binnen de sector. Meer details hierover zijn te vinden in de paragraaf beleggingen en klimaat. Aangezien we vinden dat we zelf nog onvoldoende duurzaam opereren, onder meer doordat we veel reisbewegingen maken, hebben we het thema duurzaamheid tot prioriteit benoemd en ondergebracht in onze strategie. In 2020 formuleren we een duurzaamheidsbeleid voor APG.

Risicobeheersing aandeelhouders



APG wil voor zijn aandeelhouders een financieel gezonde organisatie zijn. Alleen daardoor kunnen we de continuïteit van de pensioenuitvoering borgen en de strategie realiseren. APG streeft ernaar voldoende eigen kapitaal beschikbaar te hebben voor het uitvoeren van strategische initiatieven en het opvangen van (financiële) schade en verliezen die voortvloeien uit de geïdentificeerde risico's. Over dit kapitaal streeft APG een maatschappelijk verantwoord rendement van 6,1% na, gebaseerd op de rendementen bij vergelijkbare maatschappelijk georiënteerde ondernemingen (Eneco, NS, Schiphol, Tennet).

Door de verkoop van Loyalis is het risicoprofiel van APG afgenomen, wat resulteert in een lager benodigd kapitaal om aan de korte- en langetermijnverplichtingen te voldoen. In 2019 is daarom het kapitaalbeleid herzien en goedgekeurd door de aandeelhouders. Ook is er ingestemd met het uitkeren van het overtollige kapitaal in de vorm van een uitkering van buitengewoon dividend aan aandeelhouders.

Financiële verslaggevingsrisico's

De risicobeheersings- en controlesystemen van APG geven een redelijke mate van zekerheid dat het jaarverslag van APG Groep NV geen onjuistheden van materieel belang bevat. De werking hiervan wordt door het jaar heen continu getoetst. De rvb 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 Groep. Zie ook het In Control Statement.

In Control Statement

Als raad van bestuur van APG Groep NV zijn wij verantwoordelijk voor de opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn opgezet op basis van internationaal geaccepteerde en toegepaste standaarden, en hebben tot doel strategische, financiële, operationele, compliance en financiële verslaggevingsrisico's te beheersen in relatie tot de realisatie van de doelstellingen van APG Groep. Deze kunnen echter 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. In de risicoparagraaf op pagina 53 tot en met 57 hebben wij onze belangrijkste risico's en interne risicobeheersings- en controlesystemen toegelicht.

De materiële risico's en beheersingsmaatregelen zijn geïdentificeerd en vastgelegd in het APG integraal risicoraamwerk. De raad van bestuur van APG Groep NV monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en heeft tenminste jaarlijks een systematische beoordeling van de opzet en de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen uitgevoerd. 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, geleerde lessen en bevindingen van de interne auditfunctie en externe accountant. Waar nodig zijn verbeteringen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

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 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 12 maanden na opstellen van het jaarverslag APG Groep NV

Personalia

Personalia raad van bestuur



Gerard van Olphen (man, 1962) is voorzitter van de rvb sinds 9 maart 2016. Gerard wordt gedreven door de maatschappelijke relevantie van APG, het beheren van pensioenrechten en -verplichtingen en dit managen voor bijna 1 op de 4 Nederlanders. En anderzijds door de complexiteit van de financiële markten en regelgeving. Deze combinatie van complexiteit, wereldwijde markten en relevantie voor Nederland, maakt APG tot een inspirerende plek.

Tot de portefeuille van Gerard behoort: Beleid, Public Affairs, Group Internal Audit en General Counsel/Bestuurszaken. Gerard vervulde diverse (leidinggevende) posities in de financiële sector. Voor zijn komst naar APG was Gerard voorzitter van de raad van bestuur van Vivat Verzekeringen.

Nevenactiviteiten:

- Lid raad van toezicht Hartstichting
- Lid raad van toezicht Netspar
- Lid raad van commissarissen a.s.r.
- Voorzitter taakgroep Financiering Klimaatberaad

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 9 maart 2016

Tweede benoeming: 9 maart 2020



Annette Mosman (vrouw, 1967) is lid van de rvb met de portefeuille Financiën, Risicomanagement en Data (CFRO en CDO). Ze vindt het inspirerend om met een team van professionele en passievolle collega's te werken aan het realiseren van pensioenwaarde voor de deelnemers van onze pensioenfondsen. Echt het verschil maken voor groepen werknemers die dagelijks onze maatschappij dienen is wat haar motiveert. Dit zorgt ervoor dat zij elke dag het onderste uit de kan wil halen!

Annette geeft leiding aan de directies Group Finance, Group Tax en Group Risk & Compliance en draagt functionele verantwoordelijkheid voor de CFRO van Vermogensbeheer. Ze is tevens voorzitter van de Portfolio Board en de Data Board. Annette heeft ruime bestuurservaring in de financiële sector. Hiervoor was Annette voorzitter van de raad van bestuur van verzekeraar Generali Nederland.

Nevenactiviteiten:

- Bestuurslid en penningmeester Vereniging NOC*NSF
- Lid raad van toezicht en auditcommissie Stichting Jeroen Bosch Ziekenhuis
- Lid raad van toezicht, voorzitter auditcommissie en beleggingscommissie van Stichting KWF Kankerbestrijding
- Bestuurslid Stichting TBI

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 6 februari 2018



Francine Roelofsen - Van Dierendonck (vrouw, 1976) is lid van de rvb met de portefeuilles Strategie & Change, Corporate Communicatie en Deelnemers- en Werkgevers Services (DWS). Haar ultieme drijfveer is degene die alle APG-medewerkers verbindt: 'Pensioen gaat over mensen, over leven en over samen leven. Wij maken verschil zodat wij, onze ouders en onze kinderen een goed inkomen hebben, nu, straks en later'.

Francine is verantwoordelijk voor de aansturing van DWS en de daaronder vallende afdelingen met focus op marketing en communicatie, marketing intelligence, productontwikkeling, innovatie, ventures en technologische ontwikkelingen. Sinds eind 2019 is zij ook verantwoordelijk voor de portefeuilles Strategie & Change en Corporate Communicatie. Francine heeft uitgebreide ervaring in marketing, sales, e-commerce en technologie en in het leiden van (digitale) transformaties in verschillende type organisaties. Voor haar komst naar APG was Francine algemeen directeur van Xenos.

Nevenactiviteiten:

- Lid raad van commissarissen Royal HaskoningDHV (per 26 maart 2020)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 1 november 2018



Ronald Wuijster (man, 1966) is lid van de rvb met de portefeuille Vermogensbeheer (Asset Management). Tevens is hij directievoorzitter van APG Asset Management. Zijn drijfveer is die van investment engineer met impact. Hij zoekt, ontwerpt, vindt en coördineert beleggingsoplossingen die bijdragen aan rendement, een goed inkomen voor later voor Nederlanders, en aan een duurzamere wereld.

Ronald is verantwoordelijk voor de beleggingen onder beheer bij APG en de vertaling van de vastgestelde strategie van APG naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor Vermogensbeheer. Daarnaast is hij sinds eind 2019 verantwoordelijk voor Human Resources. Voor zijn toetreding tot de rvb was Ronald Chief Investment Officer van APG Asset Management.

Nevenactiviteiten:

- Vicevoorzitter Dufas
- Lid raad van advies Morgan Stanley Capital International (beëindigd in 2019)
- Lid Accreditatiecommissie DSI (beëindigd in 2019)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 6 maart 2018



Voor meer informatie over de leden van de raad van bestuur zie:
www.apg.nl/nl/wie-is-apg/bestuur.

Wim Henk Steenpoorte (man, 1964) is lid van de rvb met de portefeuille Fondsenbedrijf. Zijn drijfveer is het gaan voor uitstekende kwaliteit van de uitvoering, het inzetten op kostenbewustzijn en een bijdrage leveren aan een nieuw pensioencontract.

Wim Henk is verantwoordelijk voor de aansturing van het Fondsenbedrijf als geheel, met relatiebeheer en accountmanagement voor de totale pensioenuitvoering, het facilitair bedrijf en voor een up-to-date IT-infrastructuur (ten behoeve van de pensioenfondsen). Wim Henk is tevens voorzitter van de IT Board.

Wim Henk heeft ruime ervaring als bestuurder in de financiële en verzekeringswereld. Tot 2017 werkte hij als onafhankelijk managementadviseur en toezichthouder.

Nevenactiviteiten:

- Voorzitter raad van commissarissen De Vereende N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen DAP Holding N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Intersolve B.V.
- Voorzitter bestuur Sivi

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 14 september 2017

Personalia raad van commissarissen



Pieter Jongstra (man, 1956)

Voorzitter

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid bestuur en penningmeester van de Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging
- Lid deskundigenpanel Herbeoordeling Rentederivaten Rabobank
- Lid raad van commissarissen Mazars Groep
- Lid raad van commissarissen CZ

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 4 februari 2015

Tweede benoeming: 4 februari 2019

Benoemingstermijn: 4 jaar



Dick van Well (man, 1948)

Vice-voorzitter

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid raad van commissarissen bij Dura Vermeer Groep N.V.
- Lid raad van commissarissen van Avenue Beheer B.V.
- Lid raad van advies LSI Projectinvestment N.V.
- Lid raad van commissarissen Rijnmond Bouw B.V.
- Onafhankelijk voorzitter van Stichting Administratiekantoor PPF Participatie Fonds
- Bestuurslid Nationaal Programma Rotterdam Zuid
- Voorzitter Stichting IkZitopZuid
- Voorzitter raad van commissarissen Kikx Holding B.V.
- Bestuurder van Stichting Continuïteit Feyenoord
- Lid raad van commissarissen en voorzitter selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie Stedin Netbeheer BV

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 14 november 2016

Benoemingstermijn: 4 jaar



Edith Snoeij (vrouw, 1956)

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid bestuur Pensioenfonds KPN (uitvoerend)
- Voorzitter raad van toezicht pensioenfonds PnoMedia
- Voorzitter raad van toezicht pensioenfonds PMA
- Voorzitter raad van toezicht van Stichting Waarborgfonds en Kenniscentrum Ruimte-OK
- Lid commissie AGFA (Adviescommissie Grondrechten en functie-uitoefeningen ambtenaren) en commissie AMAR bij CAOP (Algemeen militair reglement)
- Bestuurslid Stichting Bestuur Leerstoelen
- Lid van Bezwarencommissie Sociaal Plan Reclassering Nederland (beëindigd in 2019)
- Lid Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst
- Voorzitter onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn
- Bestuurslid Oefenen.nl

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 26 april 2012

Tweede benoeming: 26 april 2016

Benoemingstermijn: 4 jaar



Maes van Lanschot (man, 1952)

Belangrijkste (neven)functies:

- Chief financial officer TropiQ Health Sciences B.V.
- Directeur Landgoed Zwijnsbergen B.V.
- Lid raad van commissarissen APG Asset Management N.V.

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 15 mei 2013

Tweede benoeming: 15 mei 2017

Benoemingstermijn: 4 jaar



Roger van Bortel (man, 1954)

Belangrijkste (neven)functies:

- President-directeur NS
- Lid dagelijks bestuur van VNO-NCW (i.v.m. functie als president-directeur NS)
- Lid Community of European Railway and Infrastructure companies (CER), Brussel (i.v.m. functie als president-directeur NS) (per 1 februari 2019)
- Voorzitter raad van toezicht Museum De Fundatie
- Voorzitter Amsterdam Sinfonietta (per 1 april 2019)
- Lid Algemene Ledenvergadering Ajax
- Voorzitter JC Bloem Prijs
- Voorzitter Klankborggroep Werk aan Uitvoering voor MR

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 16 juli 2015

Tweede benoeming: 16 juli 2019

Benoemingstermijn: 4 jaar



Claudia Zuiderwijk (vrouw, 1962)

Belangrijkste (neven)functies:

- Voorzitter raad van bestuur Kamer van Koophandel
- Bestuurslid en jurylid Koning Willem I Stichting (i.v.m. functie als voorzitter raad van bestuur Kamer van Koophandel)
- Lid Forum Smart Industry (i.v.m. functie als voorzitter raad van bestuur Kamer van Koophandel)
- Lid raad van commissarissen van KPN N.V.
- Bestuurslid NL Groeit
- Mentor NL Groeit
- Lid NL2025
- Voorzitter deskundigenpanel Herbeoordeling Rentederivaten Rabobank
- Ambassadeur NEMO Science Museum Center Amsterdam

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 27 juli 2015

Tweede benoeming: 27 juli 2019

Benoemingstermijn: 4 jaar



Jaap van Manen (man, 1950)

Voorzitter tot 1 januari 2020

Belangrijkste (neven)functies:

- Partner Strategic Management Centre
- Mede-oprichter BoardResearch.org
- Emeritus-hoogleraar Corporate Governance (Rijksuniversiteit Groningen)
- Lid raad van commissarissen van Bornet Groep Rotterdam B.V.
- Bestuurslid van de Stichting Maatschappij en Veiligheid
- Bestuurslid van de Stichting Endowment bij het Museum Boijmans van Beuningen
- Bestuurslid bij Stichting Globetrotter
- Central Bank Governance Advisor bij het Internationaal Monetair Fonds, Washington D.C.
- Voorzitter van de commissie onderzoek faillissementen ziekenhuizen
- Onderzoeker besluitvorming bij energiebedrijf Eneco in het kader van een Enquêteprocedure voor de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 1 januari 2019

Afgetreden: 1 januari 2020

Onze verwachtingen en ambities voor de komende jaren

Voor de pensioensector als geheel zal in 2020 de uitwerking van het nieuwe pensioencontract het belangrijkste thema zijn. We staan met z'n allen voor een existentiële vraag: hoe vernieuwen we ons pensioenstelsel op zo'n manier dat Nederlanders er weer op kunnen vertrouwen?

De laatste jaren is het vertrouwen in de pensioenen en het stelsel gestaag afgenomen. Er heerst twijfel: het gaat Nederland economisch nog steeds voor de wind en toch hangt er met regelmaat een verlaging van de pensioenen in de lucht. Of er zijn berichten dat de dekkingsgraad van de pensioenfondsen niet toereikend is. Er dreigt verder een kloof tussen jong en oud. Waar jongeren het gevoel hebben dat ouderen maximaal profiteren met hoge pensioenuitkeringen, vinden ouderen dat jongeren te weinig premie betalen en profiteren van het geld dat zij hebben ingelegd. De solidariteit, een van de fundamenten van het huidige stelsel, raakt in het gedrang. Bovendien is het aantal zzp'ers enorm gegroeid en dat is een groep die tussen wal en schip kan vallen.

APG laat zich horen

APG blijf zich inzetten voor een pensioenstelsel dat is gebaseerd op risicodeling, verplichtstelling, solidariteit en duidelijkheid. In tijden waarin grote veranderingen op stapel staan hebben we meer dan ooit de verplichting om positie in te nemen, richting te geven aan de discussie. Van ons mag worden verwacht dat we de politiek en sociale partners helpen en stimuleren om een nieuw, eerlijk en solidair pensioencontract te sluiten. We gaan ons vaker mengen in het pensioendebat. APG is een zelfbewuste pensioenautoriteit.

Deze rol past bij onze taak om de pensioenfondsen en hun deelnemers zo goed mogelijk van dienst te zijn. We gaan door met het verder verspreiden van onze kennis over pensioenen; we willen dat het stelsel en de pensioenen inzichtelijk zijn voor zo veel mogelijk mensen. We willen ook de stem van de deelnemer een plek geven in de discussie. Daarom zullen we nadrukkelijker de publiciteit zoeken.

Meer maatwerk

Hoewel we nu nog niet weten hoe het nieuwe stelsel er precies uit gaat zien, weten we dat bijvoorbeeld verhoging of verlaging van pensioenen daar bij kunnen horen. We gaan dat iedereen in heldere taal uitleggen.

Het is voor APG zaak op tijd klaar te zijn voor het nieuwe pensioentijdperk. We denken mee met onze fondsen: hoe verandert straks hun rol en de relatie met hun deelnemers en hun werkgevers? We verwachten dat in de komende jaren, ook

al in 2020, deelnemers en werkgevers meer behoefte hebben aan maatwerk en hulp bij persoonlijke keuzes. We zullen nog specifiekere dienstverlening bieden. APG heeft alle kennis en kunde die daarvoor nodig is in huis.

We kunnen nu ook beter meten hoe tevreden de deelnemers over onze dienstverlening zijn via de Net Promoter Score (NPS). We weten dus ook beter hoe we de klanttevredenheid kunnen verhogen. Met deze nieuwe kennis zullen we de komende jaren concrete initiatieven ondernemen in de klantbediening.

Maximaliseren pensioenwaarde

Onze belangrijkste focus is het verder realiseren van de strategie. Dat wil zeggen dat we blijven werken aan het maximaliseren van pensioenwaarde. We verbeteren de dienstverlening aan deelnemers, zodat ze meer grip krijgen op hun pensioen en daardoor op hun financiële toekomst. Ons streven is om de prijs per deelnemer gelijk te houden of licht te verlagen en een zo hoog mogelijk extra rendement ten opzichte van de markt te behalen.

Groei en uitbreiding samenwerking

Op het gebied van verlaging van de kosten gaan we verder met waar we in 2019 mee zijn begonnen. Samen met twee andere uitvoerders hebben we onderzocht of we kosten kunnen verlagen door delen van de pensioenuitvoering gezamenlijk uit te voeren. In 2020 willen we op dit vlak concrete eerste stappen gaan zetten.

We zetten ook in op groei. We gaan daarom op zoek naar nieuwe klanten, om via schaalgrootte efficiënter te kunnen zijn en kosten te reduceren. Bovendien schept dat meer ruimte voor innovatie en synergie.

Groeimogelijkheden zien we ook bij Vermogensbeheer. We gaan uitbreiden in Nederland, maar ook op onze buitenlandkantoren in Azië en New York. Onze buitenlandkantoren presteren uitstekend, met name in Azië. Wij zullen komende jaren het vermogensbeheer onderdeel versterken met meer dan 100 hoogopgeleide professionals. Ongeveer de helft daarvan dient ter versterking van het APG-buitenlandteam.

Om het nettorendement te verhogen, investeren we bijvoorbeeld meer (rechtstreeks) in infrastructuur. Ook leggen we nadruk op het verder uitbouwen van onze samenwerking met (internationale) partners, zoals de samenwerking met E Fund.

Hand in eigen boezem

Gelukkig kunnen we veel melden wat goed gegaan is. Echter niet alles gaat zoals we hopen. En ook daar willen we

transparant over zijn en onze verantwoordelijkheid in nemen.

Zo hebben, door fouten in de pensioenadministratie, verschillende deelnemers de afgelopen tijd meer of minder pensioen ontvangen dan op hun pensioenoverzicht stond. Dit vinden we heel vervelend, want op dat overzicht moet je kunnen vertrouwen. Om dit te voorkomen, besteden we in 2020 veel tijd aan het verbeteren van de datakwaliteit en het voorkomen van fouten in de administratie.

APG staat al jaren bekend om het integraal meenemen van duurzaamheid in zijn beleggingskeuzes. Binnen onze eigen bedrijfsvoering schieten we echter nog tekort. Voor 2020 is duurzaamheid een strategisch thema.

Maatschappelijke rust

Op het moment van schrijven is niet bekend hoe groot de impact zal zijn van de uitbraak van het coronavirus op de pensioenen, de pensioenfondsen, deelnemers, werkgevers en onszelf.

Bij de huidige turbulentie op financiële markten is het extra belangrijk dat we ons hoofd erbij houden en onze klanten goed blijven begeleiden en adviseren. Dat moeten en kunnen we; we zijn lange termijn beleggers en horen door een crisis heen te kijken, maar altijd 'met verstand'. Pensioenen moeten betrouwbaar en punctueel worden uitbetaald, zoals men van ons gewend is. Nabestaanden willen we adequaat en meelevend blijven helpen.

Op onze manier dragen we bij aan maatschappelijke rust en zekerheid, nu dat zo ongelooflijk belangrijk is. Het gaat om de deelnemers en de fondsen die we bedienen. Die rekenen op ons allemaal.

Heerlen, 25 maart 2020

De raad van bestuur:

Gerard van Olphen, voorzitter

Annette Mosman

Francine Roelofsen-van Dierendonck

Ronald Wuijster

Wim Henk Steenpoorte

Hoofdstuk 9

Bericht van de raad van commissarissen



Belang deelnemers centraal

'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst' is de missie die richting geeft aan de strategie van APG: maximaliseren van pensioenwaarde. Het zeker stellen van een inkomen voor nu, straks en later gaat hand in hand met de zorg voor een leefbare wereld voor ons en de generaties na ons. Bovendien wil APG bijdragen aan het vertrouwen in het collectieve pensioenstelsel.

Het Nederlandse pensioenstelsel behoort tot de beste stelsels van de wereld, maar is zo ingewikkeld geworden dat het lastig is uit te leggen aan deelnemers. Dat is vooral het geval als indexatie uitblijft en pensioenen mogelijk toch worden verlaagd of premies worden verhoogd, terwijl de beleggingsopbrengsten hoog zijn.

De behoefte aan een organisatie die deelnemers en hun werkgevers inzicht biedt in hun financiële toekomst is daarom groot. Van deelnemers wordt steeds meer verwacht dat ze zelf financiële beslissingen voor de toekomst nemen. APG wil hen daarbij helpen, zodat ze in staat zijn actie te ondernemen als dat nodig is. De raad van commissarissen (rvc) steunt APG in zijn streven deze rol van vertrouwde gids op zich te nemen en het belang van de deelnemers van de fondsen nadrukkelijk centraal te stellen.

Belangrijke aandachtspunten dit boekjaar

Implementatie van de strategie

Het afgelopen boekjaar heeft de implementatie van de strategie regelmatig op de agenda gestaan, net als de eventuele belemmeringen die de organisatie daarbij tegenkomt. Het zichtbaarste gevolg van de implementatie van de strategie is de portefeuille Deelnemers en Werkgevers Services. Deze portefeuille, waarvoor Francine van Dierendonck in de raad van bestuur (rvb) verantwoordelijk is, is in 2018 toegevoegd aan de bestaande bedrijfsactiviteiten. Het bedrijfs onderdeel is volledig gericht op het informeren, adviseren en ondersteunen van werkgevers en deelnemers en het ontwikkelen van producten en diensten voor hen, nu en in de toekomst. Maar ook elders in het bedrijf ziet de rvc dat deelnemersbelangen steeds meer centraal komen te staan. Wij vinden dat een goede ontwikkeling.

Verder is de rvc positief over het feit dat het thema duurzaamheid een prominente plek heeft gekregen in de strategische agenda van APG voor de komende jaren. De rvc onderschrijft dat APG qua bedrijfsvoering ook zelf wil voldoen aan de eisen die APG stelt aan de partijen waarin wordt belegd en dat in 2020 een grotere ambitie op het gebied van duurzaamheid wordt vastgesteld. Dat vraagt een verandering in de manier van denken en werken van APG.

Verkoop Loyalis

In juni 2019 is de verkoop van Loyalis aan verzekeraar a.s.r. afgerond. Deze stap past in de nieuwe strategie: APG wil vanuit een onafhankelijke positie een vertrouwde gids zijn. Het risicoprofiel van de onderneming is met deze desinvestering zeer gematigd geworden. Ruim 200 medewerkers zijn meeverhuisd naar a.s.r. Vanaf deze plek wil de rvc hen bedanken voor hun inzet voor APG.

Goed werkgeverschap

De medewerkers van APG zijn de drijvende kracht achter de transformatie die APG doormaakt. Dit boekjaar zijn enkele herstructureringen doorgevoerd die hebben geleid tot veranderingen voor het personeel. De rvb leidt die transformatie in goede banen met het programma The Making of You. De kracht van dit programma is dat iedere medewerker doorlopend aan zijn of haar persoonlijke ontwikkeling kan werken. Daarmee verhoogt APG de kwaliteit van zijn dienstverlening aan klanten, maar evenzeer de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Wij blijven de rvb stimuleren The Making of You maximaal in te zetten voor de hele organisatie.

Passend beloningsbeleid

De rvc spreekt zijn waardering uit voor het daadkrachtig dichtn van de zogenoemde loonkloof tussen mannen en vrouwen. Deze maatregel past in het streven naar gelijke kansen en bijbehorende beloning.

APG is een organisatie met een maatschappelijke oriëntatie en taak, waarvan een professioneel vermogensbeheerbedrijf deel uitmaakt. Met name de arbeidsmarkt voor vermogensbeheer is internationaal en competitief. Veel aandacht van de rvc gaat daarom uit naar een afgewogen en passend beloningsbeleid voor de verschillende groepen medewerkers binnen APG, inclusief de bestuurders.

Cultuur

APG maakt een transformatie door van een taakgericht, nogal gesloten bedrijf naar een klantgerichte, open organisatie. Dit heeft effect op de wijze van leidinggeven en samenwerken. Het management geeft hieraan richting door de geformuleerde kernwaarden na en voor te leven. Bij APG zorgen we allereerst voor mensen, voor ouderen die van hun pensioen genieten, voor mensen die bouwen aan hun toekomst, maar beslist ook voor de eigen medewerkers. Veranderingen komen tot stand in goede dialoog tussen management en medewerkers, samen zoekend naar mogelijkheden waarbij iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid neemt.

Integriteit is een belangrijk beginsel, zeker in een financiële instelling. De rvc ziet toe op een juiste naleving van de codes en

richtlijnen op dit gebied en past deze ook zelf toe.

Overige onderwerpen

Naast de hiervoor genoemde punten waren de belangrijkste onderwerpen op de agenda dit boekjaar: het jaarverslag, de performancesturing, de businessplanning 2020-2022, de governance binnen APG (met name in de verhouding tot de aandeelhouders) en de samenstelling van de rvc en rvb.

Governance

Samenstelling en functioneren rvb

De huidige rvb bestaat uit vijf personen en is ongewijzigd ten opzichte van het verslagjaar 2018. Gerard van Olphen is door de rvc voordragen voor een nieuwe termijn als bestuursvoorzitter met ingang van maart 2020. De arbeidsvoorwaarden zijn vooraf besproken met de aandeelhouders en zijn met ingang van de nieuwe benoemingstermijn door hen vastgesteld. De samenstelling en de omvang van de rvb zijn zodanig dat er vanuit de rvb een goed zicht is op het functioneren van de organisatie.

De zelfevaluatie gericht op het functioneren van de rvb en de kwaliteit van de oordeels- en besluitvorming van de rvb heeft plaatsgevonden onder externe begeleiding. Deze evaluatie is begin 2019 afgerond. De rvc heeft kennisgenomen van de uitkomsten van die evaluatie en die stemmen de rvc positief over het functioneren van de rvb als geheel. Naar aanleiding van deze evaluatie is gewerkt aan teambuilding, zijn mandaten verduidelijkt, is de helderheid van de besluitvorming vergroot en heeft de rvb meer focus en prioritering aangebracht.

Relatie met toezichthouders

De pensioenfondsen waarvoor APG werkt staan onder toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB) en Autoriteit Financiële Markten (AFM). Daarnaast is er rechtstreeks DNB toezicht op APG Groep als hoofd van een richtlijnsgroep (in de zin van de Wft), waarvan APG Asset Management NV als gereguleerde entiteit deel uitmaakt en staat APG Asset Management NV zelf onder toezicht (zie hieronder).

De verkoop van Loyalis heeft gevolgen voor de wijze waarop DNB toezicht houdt. Wij voeren op een proactieve en constructieve manier samen met de rvb het gesprek met de toezichthouders over een effectief en efficiënt toezichtraamwerk, dat past bij die nieuwe situatie. Delegaties van de rvc en de rvb hebben gedurende het jaar verschillende malen contact gehad met vertegenwoordigers van DNB. De rvc ondersteunt de rvb in zijn wens om te komen tot een stelsel waarin DNB direct toezicht houdt op de pensioenuitvoerders.

Toezicht bij APG Asset Management NV

APG Asset Management NV opereert onder een eigen vergunning van de AFM en uit dien hoofde is de AFM de primaire toezichthouder, houdt het gedragstoezicht en wordt onder andere geïnformeerd over materiële wijzigingen in de bedrijfsvoering. DNB oefent prudentieel en systeemtoezicht uit op APG Asset Management. Daarnaast oefent DNB geconsolideerd solvabiliteitstoezicht uit op APG Asset Management en haar dochters APG Asset Management US inc en APG Investments Asia Ltd.

APG Asset Management heeft een eigen rvc. Deze houdt toezicht op de directie van APG Asset Management, met een specifieke focus op het klantbelang. Binnen de rvc van APG Groep worden observaties met betrekking tot vermogensbeheer op regelmatige basis gerapporteerd. Ook is sprake van overleg tussen de rvc van APG Asset Management en de rvc van APG Groep, met name daar waar het gaat om de lange termijn strategie van APG en over aangelegenheden die concernbreed relevant zijn. Maes van Lanschot is als enige lid van beide rvc's.

Organisatie raad van commissarissen

Samenstelling en (her)benoemingen rvc

Met ingang van 1 januari 2019 is Jaap van Manen toegetreden tot de rvc in de rol van voorzitter. Helaas heeft hij om persoonlijke redenen besloten per 1 januari 2020 terug te treden uit de rvc als lid en voorzitter. Per 1 januari 2020 is Pieter Jongstra voorzitter en Dick van Well vice-voorzitter geworden van de rvc van APG.

De rvc bestaat momenteel uit zes personen: Pieter Jongstra (voorzitter), Dick van Well (vice-voorzitter), Edith Snoeij, Maes van Lanschot, Claudia Zuiderwijk en Roger van Boxtel. We voldoen hiermee met ingang van 2020 aan het 30%-criterium voor diversiteit. De rvc blijft streven naar een percentage van tenminste 30% vrouwen bij toekomstige vacatures binnen de rvc. In 2019 zijn Claudia Zuiderwijk en Roger van Boxtel herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Vergaderingen

De rvc is in het afgelopen jaar zes keer bij elkaar gekomen voor een reguliere vergadering; eenmaal is er een extra vergadering ingelast over de governance van APG. In de meeste gevallen waren hierbij alle commissarissen en de leden van de rvb aanwezig. De vergaderingen vonden plaats in Heerlen en in Amsterdam.

Aanwezigheid van elke commissaris bij de vergaderingen van de raad van commissarissen en commissies:

	raad van commissarissen	Audit- en riskcommissie	Remuneratie- en selectiecommissie	Governance-commissie
<i>Jaap van Manen</i>	5/7	nvt	nvt	nvt
<i>Maes van Lanschot</i>	5/7	6/6	nvt	nvt
<i>Edith Snoeij</i>	6/7	nvt	6/7	1/2
<i>Pieter Jongstra</i>	7/7	6/6	nvt	2/2
<i>Claudia Zuiderwijk</i>	5/7	6/6	5/7	nvt
<i>Roger van Boxtel</i>	7/7	nvt	nvt	1/2
<i>Dick van Well</i>	5/7	nvt	6/7	nvt

In 2019 is de rvc - in zijn geheel of in kleinere afvaardiging - naast de reguliere vergaderingen enkele malen bijeen geweest om met bestuurders en/of medewerkers van APG te overleggen over onder andere de implementatie van de strategie, langetermijnvisies met betrekking tot waardecreatie, klant- en medewerkerstevredenheid en IT. Daarnaast heeft de rvc drie keer vergaderd zonder rvb of andere medewerkers van APG.

In 2019 heeft de rvc tweemaal een overlegvergadering van de OR bijgewoond.

Commissies

De rvc heeft drie commissies: de audit- en riskcommissie, de remuneratie- en selectiecommissie en de governancecommissie. De commissies delen hun bevindingen met de voltallige raad.

Audit- en riskcommissie

Deze commissie bestond in 2019 uit Pieter Jongstra (voorzitter), Maes van Lanschot en Claudia Zuiderwijk. De commissie is in 2019 zes keer bijeengekomen, waarbij alle leden aanwezig waren.

Er is onder andere gesproken over de performance-sturing en het meetbaar maken van het uitvoeren van de strategie, juridische zaken en belastingbeleid, de ICT-aansturing van APG, het jaarverslag, het risicomanagementsysteem en het interne controlesysteem, en compliance. Ook zijn besproken de kwartaalverslagen over financiën, risico's en interne audits, de businessplanning, het jaarplan van Group Risk & Compliance, het jaarplan van de interne accountant en de controleaanpak, aanbevelingen en verslagen van de externe accountant, waaronder de management letter en het accountantsverslag.

De voorzitter van de audit- en riskcommissie spreekt regelmatig

afzonderlijk met de portefeuillehouder Financiën en Risicomanagement in de rvb. Bij de vergaderingen van de audit- en riskcommissie zijn aanwezig de portefeuillehouder Financiën en Risicomanagement van de rvb, de externe en de interne accountant en de directeuren van Group Risk & Compliance en Group Finance. De audit- en riskcommissie heeft in 2019 tweemaal separaat overleg gehad met de externe accountant en tweemaal met de interne accountant. Deze overleggen vonden plaats zonder de leden van de rvb.

Remuneratie- en selectiecommissie

Deze commissie bestond in 2019 uit Edith Snoeij (voorzitter), Claudia Zuiderwijk en Dick van Well. Jaap van Manen heeft in 2019 deelgenomen aan de vergaderingen van de commissie.

In 2019 is deze commissie zeven keer in een formele vergadering bijeen geweest. Op de agenda stonden onder andere de beoordeling van de rvb, het beloningsbeleid van de rvb en de rvc, de opvolgingsplanning van beide raden, de uitkomsten van het jaarlijkse medewerkersbetrokkenheidsonderzoek en de voortgang van The Making of You.

Governancecommissie

Deze commissie bestond in 2019 uit Pieter Jongstra (voorzitter), Edith Snoeij en Roger van Boxtel. In 2019 kwam de commissie twee keer bij elkaar.

De focus van deze commissie is het adviseren over met name de naleving van de nationale en internationale richtlijnen en praktijken voor goed ondernemingsbestuur, de naleving van interne documenten voor goed bestuur (waaronder reglementen, afspraken met aandeelhouders), de (zelf)evaluatie van de rvc, permanente educatie van de rvc, verslaglegging en contacten met de externe toezichthouders.

De belangrijkste onderwerpen in de vergaderingen van de governancecommissie in 2019 waren de contacten met de aandeelhouders en de toezichthouders, de evaluatie van de governancestructuur van APG Groep en APG Asset Management, de corporate insurances (aansprakelijkheidsverzekering van bestuurders en commissarissen) en het toezichtsregime van APG.

Kwaliteitsborging

Permanente educatie

In 2019 heeft de rvc deelgenomen aan drie permanente educatiesessies. Daar passeerden vele onderwerpen de revue: Environmental Social and Governance (ESG), factorbeleggen, investeren in nieuwe markten, Focus Equities, China Sustainable Fixed Income, Alternative Credits, Real Assets, de GroeiFabriek, Brightlands Smart Services Campus (Heerlen), Actualiteiten fondsenbedrijf & ICT, datamanagement en datascience. Daarnaast hebben enkele commissarissen deelgenomen aan de APG Summer Course.

Zelfevaluatie

De rvc heeft in 2019 onder externe begeleiding een zelfevaluatie uitgevoerd. Daarin is onder meer stilgestaan bij de samenwerking met de rvb en de samenstelling van de rvc in relatie tot de toekomstige behoeften van APG en zijn stakeholders. Deze evaluatie heeft verbeterpunten zichtbaar gemaakt die de rvc in de komende periode zal adresseren. Daarbij is met name van belang dat de rvc zijn effectiviteit vergroot.

Evaluatie vergaderingen

Na elke (commissie)vergadering evalueert de rvc met de rvb hoe deze is verlopen. Deze evaluaties worden genoteerd. Eventuele conclusies en acties worden na elke (commissie)vergadering opgevolgd.

Onafhankelijkheid commissarissen

De statuten en het reglement van de rvc bevatten bepalingen over de onafhankelijkheid van commissarissen. De rvc is zodanig samengesteld dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, de rvb en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Alle huidige leden van de rvc zijn volledig onafhankelijk zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code. In 2019 was er geen sprake van tegenstrijdige belangen.

Jaarverslag en jaarrekening 2019

APG kiest ervoor om – conform zijn kernwaarden – de jaarverslaglegging in begrijpelijk Nederlands te schrijven, persoonlijk en dichtbij, zodat de inhoud toegankelijk is. Op

verzoek van de rvc zijn in het jaarverslag ook zo veel mogelijk elementen vanuit 'integrated reporting' meegenomen. Het IR-framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC) heeft aan de basis gestaan van de uitwerking. De rvc is fervent voorstander van deze geïntegreerde wijze van verslagleggen. Het bevordert de transparantie over hoe APG stuurt op waardecreatie en impact.

De rvc stemt in met het jaarverslag van de rvb, de jaarrekening 2019 en de controleverklaring. Wij stellen de aandeelhouders voor om dit verslag en de jaarcijfers vast te stellen en daarbij het voorgestelde dividend goed te keuren.

Woord van dank

Met de samenstelling van de rvb heeft APG een deskundig en toegewijd bestuur dat effectief vorm kan geven aan het APG van de toekomst. De raad van commissarissen spreekt dan ook zijn vertrouwen uit in dit leiderschap. De rvc wil op deze plaats de aandeelhouders bedanken voor de constructieve dialoog die we met hen voeren over die toekomst. En daarnaast bedanken we uiteraard de medewerkers, die met veel inzet en enthousiasme de strategie werkelijk handen en voeten geven. Tot slot bedanken wij ook Jaap van Manen voor zijn inzet in 2019 voor APG.

Heerlen, 25 maart 2020

De raad van commissarissen:

Pieter Jongstra, voorzitter

Dick van Well, vice-voorzitter

Roger van Boxtel

Maes van Lanschot

Edith Snoeij

Claudia Zuiderwijk

Hoofdstuk 10

Jaarrekening



Voorwoord

Voor u ligt de jaarrekening van APG Groep waarin we in lijn met wet- en regelgeving verantwoording afleggen over 2019. 2019 was een bijzonder jaar voor APG Groep. Met de verkoop van het verzekeringsbedrijf Loyalis is de strategische focus van APG Groep primair komen te liggen bij pensioenen. De verkoop van Loyalis aan a.s.r. per 1 mei heeft eveneens een grote impact op de jaarrekening 2019: zowel de omzet als de kosten zijn aanzienlijk gedaald in vergelijking met 2018 en de beleggingen en voorzieningen voor verzekeringsverplichtingen zijn nihil eind 2019.

Om inzicht te geven in de structurele effecten van de verkoop op de cijfers van APG Groep 2019 NV is direct na de geconsolideerde winst- en verliesrekening een pro forma geconsolideerde winst- en verliesrekening 2019 opgenomen in de jaarrekening. Deze pro forma cijfers laten de winst- en verliesrekening zien van APG groep exclusief Loyalis en de incidentele effecten als gevolg van de verkoop van Loyalis. In de rubriek 'groepsresultaat excl. Loyalis' is de resultaatopbouw te zien als ware Loyalis verkocht per 1 januari 2019. Op deze manier laten we het pensioenbedrijf APG zien, zoals zich dit ook de komende jaren verder zal voortzetten.

Bij de geconsolideerde balans is het effect van de verkoop per categorie toegelicht door het verloop tot en met 30 april te presenteren en vervolgens het effect van het vervallen van de consolidatie Loyalis te benoemen.

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2019

voor winstbestemming, in duizenden euro's

	31-12-2019	31-12-2018
ACTIVA		
Vaste Activa		
<i>Immateriële vaste activa (1)</i>	206.185	251.832
<i>Materiële vaste activa (2)</i>	22.466	21.948
<i>Financiële vaste activa (3)</i>	44.604	128.612
	273.255	402.392
Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)	-	3.192.073
Vlottende activa		
<i>Vorderingen en overlopende activa (5)</i>	311.737	300.529
<i>Vorderingen uit hervezekering (6)</i>	-	60.442
<i>Liquide middelen (7)</i>	592.453	458.510
	904.190	819.481
TOTAAL ACTIVA	1.177.445	4.413.946
PASSIVA		
Groepsvermogen (8)		
<i>Eigen vermogen</i>	764.020	1.090.283
	764.020	1.090.283
Voorzieningen		
<i>Verzekeringserplichtingen (9)</i>	-	2.857.863
<i>Belastinglatentie (10)</i>	1.832	1.700
<i>Overige Voorzieningen (11)</i>	82.933	75.832
	84.765	2.935.395
Langlopende schulden (12)	10.911	10.911
Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)	317.749	377.357
TOTAAL PASSIVA	1.177.445	4.413.946

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2019

In duizenden euro's

	2019	2018
Netto omzet		
<i>Beheervergoedingen (14)</i>	712.655	684.404
<i>Overige bedrijfsopbrengsten (15)</i>	23.305	36.990
<i>Verzekeringspremies (16)</i>	94.493	268.827
<i>Beleggingsresultaten (17)</i>	113.816	46.079
Som der bedrijfsopbrengsten	944.269	1.036.300
<i>Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (18)</i>	105.222	140.425
<i>Personeelskosten (19)</i>	414.038	389.683
<i>Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (20)</i>	80.241	-75.483
<i>Uitkeringen (21)</i>	82.584	271.479
<i>Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (22)</i>	55.629	59.983
<i>Overige bedrijfskosten (23)</i>	128.228	151.121
Som der bedrijfslasten	865.942	937.208
Bedrijfsresultaat	78.327	99.092
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)	2.924	-
Rentelasten en soortgelijke kosten (25)	6.349	3.205
Resultaat voor belastingen	74.902	95.887
<i>Belastingen (26)</i>	-6.405	-46.492
<i>Resultaat deelnemingen (27)</i>	-15.070	-1.518
Groepsresultaat na belastingen	53.427	47.877
<i>Minderheidsbelang van derden</i>	-22	-
Groepsresultaat na belastingen	53.405	47.877

Pro forma: Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2019

(exclusief Loyalis en incidentele effecten inzake verkoop Loyalis)

in duizenden euro's

	Groepsresultaat	Effect Loyalis t/m 30 april	groepsresultaat excl Loyalis
Netto omzet			
<i>Beheervergoedingen (14)</i>	712.655	-	712.655
<i>Overige bedrijfsopbrengsten (15)</i>	23.305	507	22.798
<i>Verzekeringspremies (16)</i>	94.493	94.493	-
<i>Belegingsresultaten (17)</i>	113.816	113.816	-
Som der bedrijfsopbrengsten	944.269	208.816	735.453
<i>Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (18)</i>	105.222	6.412	98.810
<i>Personeelskosten (19)</i>	414.038	6.503	407.535
<i>Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (20)</i>	80.241	80.241	-
<i>Uitkeringen (21)</i>	82.584	82.584	-
<i>Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (22)</i>	55.629	-	55.629
<i>Overige bedrijfskosten (23)</i>	128.228	8.477	119.751
Som der bedrijfslasten	865.942	184.217	681.725
Bedrijfsresultaat	78.327	24.599	53.728
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)	2.924	-	2.924
Rentelasten en soortgelijke kosten (25)	6.349	38	6.311
Resultaat voor belastingen	74.902	24.561	50.341
<i>Belastingen (26)</i>	-6.405	1.053	-7.458
<i>Resultaat deelnemingen (27)</i>	-15.070	-14.569	-501
Groepsresultaat na belastingen	53.427	11.045	42.382
<i>Minderheidsbelang van derden</i>	-22	-	-22
Groepsresultaat na belastingen	53.405	11.045	42.360

Het totaalresultaat op de verkoop van Loyalis over de boekjaren 2018 en 2019 bedraagt € 27 miljoen. In de verkoopprijs van Loyalis van € 450 miljoen zijn de resultaten van Loyalis tot 1 juli 2018 inbegrepen. Het resultaat van Loyalis vanaf 1 juli 2018 tot en met 30 april 2019, het moment van definitieve effectuering van de verkoop en overdracht van aandelen, bedraagt € 34,9 miljoen en is verantwoord bij APG Groep. Dit is in de jaarrekeningen over beide boekjaren verantwoord als resultaat deelneming bij APG Groep enkelvoudig en meegeconsolideerd in het groepsresultaat.

Bij de definitieve effectuering van de verkoop op 30 april 2019 is het verkoopverlies bepaald op € 14,1 miljoen. De opbouw van dit verlies wordt nader toegelicht op pagina 114. Daarnaast heeft er een positief incidenteel effect plaatsgevonden in de vennootschapsbelasting van € 6,2 miljoen. Dit vloeide voort uit de liquidatie van een vennootschap, vanwege de verkoop van Loyalis.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

in duizenden euro's

	2019	2018
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
<i>Bedrijfsresultaat</i>	78.326	99.092
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (22)	55.629	59.983
- Netto beleggingen voor handelsdoeleinden (4)	40.628	-45.843
- Mutaties werkkapitaal:		
- <i>Toename vorderingen en overlopende activa (5)</i>	-26.755	-17.070
- <i>Toename vorderingen uit herverzekering (6)</i>	-69.139	-17.852
- <i>Toename kortlopende schulden en overlopende passiva, gecorrigeerd voor vpb (13)</i>	17.977	15.296
- Mutatie verzekeringsverplichtingen (9)	153.895	-61.025
- Mutatie overige voorzieningen (11)	16.674	-11.777
 Kasstroom uit bedrijfsoperaties	 267.235	 20.804
 <i>Ontvangen interest</i>	 2.924	 112
<i>Betaalde interest</i>	-6.349	-3.205
<i>Ontvangen dividend</i>	-	4.000
<i>Ontvangen vennootschapsbelasting</i>	303	-
<i>Betaalde vennootschapsbelasting</i>	-18.096	-34.901
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	246.017	-13.190
 KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		
<i>Investerings in vaste activa</i>	-10.873	-4.553
<i>Desinvesteringen in vaste activa</i>	407	-
<i>Uitgaven uit hoofde van kapitaalstortingen in niet geconsolideerde deelnemingen</i>	-300	-300
<i>Verkoop van deelnemingen Loyalis</i>	436.180	-
<i>Stand liquide middelen Loyalis 30 april</i>	-169.238	-
<i>Stand liquide middelen opgeheven entiteiten Loyalis</i>	1.905	-
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN	258.081	-4.853
 KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
<i>Uitgekeerd dividend aan aandeelhouder van de vennootschap</i>	-350.208	-133.632
<i>Uitgekeerd dividend aan houders van minderheidsbelangen</i>	-29.792	-11.368
<i>Voorfinanciering vennootschapsbelasting u.h.v. verkoop Loyalis</i>	9.803	-
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	-370.197	-145.000
 Netto kasstroom	 133.901	 -163.043
<i>Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen</i>	42	-100
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN	133.943	-163.143
 <i>Beginstand liquide middelen (7)</i>	 458.510	 621.653
<i>Eindstand liquide middelen (7)</i>	592.453	458.510
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN	133.943	-163.143

Grondslagen voor financiële verslaggeving

Inleiding

Activiteiten

APG Groep NV (APG Groep) verzorgt als financiële dienstverlener bestuursadviesing, vermogensbeheer, pensioenadministratie, pensioencommunicatie, werkgeversdiensten.

Groepsverhoudingen

De jaarrekening is gebaseerd op de juridische entiteiten van APG Groep. APG Groep is opgericht op 29 februari 2008, ingeschreven in het handelsregister onder nummer 14099616 en gevestigd op Oude Lindestraat 70, 6411EJ te Heerlen

APG Groep NV is een structuurvennootschap en houdster van drie 100 procent dochters: APG Rechtenbeheer NV, APG Asset Management NV en APG Diensten BV. Daarnaast heeft APG Groep een direct belang van 76% in Entis Holding BV.

APG Groep heeft een aantal indirecte kapitaalbelangen. De volledige structuur blijkt uit de lijst van kapitaalbelangen. Deze is als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening op pagina 118 opgenomen.

APG Rechtenbeheer

APG Rechtenbeheer is verantwoordelijk voor de bestuursadviesing, pensioenadministratie en pensioencommunicatie voor de opdrachtgevende fondsen (pensioenfondsen, vut- en sociale fondsen) in de publieke en de private sector.

APG Asset Management

APG Asset Management is verantwoordelijk voor het asset management. APG is een lange termijn pensioengeldbelegger, daarbij hoort een duurzaam beleggingsbeleid. De uitvoering daarvan maakt integraal onderdeel uit van het asset management proces.

APG Diensten

APG Diensten fungeert als interne dienstverlener en is verantwoordelijk voor alle ICT-gerelateerde en facilitaire diensten.

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Afstoten deelneming Loyalis

In 2017 is APG Groep begonnen met een strategische heroriëntatie ten aanzien van de positie van haar verzekeringsdochter Loyalis binnen APG Groep, waarna halverwege 2018 het besluit is genomen een verkooptraject te starten. Eind 2018 heeft APG Groep een overeenkomst ondertekend met de koper a.s.r. De overeengekomen verkoopprijs bedraagt € 450 miljoen. APG Groep heeft een bedrag van € 435,7 miljoen ontvangen van a.s.r. inclusief oprenting voor de periode 1 juli 2018 tot en met 30 april 2019 van € 5,7 miljoen. Hiernaast heeft er een dividenduitkering van Loyalis over 2018 plaatsgevonden van € 20 miljoen. De goedkeuring van De Nederlandsche Bank middels een Verklaring van geen Bezwaar is 11 april 2019 ontvangen. Loyalis wordt in de consolidatie betrokken tot het moment van overdracht van de aandelen van Loyalis aan a.s.r. De verkoop en beëindiging van beleidsbepalende invloed is per 30 april 2019 afgerond.

De boekwaarde van de activa en de verplichtingen van Loyalis bedragen per 30 april 2019 € 3.521,7 miljoen respectievelijk € 3.077,8 miljoen. De opbrengsten, kosten en het resultaat uit gewone bedrijfsvoering alsmede de belastingen hierover welke toe te rekenen zijn aan Loyalis zijn opgenomen in de toelichting op pagina 107 en 108.

Algemeen

De jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019 dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019 en is opgesteld op basis van in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening, zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. Bij de inrichting van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is artikel

2:402 Burgerlijk Wetboek toegepast. Hierdoor wordt in de enkelvoudige winst- en verliesrekening volstaan met het als afzonderlijke post vermelden van het resultaat uit deelnemingen en het overige resultaat na aftrek van belastingen. Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

De bedragen in de jaarrekening zijn in duizenden euro's, de functionele valuta van APG, tenzij anders vermeld.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Ten behoeve van het inzicht en de vergelijkende cijfers worden de grondslagen met betrekking tot de verzekeringsactiviteiten gehandhaafd.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening is het maken van schattingen onvermijdelijk. 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 ter zake van 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 wordt 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 tot het moment dat zij worden verkocht. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen. De betreffende vennootschap wordt alsdan als financieel vast actief gepresenteerd.

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.

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 andere sleutelfunctionarissen in het management van APG Groep zijn verbonden partijen.

Verwerking

Een actief of verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ontstaan ten aanzien van dat instrument. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer de toekomstige economische voordelen waarschijnlijk naar de vennootschap zullen vloeien en de waarde van het actief betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer de afwikkeling daarvan waarschijnlijk 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.

Valuta-omrekening

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta 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, tenzij hedge-accounting wordt toegepast. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

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. Resultaatposten worden omgerekend tegen de gemiddelde koers gedurende het verslagjaar. Valutaverschillen inzake de waarde van bij de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

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.

In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: zakelijke waarde, 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.

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.

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 uitgaande kasstroom 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. Indien sprake is van een ineffectief deel (het verlies) van de hedgerelatie, wordt dit deel in de winst- en verliesrekening verwerkt. 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.

APG Groep heeft haar 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 generieke documentatie. Hedgerelaties worden beëindigd als de respectievelijke afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht. Tenminste op elk formeel rapportagemoment alsmede op inceptie van de hedgerelatie, voert APG Groep een kwantitatieve effectiviteitstoets uit.

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.

APG Groep heeft haar 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 generieke documentatie. Hedgerelaties worden beëindigd als de respectievelijke afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht.

Tenminste op elk formeel rapportagemoment alsmede op inceptie van de hedgerelatie, voert APG Groep een kwantitatieve effectiviteitstoets uit.

Risicoparagraaf

APG Groep als uitvoerder krijgt 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 en het rente- en valutarisico's. 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 risicobeperkende voorwaarden kort uitgezet op de geldmarkt, waarbij een eventueel hoofdsomrisico bij afloop van de uitzettingsperiode volledig is uitgesloten door de tegenpartij.

Krediet-/tegenpartijrisico

Het risico dat de tegenpartij of kredietnemer de contractuele verplichtingen niet kan nakomen wordt ingeperkt door het toetsen van de kredietwaardigheid van de tegenpartij aan de hand van de creditratings van credit agencies. Hierbij geldt als norm dat de tegenpartij een A-score heeft, hetgeen betekent dat de partij zeer kredietwaardig is.

Concentratierisico

Uit hoofde van risicospreiding wordt maximaal 20 procent van de totale liquiditeitsportefeuille bij een partij aangehouden. APG Groep loopt een concentratierisico als het 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 beleggingen verandert als gevolg van veranderingen in marktrentes. Aangezien APG Groep geen obligaties en aandelen heeft en geen leningen met variabele rentes aanhoudt, is het renterisico verwaarloosbaar.

Valutarisico

APG Groep heeft ter afdekking van het ongunstige fluctuaties in valutawisselkoersen, voor de verwachte toekomstige uitgaande kasstromen in vreemde valuta van de buitenlandse dochters, valutatermijncontracten afgesloten. Deze valutatermijncontracten worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijs hedge accounting wordt toegepast.

Prijrisico

APG Groep heeft geen directe beleggingen, derhalve is het prijsrisico nihil ultimo 2019.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Vaste activa

Immateriële vaste activa (1)

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. De afschrijvingstermijn is gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien er indicaties aanwezig zijn dat de realiseerbare waarde (in termen van hoogste van bedrijfswaarde en opbrengstwaarde) lager is dan de boekwaarde vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van de winst- en verliesrekening en wordt dit toegelicht. Terugnemingen van eerdere waardeverminderingverliezen worden eveneens verwerkt via de winst- en verliesrekening. Een bijzonder waardeverminderingverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode.

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.

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. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Materiële vaste activa (2)

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen of tegen lagere bedrijfswaarde. Afschrijving vindt plaats op basis van de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien er indicaties aanwezig zijn dat de realiseerbare waarde (in termen van hoogste van bedrijfswaarde en opbrengstwaarde) lager is dan de boekwaarde vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van de winst- en verliesrekening en wordt dit toegelicht. Terugnemingen van eerdere waardeverminderingverliezen worden eveneens verwerkt via de winst- en verliesrekening.

Financiële vaste activa (3)

Leningen 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.

Deelnemingen worden gewaardeerd nettovermogenswaarde. Deze waardering stopt zodra deze nettovermogenswaarde 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. 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. Voor zover de latente belastingvordering een kortlopend karakter heeft, wordt deze opgenomen onder de vorderingen en overlopende activa.

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien er indicaties aanwezig zijn dat de realiseerbare waarde van de financiële vaste activa duurzaam lager is dan de boekwaarde vindt een bijzondere waardevermindering plaats en wordt dit toegelicht.

Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)

De aan- en verkopen van beleggingen worden verwerkt op de transactiedatum, dat wil zeggen de datum waarop de vennootschap zich verplicht tot aankoop of verkoop van de activa. Bij de eerste verwerking worden beleggingen gewaardeerd tegen reële waarde, zijnde de kostprijs van het verkregen actief. Transactiekosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening. Reële waardeveranderingen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin deze optreden.

De beleggingen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën, te weten:

- Zakelijke waarden
- Vastrentende waarden
- Overige beleggingen

Waardering zakelijke waarden

Een gedeelte van de beleggingen in zakelijke waarden (financiële activa) wordt gewaardeerd op basis van genoteerde marktprijzen (niveau 1).

Voor niet-beursgenoteerde beleggingen (bijv. vastgoedbeleggingen) wordt gebruik gemaakt van schattingen (niveau 2). Wanneer schattingen worden gehanteerd, zijn deze gebaseerd op bewijzen van onafhankelijke derde partijen, waarbij deze waarde is gebaseerd op de reële waarde van de onderliggende beleggingen. Hoewel dergelijke waarderingen gevoelig zijn voor schattingen, wordt aangenomen dat het wijzigen van één of meer van de aannames naar redelijkerwijs mogelijke alternatieve veronderstellingen de reële waarde niet significant zal veranderen.

Voor reële waardebepaling op niveau 3 wordt gebruik gemaakt van niet-waarneembare marktvariabelen voor het actief. Niet-waarneembare inputvariabelen kunnen worden gebruikt voor zover waarneembare inputvariabelen niet beschikbaar zijn. Hierdoor kan op de rapportagedatum toch de reële waarde bepaald worden in situaties waarin sprake is van weinig of geen actieve markt voor het actief of verplichting. De waardering is dan gebaseerd op de beste inschatting van het management die de markt zou gebruiken om tot een waardering van het financieel instrument te komen.

Waardering vastrentende waarden

De meerderheid van de beleggingen in vastrentende waarden (obligaties) wordt gewaardeerd op basis van genoteerde marktprijzen (niveau 1).

Voor niet-beursgenoteerde en inactieve vastrentende waarden wordt gebruik gemaakt van waarneembare marktgegevens (niveau 2). Voor reële waardebepaling op niveau 2 worden andere dan de genoteerde prijzen in niveau 1 gehanteerd die waarneembaar zijn voor het actief of de verplichting, hetzij direct of indirect. Indien het actief of de verplichting een bepaalde (contractuele) termijn heeft, moet een niveau 2 input variabele waarneembaar zijn voor praktisch de volledige looptijd van het actief of de verplichting.

Waardering overige beleggingen

Deze beleggingen betreffen derivaten die worden aangehouden ter afdekking van risico's in de voorzieningen alsmede in de beleggingsportefeuille. Een deel hiervan is beursgenoteerd (futures) en dus in te delen in niveau 1. Voor de overige beleggingsvormen onder deze categorie zijn dagelijks waarneembare waarderingen beschikbaar (niveau 2).

De waardering van swaps vindt dagelijks plaats met behulp van modellen op basis van algemeen aanvaarde principes door verdiscontering van de meest actuele verwachte kasstromen met actuele rentecurves.

Alle waardemutaties van deze derivaten worden binnen de resultatenrekening direct ten gunste van c.q. ten laste van de beleggingsopbrengsten onder de categorie 'overige beleggingen' verantwoord.

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa (5)

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.

Vorderingen uit herverzekering (6)

Vorderingen uit herverzekering 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 (7)

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Groepsvermogen (8)

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

Voorzieningen

Verzekeringsverplichtingen (9)

De voorziening verzekeringsverplichtingen bestaat uit de voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen en de voorziening voor schadeverzekeringsverplichtingen.

Levensverzekeringsverplichtingen

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit de voorziening voor ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen, de voorziening voor pensioenverzekeringscontracten, de voorziening voor unit-linked verzekeringen (met en zonder garanties) en de voorziening voor eindwaardegaranties. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen.

Ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen

De ten behoeve van de voorziening ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen gehanteerde sterftetekansen voor de belangrijkste levensverzekeringscontracten zijn gebaseerd op de door het Actuarieel Genootschap in 2016 gepubliceerde generatietafels, in eerste instantie gecorrigeerd met een leeftijdsafhankelijke factor. De resulterende gecorrigeerde tafel wordt vervolgens vermenigvuldigd met product- en geslachtsafhankelijke correctiefactoren. Voor de lijfrenten zonder indexatie is deze tafel vermenigvuldigd met 94% voor mannen en 80% voor vrouwen, voor lijfrenten met indexatie zijn de correctiefactoren respectievelijk 121% en 122%.

Bij de bepaling van de verwachte kasstromen wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie. Dit geldt niet voor de nieuwe polissen vanaf 2013, waarbij de directie besloten heeft om vanwege de lage rentestand geen indexatievoorziening te vormen.

De resulterende kasstromen worden vervolgens contant gemaakt tegen een actuele risicovrije yieldcurve; hierbij wordt uitgegaan van de DNB rentetermijnstructuur exclusief Ultimate Forward Rate (UFR).

De voorziening wordt tenslotte verhoogd met opslagen voor toekomstige administratiekosten, waarbij wordt verondersteld dat het huidige kostenniveau een reële aanname is voor toekomstige kosten, aangepast voor inflatie.

Unit Linked Verzekeringen

De gehele premie minus een dekking voor eerste kosten wordt periodiek op het beleggingstegoed bijgeschreven. Maandelijks vindt de kostenonttrekking en de risicoverrekening plaats. De totale voorziening van de verzekering is op elk moment de waarde van het beleggingstegoed. De voorziening wordt vastgesteld aan de hand van het aantal units en de dan geldende koers. De beleggingsopbrengsten worden in de verzekering verrekend door middel van koerswijzigingen. De administratiekosten worden gefinancierd uit de product- en/of duurzaamheidsafhankelijke inhouding op de beleggingsopbrengsten.

De bij de risicoverrekening gehanteerde sterftetekansen zijn passend voor de klantenpopulatie van Loyalis NV. De sterftetekansen komen grotendeels overeen met de sterftetafels van het Actuarieel Genootschap 2000-2005 met een leeftijdsterugstelling voor mannen en vrouwen van drie jaar; De voorziening wordt verhoogd met opslagen voor toekomstige administratiekosten, waarbij wordt verondersteld dat het huidige kostenniveau een reële aanname is voor toekomstige kosten, aangepast voor inflatie.

Overig

De voorziening voor eindwaardegaranties wordt berekend op basis van de contante waarde van het garantiekapitaal met de risicovrije rentetermijnstructuur exclusief UFR als disconteringsvoet. De voorziening voor pensioenverzekeringscontracten betreft de contante waarde van de verzekerde pensioenen met de actuele risicovrije rentetermijnstructuur als disconteringsvoet.

Schadeverzekeringsverplichtingen

De belangrijkste schadeverzekeringscontracten betreffen arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. De voorzieningen voor deze schadeverzekeringen zijn gebaseerd op de geschatte uiteindelijke lasten van alle vóór balansdatum ontstane schadegevallen, ongeacht of deze al dan niet zijn gemeld, tezamen met de hiermee verband houdende (toekomstige) administratiekosten.

Ten aanzien van de melding van schadegevallen kan een aanzienlijke vertraging optreden, doordat de uitkering pas jaren na de 1e ziektedag ingaat.

De voorziening voor schadeverzekeringsverplichtingen kan worden gesplitst in een deel dat betrekking heeft op gemelde en toegekende schadeclaims (periodieke uitkeringen of VPU) en een deel dat betrekking heeft op 'ontstane maar nog niet gemelde schadegevallen' (claims incurred but not reported of IBNR).

Bij beide voorzieningen geldt een opslag voor toekomstige administratiekosten, waarbij wordt verondersteld dat het huidige kostenniveau een reële aanname is voor toekomstige kosten, aangepast voor inflatie.

Voorziening Periodieke Uitkeringen (VPU)

De sterftetafels gehanteerd voor de voorziening periodieke uitkeringen zijn gebaseerd op de door het Actuarieel Genootschap in 2016 gepubliceerde generatietafels, die op basis van het Grondslagenonderzoek zijn aangepast met de factor 270% voor mannen als voor vrouwen. Bij de bepaling van de verwachte kasstromen wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie. Dit geldt niet voor de tekenjaren vanaf 2013, waarvoor de directie besloten heeft om vanwege de lage rentestand geen indexatievoorziening te vormen. De resulterende kasstromen worden vervolgens contant gemaakt tegen een risicovrije rentetermijnstructuur exclusief UFR ultimo verslagjaar.

IBNR-voorziening

De gehele risicopremie wordt gereserveerd in een IBNR (Incurred But Not Reported) voorziening. Voor daadwerkelijke schadegevallen vindt er een overheveling plaats van de IBNR voorziening naar de hiervoor beschreven Voorziening Periodieke Uitkeringen (VPU).

De totale voorziening bestaat uit de som van de IBNR en de VPU. Als het daadwerkelijke schadeverloop afwijkt van de schade die met de risicopremies gefinancierd kan worden, moet tussentijds een extra bedrag aan de voorziening worden toegevoegd of kan een deel van de IBNR voorziening vrijvallen. Op basis van uitgebreide analyses wordt een inschatting gemaakt van de IBNR-voorziening.

Belastinglatentie (10)

Onder de voorziening belastinglatentie zijn de uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen die voortvloeien uit (tijdelijke) verschillen tussen commerciële en fiscale vermogens. Bij de berekening is rekening gehouden met tarieven die gelden voor komende jaren, voor zover deze al zijn vastgesteld. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Voor zover de belastinglatentie een kortlopend karakter heeft, is deze opgenomen onder de schulden.

Overige voorzieningen (11)

Algemeen

De overige voorzieningen betreffen verplichtingen of verliezen waarvan het waarschijnlijk is dat zij moeten worden afgewikkeld respectievelijk genomen en waarvan de omvang betrouwbaar 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, gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet ultimo jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Personeelsgerelateerde voorzieningen, waaronder de voorziening reorganisatie, zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. De voorziening voor ambtsjubilea is gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven, voor zover relevant rekening houdend met actuariële grondslagen. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet ultimo jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen, waaronder de voorziening groot onderhoud, worden gevormd op basis van nominale waarde van de bedragen die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De toevoeging aan de voorziening voor groot onderhoud is bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Langlopende schulden (12)

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Na eerste verwerking worden de langlopende schulden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze waarde komt doorgaans overeen met de nominale waarde.

Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)

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

De in de winst- en verliesrekening opgenomen posten zijn in belangrijke mate gerelateerd aan de in de balans gehanteerde waarderingsgrondslagen voor beleggingen en de voorziening verzekeringsverplichtingen. Zowel gerealiseerde als onerealiseerde resultaten worden rechtstreeks verantwoord in het resultaat.

Opbrengsten, kosten en uitkeringen worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Netto-omzet

Beheervergoedingen (14)

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 (15)

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.

Verzekeringspremies (16)

De verzekeringspremies betreffen de op het boekjaar betrekking hebbende premies en koopsommen, inclusief de toevoeging aan de voorziening uit hoofde van de toegekende indexatie van de uitkeringen op basis van de polisvoorwaarden.

Met uitzondering van de premies voor nabestaandenpensioen (ANW) en overlijdensrisicoverzekering worden alle aan het boekjaar toerekenbare premies verwerkt. De vooruitontvangen premies ANW en overlijdensrisicoverzekering worden gedoteerd aan de voorziening onverdiende premies. Herverzekering betreft de overlijdensrisicoportefeuille en het Invaliditeits Pensioen Aanvullings Plan en bedraagt een percentage van de uitkeringen.

Beleggingsresultaten (17)

De beleggingsopbrengsten bestaan uit dividend op zakelijke waarden en renteopbrengsten van vastrentende waarden voor het boekjaar, waardemutaties van beleggingen en derivaten tegen reële waarde en boekresultaten bij verkoop van beleggingen en derivaten.

Dividend op beleggingen in zakelijke waarden wordt als bate verantwoord op de ex-dividenddatum. Rentebaten worden opgenomen in de periode waarop deze betrekking hebben.

Waardemutaties betreffen het verschil tussen enerzijds de boekwaarde aan het einde van het jaar dan wel de opbrengst bij verkoop gedurende het jaar en anderzijds de boekwaarde aan het einde van het voorgaande jaar dan wel de verkrijgingsprijs gedurende het jaar.

Bedrijfslasten

Personeelskosten (19)

De opbrengst van lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan de werknemers. 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.

Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (20)

De voorziening verzekeringsverplichtingen bestaat uit de mutatie in de voorziening voor verzekeringsverplichtingen zoals die voortvloeit uit de wijze van waardering in de balans, alsmede op basis van de polisvoorwaarden toegekende indexatie als gevolg van de winstdeling.

Schadebehandelingskosten zijn hier niet inbegrepen en worden opgenomen onder de Bedrijfslasten.

Uitkeringen (21)

Uitkeringen zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)

Afschrijvingen worden vanaf eerste ingebruikname verantwoord naar rato van de verwachte gebruiksduur rekening houdend met een eventuele restwaarde, volgens de lineaire methode.

Overige bedrijfskosten (23)

Bedrijfskosten zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)

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 opbrengsten uit rekeningen courant en deposito's, voor zover deze niet worden gerekend tot de beleggingsopbrengsten.

Rentelasten en soortgelijke kosten (25)

Rentelasten en soortgelijke opbrengsten worden aan het verslagjaar toegerekend, waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de betreffende passiva.

Belastingen (26)

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 belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Resultaat deelnemingen (27)

Het resultaat deelnemingen wordt bepaald op basis van de mutatie van de nettovermogenswaarde.

Leasing

Leasecontracten waarbij de economische voor- en nadelen niet voor rekening en risico van de vennootschap komen, worden als operational lease geclassificeerd en verwerkt. De leaseverplichtingen worden, rekening houdend met de ontvangen vergoeding van de lessor, lineair over de contractuele leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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.

Toelichting op de geconsolideerde balans

Vaste activa

Immateriële vaste activa (1)

Onder de immateriële vaste activa zijn begrepen de bij de verwerving van ondernemingsactiviteiten en kapitaalbelangen berekende goodwill en de waarde van de bij deze verwerving geïdentificeerde cliëntcontracten en verzekeringsportefeuille. Verder is in deze post de aangekochte software begrepen.

Het verloop van deze posten is als volgt.

	Goodwill	Client contracten	Software	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Beginstand</i>	114.037	131.167	6.628	251.832	301.733
<i>Investeringsen</i>	-	-	1.550	1.550	4.905
<i>Desinvesteringen</i>	-	-	-	-	-2.221
<i>Afschrijvingen</i>	-12.503	-31.480	-3.214	-47.197	-52.585
Eindstand	101.534	99.687	4.964	206.185	251.832
<i>Cumulatieve aanschafwaarde</i>	260.234	488.325	25.724	774.283	805.674
<i>Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen</i>	-158.700	-388.638	-20.760	-568.098	-553.842
Boekwaarde	101.534	99.687	4.964	206.185	251.832
<i>Afschrijvingspercentage</i>	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. Van de ultimo 2019 verantwoorde goodwill heeft € 101,5 miljoen (2018: € 114,0 miljoen) een resterende economische levensduur van circa 10 jaar. Van de ultimo 2019 verantwoorde cliëntcontracten heeft € 99,7 miljoen (2018: € 131,2 miljoen) een resterende economische levensduur van circa 5 jaar.

Ultimo 2019 heeft het bestuur geen aanwijzingen dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen.

De investering in 2018 betreft voor € 2,2 miljoen goodwill, gecreëerd bij de aankoop van Entis BV door Entis Holding BV en wordt lineair afgeschreven in 10 jaar.

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. Tevens zijn er geen verplichtingen uit hoofde van de verwerving van immateriële vaste activa.

Materiële vaste activa (2)

De materiële vaste activa hebben betrekking op inrichting en inventaris, informatieverwerkende apparatuur, alsmede overige materiële vaste activa.

Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	informatie- verwerkende apparatuur	Overig	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Beginstand</i>	6.029	12.495	3.424	21.948	22.369
<i>Investerings</i>	2.590	4.513	2.221	9.324	7.556
<i>Desinvesteringen</i>	-	-	-408	-408	-270
<i>Afschrijvingen</i>	-1.428	-5.915	-1.089	-8.432	-7.398
<i>Overige mutaties</i>	3	5	26	34	-309
Eindstand	7.194	11.098	4.174	22.466	21.948
<i>Cumulatieve aanschafwaarde</i>	29.819	32.705	8.833	71.357	91.234
<i>Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen</i>	-22.625	-21.607	-4.659	-48.891	-69.286
Boekwaarde	7.194	11.098	4.174	22.466	21.948
<i>Afschrijvingspercentage</i>	<20%	20-25%	10%		

In de post Overig zijn onder andere verbouwingen aan huurpanden inbegrepen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Financiële vaste activa (3)

De financiële vaste activa betreffen een actieve belastinglatentie als gevolg van afwijkende commerciële en fiscale waarderings, deelnemingen die niet zijn geconsolideerd, alsmede overige financiële vaste activa.

De lijst van niet in de consolidatie begrepen deelnemingen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening op pagina 118.

Het verloop van deze posten is als volgt.

	Actieve belasting latentie	Lening u/g	Deelnemingen	Overige	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Beginstand</i>	118.716	4.612	1.706	3.578	128.612	152.563
<i>Overige mutaties Loyalis</i>	-8.132	-	-	-	-8.132	-
<i>Vervallen consolidatie Loyalis</i>	-73.317	-	-	-	-73.317	-
<i>Aankopen en verstrekkingen / dotaties</i>	1.835	-	300	1.505	3.640	5.547
<i>verkopen en aflossingen</i>	-907	-93	-	-680	-1.680	-1.361
<i>Resultaat deelnemingen</i>	-	-	-783	-	-783	-809
<i>Waardeveranderingen</i>	451	-	-	767	1.218	-22.551
<i>Overige mutaties</i>	-5.036	-	-	82	-4.954	-4.777
Eindstand	33.610	4.519	1.223	5.252	44.604	128.612

De post deelnemingen betreft de deelnemingen Campus Heerlen Huisvesting B.V. en Campus Management & Development B.V. Voor beide deelnemingen geldt dat er geen sprake is van overheersende zeggenschap en is gekozen om beide deelnemingen te waarderen tegen netto-vermogenswaarde.

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), alsmede de beleggingen en verzekeringsverplichtingen bij het verzekeringsbedrijf. Voor tijdelijke waarderingsverschillen per balansdatum wordt een latente belastingvordering dan wel -schuld gevormd. Indien sprake is van een latente belastingvordering wordt deze vordering 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.

Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)

De beleggingen van het verzekeringsbedrijf worden zowel voor eigen rekening aangehouden als voor risico en rekening van polishouders. De in deze beleggingen begrepen niet-beursgenoteerde zaken betreffen indirect onroerend goedbeleggingen alsmede fondsen in infrastructuur en private equity en hypotheekfondsen. De vastrentende waarden betreffen obligaties. De overige beleggingen bestaan uit het overlay fund (een soort paraplufonds om derivatenposities over de gehele portefeuille in te nemen). In het overlay fund zijn valuta-afdekkingen en interest rate swaps opgenomen.

Reële waarde hiërarchie

De beleggingen worden tegen reële waarde gewaardeerd. Deze zijn gecategoriseerd op basis van de volgende hiërarchie.

Gepubliceerde prijzen in actieve markten ("Niveau 1")

Voor reële waardebeoordeling op niveau 1 worden alleen genoteerde prijzen gehanteerd (niet aangepast) voor identieke activa en verplichtingen in actieve markten. Een actieve markt is een markt waar met voldoende frequentie en volume transacties plaatsvinden die op continue basis prijzen tot stand brengen. Voorbeelden zijn beursgenoteerde aandelen, obligaties en beleggingsfondsen in actieve markten.

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

- 1) Liquide vastrentende waarden
- 2) Beursgenoteerde beleggingsfondsen
- 3) Futures

Waarderingsmethode met (significante) waarneembare marktvariabelen ("Niveau 2")

Voor reële waardebeoordeling op niveau 2 worden andere dan de genoteerde prijzen in niveau 1 gehanteerd die waarneembaar zijn voor het actief of verplichting, hetzij direct of indirect. Niveau 2 omvat de volgende input variabelen:

- Genoteerde prijzen voor vergelijkbare (dus niet identieke) activa/verplichtingen in actieve markten;
- Input variabelen anders dan genoteerde prijzen die waarneembaar zijn voor het actief met name gebaseerd op inkomsten, rentecurven en waarneembare marktgegevens. Input variabelen die hoofdzakelijk afkomstig zijn uit of bevestigd worden door waarneembare marktgegevens door correlatie of andere middelen (markt-bevestigde inputs).

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

- 1) Renteswaps
- 2) Valuta termijncontracten

Bij de waardering van renteswaps wordt de toekomstige uitwisseling van kasstromen, die zijn gebaseerd op een vaststaand rentepercentage dan wel een uit de in de markt waarneembare swaprentecurve af te leiden variabele rente, verdisconteerd met de in de markt waarneembare swaprente.

De waarde van valuta termijncontracten is af te leiden uit het verschil tussen de in het contract afgesproken wisselkoers waar tegen in de toekomst kasstromen uitgewisseld worden en de huidige wisselkoers.

Waarderingsmethode zonder (significante) waarneembare marktvariabelen ("Niveau 3")

Voor reële waardebeoordeling op niveau 3 wordt gebruik gemaakt van niet-waarneembare marktvariabelen voor het actief. Niet-waarneembare inputvariabelen kunnen worden gebruikt voor zover waarneembare inputvariabelen niet beschikbaar zijn. Hierdoor kan op de rapportagedatum toch de reële waarde bepaald worden in situaties waarin sprake is van weinig of geen actieve markt voor

het actief of verplichting. De waardering is dan gebaseerd op de beste inschatting van het management die de markt zou gebruiken om tot een waardering van het financieel instrument te komen. Voorbeelden zijn bepaalde private equity investeringen en private plaatsingen.

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

- 1) Private equity
- 2) Niet-beursgenoteerde beleggingsfondsen (vastgoed, infrastructuur, hypotheke en direct lening contracten).

De reële waarde van deze beleggingen is gebaseerd op de niet-waarneembare Net Asset Value die wordt verstrekt door de beheerder van de belegging. De beheerder op zijn beurt gebruikt waarderingsmodellen waarbij een significant deel van de inputvariabelen die bepalend zijn voor de waardebeoordeling niet waarneembaar zijn in de markt.

Samengevat ziet de reële waarde hiërarchie er als volgt uit:

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Weergave in marktwaardes								
<i>Zakelijke waarde</i>	-	120.316	-	-	-	160.802	-	281.118
<i>Vastrentend</i>	-	2.511.665	-	-	-	298.463	-	2.810.128
<i>Overige</i>	-	-2.054	-	15.643	-	78.354	-	91.943
Totaal beleggingsportefeuille	-	2.629.927	-	15.643	-	537.619	-	3.183.189

In bovenstaande tabel is de totale beleggingsportefeuille weergegeven inclusief derivaten met een negatieve waarde die zijn opgenomen onder de overige beleggingen (2018: € 8,9 miljoen).

Het verloop van de beleggingen van het verzekeringsbedrijf is als volgt:

	Totaal 2019	Totaal 2018
Voor eigen rekening		
<i>Beginstand</i>	2.612.041	2.525.386
<i>herrubricering</i>	-	-3
<i>Aan - en verkopen</i>	-76.749	36.454
<i>Waardeontwikkeling</i>	76.177	50.204
Eindstand 30-04-2019	2.611.469	2.612.041
<i>Derivaten met een negatieve waarde</i>	14.925	8.865
Netto positie beleggingen voor eigen rekening	2.626.394	2.620.906
Voor risico polishouders met garantie		
<i>Beginstand</i>	279.401	309.672
<i>herrubricering</i>	-	-
<i>Aan - en verkopen</i>	-8.111	-26.666
<i>Waardeontwikkeling</i>	12.964	-3.605
Eindstand 30-04-2019	284.254	279.401
<i>Derivaten met een negatieve waarde</i>	-	16
Netto positie beleggingen voor risico polishouders met garantie	284.254	279.417
Voor risico polishouders zonder garantie		
<i>Beginstand</i>	291.747	302.859
<i>herrubricering</i>	-	3
<i>Aan - en verkopen</i>	-8.327	-10.596
<i>Waardeontwikkeling</i>	24.675	-519
Eindstand 30-04-2019	308.095	291.747
<i>Derivaten met een negatieve waarde</i>	-	3
Netto positie beleggingen voor risico polishouders zonder garantie	308.095	291.750
TOTALE BELEGGINGSPORTEFEUILLE 30-4-2019	3.218.743	3.192.073
<i>Vervallen consolidatie loyalis</i>	-3.218.743	-3.192.073
Eindstand beleggingportefeuille	-	-

Vlottende activa

	31-12-2019	31-12-2018
Vorderingen en overlopende activa (5)		
<i>Debiteuren</i>	22.232	20.263
<i>Vorderingen op verbonden partijen</i>	191.531	169.782
<i>Nog te factureren bedragen</i>	19.838	26.659
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>	10.874	-
<i>Vennootschapsbelasting</i>	45.429	34.471
<i>Vorderingen uit hoofde van beleggingen</i>	-	1.659
<i>Te vorderen verzekeringspremies</i>	-	15.568
<i>Overige vorderingen en overlopende activa</i>	21.833	32.127
Totaal	311.737	300.529

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 beleggingsgemeenschappen waarin vermogen bijeen is gebracht door meerdere opdrachtgevers met gemeenschappelijke beleggingsdoelen en het beheer gevoerd wordt door APG Groep.

Onder de vorderingen zijn geen bedragen opgenomen (2018: nihil) met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

	31-12-2019	31-12-2018
Vorderingen uit herverzekering (6)		
<i>Herverzekering voorzieningen</i>	-	54.526
<i>Vordering uit herverzekering</i>	-	5.916
Totaal	-	60.442

	31-12-2019	31-12-2018
Liquide middelen (7)		
<i>Banktegoeden in rekening courant</i>	377.453	288.091
<i>Deposito's</i>	215.000	145.000
<i>Liquide middelen uit hoofde van beleggingen</i>	-	25.419
Totaal	592.453	458.510

Van de liquide middelen staat een bedrag van € 7,2 miljoen (2018: € 4,5 miljoen) niet ter vrije beschikking.

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. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.

Groepsvermogen (8)

31-12-2019 31-12-2018

<i>Eigen vermogen</i>	764.020	1.090.283
Totaal groepsvermogen	764.020	1.090.283

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

Door de verkoop van het verzekeringsbedrijf zijn de Solvency II verplichtingen voor APG Groep komen te vervallen. Dit gaf aanleiding om het kapitaal- en dividendbeleid te hervormen. Belangrijke uitgangspunten in het nieuwe beleid zijn: financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen en een vereist rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie van 6,1%. Door middel van het nieuwe beleid wordt gestreefd naar het voorkomen van overkapitalisatie, aangezien dit niet bijdraagt aan het streven van APG naar het maximaliseren van pensioenwaarde. APG keert jaarlijks het resultaat plus afschrijving immateriële vaste activa onder aftrek van wijzigingen in het vereist vermogen uit.

Solvabiliteit

Vanaf het moment van aandelenoverdracht van Loyalis aan a.s.r. heeft APG Groep geen zeggenschap meer over Loyalis en haar dochtermaatschappijen. De Solvency II verplichtingen voor APG Groep komen hier mee te vervallen. Derhalve zijn alleen de Solvency II cijfers 2018 opgenomen.

De solvabiliteitsratio van APG Groep bedroeg ultimo 2018 182% op basis van Solvency II. Exclusief voorgesteld dividend bedroeg de Solvency II-ratio ultimo 2018 215%. APG Groep streefde tot en met 2018 intern naar een Solvency II ratio van minimaal 169%. Voor 2019 is dit niet meer van toepassing.

Vereist kapitaal

Bij de berekening van het vereist kapitaal voor APG Groep is rekening gehouden met het vereist kapitaal van APG Asset Management op basis van MiFID alsmede het vereist kapitaal van het verzekeringsbedrijf Loyalis tot de verkoop van Loyalis op basis van Solvency II. Daarnaast is vanuit groepspectief rekening gehouden met marktrisico, tegenpartijkredietrisico en diversificatie binnen de APG Groep. Het vereist kapitaal op basis van Solvency II voor APG Groep bedroeg ultimo 2018 € 438 miljoen.

Beschikbaar kapitaal

De onder toezicht staande deelnemingen APG Asset Management (MiFID) en het verzekeringsbedrijf Loyalis (Solvency II) worden in de berekening van het beschikbaar kapitaal meegeteld op de wijze die de wetgever voorschrijft. De overige deelnemingen alsmede de activa en passiva van APG Groep enkelvoudig, zijn aangepast op basis van de Solvency II grondslagen. Deze aanpassingen hebben met name betrekking op de immateriële vaste activa, belastinglatenties en niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Het beschikbaar kapitaal van APG Groep bedroeg op basis van deze berekening ultimo 2018 € 799 miljoen (exclusief voorgesteld dividend bedraagt het beschikbaar kapitaal per ultimo 2018 € 944 miljoen). Het beschikbaar kapitaal is volledig op marktwaarden gebaseerd. Het kapitaal bestaat voor 96% uit Tier 1 kapitaal en voor 4% uit Tier 3 kapitaal (kapitaal uit actieve belastingposities).

Het beschikbare kapitaal wordt bepaald door het aanwezige kapitaal, rekening houdend met een maximaal Tier 3 kapitaal van 15%.

Verloop groepsvermogen

Het verloop van het groepsvermogen alsmede inzicht in het totaalresultaat (groepsresultaat en rechtstreekse mutaties) is als volgt.

	2019	2018
Beginstand	1.090.283	1.186.742
Groepsresultaat na belastingen	53.405	47.877
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelneming	332	664
Totaal resultaat	53.737	48.541
Uitgekeerd dividend in contanten	-380.000	-145.000
Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders	-380.000	-145.000
Eindstand	764.020	1.090.283

Voorzieningen

Verzekeringsverplichtingen (9)

De verzekeringsverplichtingen hebben betrekking op levensverzekeringen en schadeverzekeringen. Van de schadeverzekeringsverplichtingen is een deel herverzekerd. Het herverzekeringsdeel van de voorziening schadeverzekeringen is opgenomen onder de vorderingen uit herverzekering (2018: € 54,5 miljoen). De totale verplichting is opgenomen onder de voorziening voor verzekeringsverplichtingen.

	31-12-2019	31-12-2018
Voorziening levensverzekering	-	1.887.791
Voorziening schadeverzekering	-	970.072
Totaal	-	2.857.863

Het verloop van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen is als volgt.

	Voor eigen rekening	Voor risico polishouders zonder garantie	Voor risico polishouders met garantie	Totaal 2019	Totaal 2018
Beginstand	2.033.184	286.571	538.108	2.857.863	2.918.888
Premie en overige dotaties	76.333	5.782	9.838	91.953	257.539
Toegevoegde interest	60.401	23.822	11.170	95.393	41.356
Winstdeling / indexatie	28	-	-	28	-2.051
Vrijval voor kosten	-4.307	-917	-1.787	-7.011	-21.466
Vrijval voor uitkeringen	-48.137	-7.548	-32.892	-88.577	-283.946
Wijzigingen in aannames	-	-	-	-	-14.439
Overige mutaties (expiratie en afkoop)	-6.149	-1.710	1.644	-6.215	-38.018
Eindstand 30-04-2019	2.111.353	306.000	526.081	2.943.434	2.857.863
Vervallen consolidatie loyalis	-2.111.353	-306.000	-526.081	-2.943.434	
Eindstand voorzieningen	-	-	-	-	2.857.863

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit:

	31-12-2019	31-12-2018
<i>Ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen</i>	-	884.885
<i>Pensioenverzekeringscontracten</i>	-	169.314
<i>Unit-linked verzekeringen met garanties</i>	-	538.108
<i>Unit-linked verzekeringen zonder garanties</i>	-	286.571
<i>Risicoverzekeringen</i>	-	8.913
Totaal	-	1.887.791

De voorziening schadeverzekering bestaat uit:

	31-12-2019	31-12-2018
<i>Verzekeringopolissen voor arbeidsongeschiktheid</i>	-	960.615
<i>Ziekengeld</i>	-	6.360
<i>Overig</i>	-	3.097
Totaal	-	970.072

De voorzieningen voor deze schadeverzekeringen zijn gebaseerd op de geschatte uiteindelijke lasten van alle vóór balansdatum ontstane schadegevallen, ongeacht of deze al dan niet zijn gemeld (Incurred But Not Reported afgekort: IBNR), tezamen met de hiermee verband houdende (toekomstige) administratiekosten.

Belastinglatentie (10)

De voorziening belastinglatentie vloeit hoofdzakelijk voort uit de afwijkende fiscale waardering van vaste activa.

	2019	2018
<i>Beginstand</i>	1.700	1.589
<i>Dotatie</i>	132	1.014
<i>Vrijval</i>	-	-224
<i>Benutting</i>	-	-679
Eindstand	1.832	1.700

Overige voorzieningen (11)

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Overige voorzieningen	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Beginstand</i>	32.964	40.505	2.363	75.832	87.609
<i>Onttrekkingen Loyalis</i>	-15	-442	-	-457	-
<i>Vervallen consolidatie Loyalis</i>	-719	-9.368	-	-10.087	-
<i>Dotaties</i>	14.725	16.545	74	31.344	19.808
<i>Onttrekkingen</i>	-6.538	-4.629	-	-11.167	-22.602
<i>Vrijval</i>	-1.155	-1.890	-	-3.045	-9.467
<i>Overige mutaties</i>	500	-	13	513	484
Eindstand	39.762	40.721	2.450	82.933	75.832

Van het totaalbedrag heeft € 32,1 miljoen (2018: € 26,6 miljoen) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt € 10,9 miljoen in 2020 tot afwikkeling (2018: € 13,5 miljoen).

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van lange termijn personeelsbeloningen (dienstjubilea, bonusplan) en een voorziening voor een hypotheekfaciliteit voor ex-medewerkers.

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 2019 heeft een dotatie ad € 16,5 miljoen (2018: € 4,0 miljoen) plaatsgevonden. 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 boventalligheid plaatsvinden. In 2019 is gebleken dat de totale verwachte uitgaven voor reorganisatie lager zijn dan oorspronkelijk ingeschat, hetgeen heeft geresulteerd in een vrijval van € 1,9 miljoen (2018: € 4,6 miljoen).

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreffen een voorziening voor groot onderhoud die is gevormd voor de toekomstige kosten van groot onderhoud.

Langlopende schulden (12)

	31-12-2019	31-12-2018
<i>Beginstand</i>	10.911	10.911
<i>Opgenomen</i>	-	-
<i>Aflossingen</i>	-	-
Totaal	10.911	10.911

Van de eindstand heeft een bedrag van nihil betrekking op financiering door verbonden partijen (2018: nihil). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar (2018: € 10,9 miljoen). Het rentepercentage is 7,25% per jaar (2018: 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt € 24,9 miljoen (2018: € 23,2 miljoen).

Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)

31-12-2019 31-12-2018

<i>Schulden uit hoofde van beleggingen</i>	-	15.258
<i>Te betalen uitkeringen</i>	-	18.812
<i>Vooruitontvangen bedragen</i>	2.612	4.495
<i>Vooruitgefactureerde bedragen</i>	13.017	16.938
<i>Crediteuren</i>	10.996	24.357
<i>Vakantiegeld en -dagen</i>	22.466	22.098
<i>Overige personeelsgerelateerde verplichtingen</i>	37.463	28.554
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>	21.672	20.472
<i>Vennootschapsbelasting</i>	730	227
<i>Schulden aan verbonden partijen en verstrekte kortingen</i>	179.018	148.507
<i>Nog te betalen bedragen</i>	27.317	24.542
<i>Nog te ontvangen facturen</i>	1.924	3.157
<i>Schulden ter zake van pensioenen</i>	19	8
<i>Schulden betreffende derivaten</i>	129	9.450
<i>Schulden uit herverzekering</i>	-	6.985
<i>Huurkorting van een kantoorpand</i>	-	932
<i>Overige schulden</i>	386	32.565
Totaal	317.749	377.357

De schulden betreffende derivaten 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. Onder de crediteuren is een bedrag van € 10,0 miljoen (2018: € 15,6 miljoen) opgenomen aan schulden aan de Belastingdienst. De schulden verbonden partijen bestaat uit € 159 miljoen uit omzet gerelateerde verplichtingen die worden afgewikkeld in januari 2020.

Onder de kortlopende schulden is een bedrag van € 4,2 miljoen (2018: nihil) opgenomen met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er is geen rente betaald over de kortlopende schulden.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van € 157,6 miljoen open (2018: € 173,6 miljoen), waarvan € 22,0 miljoen verschuldigd binnen één jaar (2018: € 21,1 miljoen), € 65,3 miljoen verschuldigd tussen één en vijf jaren (2018: € 65,7 miljoen) en € 70,3 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2018: € 86,8 miljoen). In het verslagjaar zijn voor € 19,3 miljoen huurkosten verantwoord (2018: € 20,7 miljoen).

APG Groep is in 2015 langlopende contracten aangegaan met twee contractpartijen voor de afname van zakelijke dienstverlening. Dit komt voort uit de oprichting van de Brightlands Smart Services Campus in samenwerking met de Universiteit Maastricht en de Provincie Limburg. De verplichtingen uit hoofde van deze contracten bedragen € 69,6 miljoen (2018: € 80,4 miljoen), waarvan € 10,8 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2018: € 10,8 miljoen), € 46,8 miljoen tussen één en vijf jaren (2018: € 45,6 miljoen) en € 12,0 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2018: € 24,0 miljoen). In de contracten zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG Groep de verplichting tot het betalen van 25% van het verschil. Voor het geval van voortijdige beëindiging door APG Groep zijn beëindigingsvergoedingen overeengekomen afhankelijk van het moment van beëindiging. De hieruit potentieel voortvloeiende verplichting bedraagt maximaal € 2,0 miljoen.

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen € 7,1 miljoen (2018: € 7,2 miljoen), waarvan € 2,7 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2018: € 3,1 miljoen) en € 4,4 miljoen tussen één en vijf jaren (2018: € 4,1 miljoen). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren. In het verslagjaar zijn voor € 4,1 miljoen leasekosten verantwoord (2018: € 5,2 miljoen). De leasemaatschappij heeft de leaseverplichting bepaald op basis van de afschrijvingen verhoogd

met een opslag voor brandstof, verzekeringen, onderhoud en belastingen.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen € 27,4 miljoen (2018: € 28,2 miljoen) waarvan € 10,0 miljoen (2018: € 10,3 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 17,4 miljoen (2018: € 17,9 miljoen) verschuldigd tussen één en vijf jaren. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen met betrekking tot informatieverwerkende apparatuur en software aangegaan ad € 4,1 miljoen (2018: € 0,6 miljoen).

In 2018 is APG Groep langlopend contract aangegaan voor de afname van zakelijke dienstverlening, dit komt voort uit de verkoop van Inovita B.V. De verplichting uit hoofde van dit contract bedraagt € 2,9 miljoen (2018: € 6,5 miljoen), waarvan € 1,3 miljoen (2018: € 2,0 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 1,6 miljoen (2018: € 4,5 miljoen) tussen één en vijf jaren. In het contract zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG Groep de verplichting tot het betalen van 30% van het verschil.

Door de verkoop van het verzekeringsbedrijf is er geen sprake van toekomstige commitments in private equity en infrastructuur (2018: € 147,9 miljoen).

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de financiering van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum € 121,3 miljoen (2018: € 101,7 miljoen). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum € 0,5 miljoen negatief (2018: € 0,4 miljoen positief). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen ter dekking van het afwikkelingsrisico.

Bij 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. Belastingen worden toegerekend op basis van het aandeel van de vennootschappen in de totale belastingen, als ware de vennootschappen zelfstandig belastingplichtig.

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 (carried interest notes, 2019: € 0,1 miljoen, 2018: nihil). Over de hoogte van de toekomstig te ontvangen vergoedingen bestaat onzekerheid.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Verkoop Loyalis

Als gevolg van de verkoop van de verzekeringsactiviteiten is het resultaat van Loyalis opgenomen voor de periode van 1 januari 2019 tot en met 30 april 2019.

Netto-omzet

	Totaal 2019	Totaal 2018
Beheervergoedingen (14)		
<i>Vermogensbeheer</i>	492.907	467.494
<i>Pensioenuitvoering</i>	219.748	216.910
Totaal	712.655	684.404

Overige bedrijfsopbrengsten (15)

Hieronder zijn andere gerealiseerde opbrengsten verantwoord dan de opbrengsten die rechtstreeks voortvloeien uit de uitvoeringscontracten met pensioenfondsen en het vermogensbeheer voor derden. In deze post zijn tevens opgenomen de van herverzekeraars ontvangen provisies en winstdeling.

	Totaal 2019	Totaal 2018
Verzekeringspremies (16)		
<i>Levensverzekeringen</i>		
<i>Eigen rekening en risico</i>	29.833	86.400
<i>Risico polishouders</i>	6.042	17.539
	35.875	103.939
<i>Schadeverzekeringen</i>		
<i>Eigen rekening en risico</i>	58.618	164.888
<i>Risico polishouders</i>	-	-
	58.618	164.888
Totaal	94.493	268.827

	Zakelijke waarden	Vastrentende waarden	Overige beleggingen	Totaal 2019	Totaal 2018
Beleggingsresultaten (17)					
<i>Dividenden</i>	2.613	7.479	-	10.092	11.121
<i>Rente</i>	-	7.252	4.774	12.026	40.463
<i>Waardemutaties</i>	23.039	44.951	23.708	91.698	-5.505
Totaal	25.652	59.682	28.482	113.816	46.079
Voor eigen rekening	3.965	51.538	20.674	76.177	50.203
Voor risico van polishouders met garantie	5.109	5.891	1.964	12.964	-3.606
Voor risico van polishouders zonder garantie	16.578	2.253	5.844	24.675	-518
Totaal	25.652	59.682	28.482	113.816	46.079

Het resultaat uit financiële transacties bestaat onder andere uit kosten betreffende de aan- en verkoop van beleggingen alsmede valutaresultaten.

Gesegmenteerde informatie netto-omzet

	Totaal 2019	Totaal 2018
Netto omzet		
<i>Vermogensbeheer</i>	494.975	472.940
<i>Pensioenuitvoering</i>	225.920	225.043
<i>Verzekeringsbedrijf</i>	208.816	316.515
<i>Ondersteunende bedrijven</i>	112.529	155.603
<i>APG Groep enkelvoudig</i>	56.074	52.356
<i>Eliminaties</i>	-154.045	-186.157
Totaal	944.269	1.036.300

De gesegmenteerde informatie is primair overeenkomstig met de juridische structuur van APG Groep waarbij segmentatie plaatsvindt naar APG Asset Management, APG Rechtenbeheer, Loyalis en ondersteunende dienstverlening.

Bedrijfslasten

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (18)

Deze post betreft onder andere kosten inhuur extern personeel, accountantskosten en advieskosten.

	Totaal 2019	Totaal 2018
Personeelskosten (19)		
<i>Lonen en salarissen</i>	299.324	289.714
<i>Pensioenlasten</i>	28.389	29.719
<i>Sociale lasten</i>	31.585	31.148
<i>Overige personeelskosten</i>	54.740	39.102
Totaal	414.038	389.683

Pensioenregeling medewerkers

De pensioenregeling van een groot aantal medewerkers is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP. De aanspraken worden opgebouwd op basis van middellood en aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie. Voor het merendeel van de overige medewerkers is de pensioenregeling ondergebracht bij Stichting Personeelspensioenfonds APG. De aanspraken worden opgebouwd op basis van middellood 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. Op grond van deze zogenaamde toegezegde bijdrage regeling is volstaan met het vermelden van de premie als last.

Voor de meeste medewerkers in het buitenland gelden specifieke regelingen.

Aantal personeelsleden

Bij de groep waren in 2019 gemiddeld 2.940 werknemers in dienst (2018: 3.140), onderverdeeld in de volgende segmenten.

	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Directie en staven</i>	346	323
<i>APG Rechtenbeheer</i>	1.317	1.156
<i>APG Asset Management</i>	835	757
<i>APG Servicepartners</i>	91	-
<i>Loyalis</i>	-	226
<i>APG Deelnemingen</i>	-	140
<i>Ondersteunende eenheden</i>	351	538
Totaal	2.940	3.140

In 2019 waren gemiddeld 194 werknemers werkzaam in het buitenland (2018: 171). 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.

	Vaste vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Werkgeverslasten en belastingen	Totaal 2019	Totaal 2018
Raad van commissarissen					
<i>Jaap van Manen*</i>	46.908	-	9.851	56.759	-
<i>Pieter Jongstra</i>	36.484	15.636	10.945	63.065	63.940
<i>Edith Snoeij</i>	31.272	13.030	9.303	53.605	53.400
<i>Maes van Lanschot</i>	31.272	12.937	9.284	53.493	51.996
<i>Roger van Boxtel</i>	31.272	5.212	7.662	44.146	42.859
<i>Claudia Zuiderwijk</i>	31.272	10.424	8.756	50.452	48.982
<i>Dick van Well</i>	31.272	5.212	7.662	44.146	49.639
<i>Bart Le Blanc**</i>	-	-	-	-	34.109

* = vanaf 1 januari 2019

** = tot 22 juli 2018

	Directe salarissen	Compensatie verlagings pensioenopbouw	Personele lasten	Pensioenlasten	Totaal 2019	Totaal 2018
Raad van bestuur						
<i>Gerard van Olphen</i>	525.171	59.015	10.716	18.413	613.315	595.961
<i>Wim Henk Steenpoorte</i>	420.137	45.850	10.716	17.516	494.219	478.628
<i>Annette Mosman*</i>	420.137	45.850	10.716	17.516	494.219	416.833
<i>Ronald Wuijster**</i>	582.465	70.287	10.716	19.181	682.649	505.376
<i>Francine Roelofs - van Dierendonck***</i>	408.098	45.850	10.716	17.516	482.180	75.095

* = vanaf 6 februari 2018

** = vanaf 6 maart 2018

*** = vanaf 1 november 2018

De kolom Directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de uitgekeerde vakantietoelage en uitgekeerde eindejaarsuitkering. Francine Roelofs - van Dierendonck is per 1 november 2018 toegetreden als lid van de raad van bestuur en heeft hierdoor geen volledige vakantie uitkering ontvangen in 2019. Dit resulteert in een lager direct salaris voor mevrouw Roelofs - van Dierendonck. 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 (2019: € 107.953 | 2018: € 105.075) toekomt aan de werknemer. De kolom personele lasten bevat de werkgeverslasten, de kolom pensioenlasten bevat de lasten uit hoofde van pensioenpremies.

In bovenstaande tabel zijn de vergoedingen inzake mobiliteit en vitaliteit niet opgenomen (2019: € 132.404 | 2018: € 58.865). De stijging ten opzichte van vorig jaar komt voornamelijk door een eenmalige uitkering van een mobiliteitsvergoeding met terugwerkende kracht tot september 2017. Deze is abusievelijk de afgelopen jaren niet uitgekeerd. Bovendien geldt voor 2019 dat alle bestuurders een volledig jaar in dienst zijn geweest. De vergoedingen voor een volledig jaar en voor vijf leden van de raad van bestuur exclusief de eenmalige uitkering bedroeg in 2019 € 108.565.

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.

Alle vergoedingen zijn gelijk gebleven behoudens de cao stijging, die voor alle medewerkers van APG Groep 3% bedroeg in 2019.

Per 6 maart 2018 is Ronald Wuijster toegetreden als lid van de raad van bestuur met als portefeuille Vermogensbeheer. Net als de andere leden van de raad van bestuur krijgt de heer Wuijster geen variabele beloning. De beloning van de heer Wuijster is bij benoeming 12% onder het niveau van zijn voorganger vastgesteld. Afsproken is dat het salaris van de heer Wuijster voorwaardelijk halverwege zijn termijn in 2020 stijgt met € 39.500 (exclusief CAO indexaties en aftopping pensioen). Dit afgesproken beloningsniveau blijft daarmee onder de marktbenchmark en 5% onder het niveau van zijn voorganger. Er bestaan geen regelingen omtrent vervroegde uittreding voor de leden van de raad van bestuur.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan (voormalig) bestuurders of commissarissen.

Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (20)

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar het verloopoverzicht van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen bij de toelichting op de balans (9).

Uitkeringen (21)

Hieronder zijn de aan polishouders gedane uitkeringen opgenomen. Het betreft uit te keren bedragen leven € 62,7 miljoen (2018: € 207,6 miljoen) en schade € 23,9 miljoen (2018: € 70,3 miljoen) onder aftrek van herverzekerde bedragen leven € 2,9 miljoen (2018: € 3,2 miljoen) en schade € 1,1 miljoen (2018: € 3,3 miljoen).

	Totaal 2019	Totaal 2018
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (22)		
<i>Afschrijvingen immateriële vaste activa</i>	47.197	52.585
<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>	8.432	7.398
Totaal	55.629	59.983

	Totaal 2019	Totaal 2018
Overige bedrijfskosten (23)		
<i>Huisvestingskosten</i>	34.394	36.980
<i>Automatiseringskosten</i>	81.886	95.061
<i>Overig</i>	11.948	19.080
Totaal	128.228	151.121

De post Overig betreft onder andere portiekosten, kantoorbenodigdheden, telefoonkosten en overige materiële kosten.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)

De rentebaten betreffen de gerealiseerde opbrengsten uit rekening-courant en deposito 's.

Rentelasten en soortgelijke kosten (25)

De financiële lasten betreffen hoofdzakelijk rentelasten uit hoofde van langlopende schulden. Er zijn geen rentelasten en soortgelijke kosten verantwoord (2018: nihil), die betrekking hebben op verhoudingen met verbonden partijen.

Belastingen (26)

De belastingen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn als volgt te specificeren.

	Totaal 2019	Totaal 2018
Lopende periode		
<i>Lopend jaar</i>	-4.724	-26.842
<i>Aanpassingen voorgaande jaren</i>	1.240	-
<i>Effecten u.h.v. verkoop Loyalis</i>	6.381	-
<i>Mutatie belastinglatentie</i>		
<i>Tijdelijke verschillen</i>	-11.969	2.530
<i>Effect wijziging belastingtarief</i>	2.667	-22.180
Totaal	-6.405	-46.492
<i>Effectieve belastingdruk</i>	8,6%	48,5%

Het effectieve belastingtarief wijkt 16,4 procentpunt af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25,0 procent, door onder andere de tariefwijziging conform Belastingplan 2020 en een incidenteel effect in de vennootschapsbelasting van € 6 miljoen. Dit vloeide voort uit de liquidatie van een vennootschap, vanwege de verkoop van Loyalis.

Resultaat deelnemingen (27)

Het resultaat deelnemingen betreft het resultaat van de niet in de consolidatie betrokken deelnemingen.

Geconsolideerde winst- en verliesrekening Loyalis: 1 januari tot en met 30 april

In duizenden euro's

	2019	2018
Netto omzet		
<i>Beheervergoedingen (14)</i>	-	-
<i>Overige bedrijfsopbrengsten (15)</i>	507	1.609
<i>Verzekeringspremies (16)</i>	94.493	268.827
<i>Beleggingsresultaten (17)</i>	113.816	46.079
Som der bedrijfsopbrengsten	208.816	316.515
<i>Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (18)</i>	6.412	17.310
<i>Personeelskosten (19)</i>	6.503	18.860
<i>Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (20)</i>	80.241	-75.483
<i>Uitkeringen (21)</i>	82.584	271.479
<i>Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (22)</i>	-	-
<i>Overige bedrijfskosten (23)</i>	8.477	28.400
Som der bedrijfslasten	184.217	260.566
Bedrijfsresultaat	24.599	55.949
<i>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)</i>	-	-
<i>Rentelasten en soortgelijke kosten (25)</i>	38	14
Resultaat voor belastingen	24.561	55.935
<i>Belastingen (26)</i>	-5.168	-29.450
<i>Resultaat deelnemingen (27)</i>	-180	-
Groepsresultaat na belastingen	19.213	26.485

Geconsolideerd kasstroomoverzicht Loyalis: 1 januari tot en met 30 april

In duizenden euro's

	2019	2018
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
<i>Bedrijfsresultaat</i>	24.599	51.910
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (22)	-	-
- Netto beleggingen voor handelsdoeleinden (4)	40.628	-45.844
- Mutaties werkkapitaal:		
- <i>Afname vorderingen en overlopende activa (5)</i>	-38.234	4.973
- <i>Toename vorderingen uit herverzekering (6)</i>	-	-
- <i>Afname kortlopende schulden en overlopende passiva, gecorrigeerd voor vpb (13)</i>	-69.139	10.504
- Mutatie verzekeringsverplichtingen (9)	153.895	-61.025
- Mutatie overige voorzieningen (11)	-459	-4.146
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	111.290	-43.628
<i>Ontvangen interest</i>	-	97
<i>Betaalde interest</i>	-38	-111
<i>Betaalde vennootschapsbelasting</i>	-	-
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	111.252	-43.642
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		
<i>Investerings in vaste activa</i>	-	-
<i>Verkoop van deelnemingen</i>	-2.089	-
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN	-2.089	-
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
<i>Uitgekeerd dividend aan aandeelhouder van de vennootschap</i>	-20.000	-15.000
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	-20.000	-15.000
Netto kasstroom	89.163	-58.642
<i>Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen</i>	-	-
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN	89.163	-58.642
<i>Beginstand liquide middelen (7)</i>	80.075	138.717
<i>Eindstand liquide middelen (7)</i>	169.238	80.075
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN	89.163	-58.642

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.

Interest over de liquide middelen is opgenomen onder de ontvangen respectievelijk betaalde interest. Deze posten worden tot de operationele activiteiten gerekend en derhalve als zodanig verantwoord.

De investeringen hebben betrekking op investeringen in inrichting en inventaris, informatieverwerkende apparatuur en software. De verkrijgingsprijs van de verkoop van Loyalis is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De aanwezige geldmiddelen ter grootte van € 169,2 miljoen zijn op de verkoopprijs in mindering gebracht.

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten is opgenomen de dividenduitkering in de loop van het boekjaar alsmede een aantal verrekeningen met Stichting Pensioenfonds ABP.

Overige toelichtingen

Transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen vinden plaats tegen marktconforme condities.

Een deel van de bedrijfspanden is onder marktconforme condities gehuurd van Stichting Pensioenfonds ABP. De totale contractduur bedraagt 12 jaar en 8 maanden, ingaande 1 januari 2008. De kosten bedroegen in het verslagjaar € 6,3 miljoen (2018: € 6,3 miljoen) en zullen voor 2020 € 6,4 miljoen bedragen. De uit deze contractuele relatie ontstane toekomstige verplichtingen zijn begrepen onder de aangegane huurverplichtingen zoals opgenomen in de rubriek niet uit de balans blijvende verplichtingen.

Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep, Loyalis en haar dochters (tot en met 30 april 2019), APG Rechtenbeheer, APG Asset Management, APG Deelnemingen en haar 100% dochters en APG Diensten 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 een fiscale eenheid met APG Deelnemingen en haar 100% dochters, APG Diensten, APG Asset Management, APG Rechtenbeheer en Loyalis en haar dochters (tot en met 30 april 2019). 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.

Honoraria onafhankelijke accountant

Met ingang van boekjaar 2016 is KPMG Accountants de onafhankelijk accountant van APG Groep en haar dochters. De accountantskosten zijn verantwoord onder 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten'.

	Totaal 2019	Totaal 2018
in € miljoen		
<i>Onderzoek van de jaarrekeningen</i>	0,8	1,2
<i>Andere controleopdrachten (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402)</i>	2,6	2,6
<i>Adviesdiensten op fiscaal terrein</i>	-	-
<i>Andere niet-controlediensten</i>	-	-
Totaal	3,4	3,8

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 € 1,8 miljoen (2018: € 1,6 miljoen) de audit gerelateerde werkzaamheden verantwoord ten behoeve van de rapportages aan cliënten van APG Groep in het kader van de dienstverlening door APG Groep.

Gebeurtenissen na balansdatum

In november 2019 hebben de aandeelhouders het besluit genomen om de nominale waarde van elk aandeel van € 1,00 te verlagen naar € 0,50. Op 28 januari 2020 heeft APG de verklaring van geen verzet ontvangen, waardoor de kapitaalvermindering geëffectueerd is. Als gevolg van deze kapitaalvermindering hebben de aandeelhouders op 20 februari 2020 een bedrag van € 90 miljoen ontvangen. Hiermee is de overkapitalisatie na de verkoop van Loyalis teruggegeven aan de aandeelhouders.

De uitbraak van het coronavirus begin januari 2020 heeft een significante impact op de economische condities in binnen- en buitenland. Op basis van een uitgevoerde impactanalyse is de raad van bestuur van mening dat de gebeurtenissen geen invloed hebben op de continuïteit of op de in de jaarrekening opgenomen cijfers van APG over 2019 en per 31 december 2019.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2019 (vóór winstbestemming)

In duizenden euro's

	31-12-2019	31-12-2018
ACTIVA		
Vaste Activa		
<i>Immateriële vaste activa (1)</i>	-	-
<i>Materiële vaste activa (2)</i>	824	818
<i>Financiële vaste activa (3)</i>	512.464	989.902
	513.288	990.720
Vlottende activa		
<i>Vorderingen en overlopende activa (5)</i>	163.134	227.529
<i>Liquide middelen (7)</i>	314.110	102.938
	477.244	330.467
TOTAAL ACTIVA	990.532	1.321.187
PASSIVA		
Eigen vermogen (8)		
<i>Gestort en opgevraagd kapitaal</i>	705.297	705.297
<i>Agio</i>	174	416.380
<i>Wettelijke reserves</i>	3.471	4.812
<i>Overige reserves</i>	1.673	-84.083
<i>Onverdeeld resultaat boekjaar</i>	53.405	47.877
	764.020	1.090.283
Voorzieningen (11)	18.794	19.976
Langlopende schulden (12)	13.411	10.911
Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)	194.307	200.017
TOTAAL PASSIVA	990.532	1.321.187

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2019

In duizenden euro's

	2019	2018
<i>Resultaat deelnemingen na belastingen</i>	66.484	54.960
<i>Verkoopresultaat Loyalis</i>	-14.107	-
<i>Overig resultaat na belasting</i>	1.028	-7.083
Groepsresultaat na belastingen	53.405	47.877

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 nettovermogenswaarde.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

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.

Toelichting op de enkelvoudige financiële overzichten

In duizenden euro's

Vaste activa

Materiële vaste activa (2)

De materiële vaste activa hebben betrekking op inrichting en inventaris in de zin van aangekochte kunst.

Het verloop van deze post is als volgt.

	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Beginstand</i>	818	1.084
<i>Investeringsen</i>	6	-
<i>Desinvesteringen</i>	-	-266
<i>Afschrijvingen</i>	-	-
<i>Waardeveranderingen</i>	-	-
Eindstand	824	818
<i>Cumulatieve aanschafwaarde</i>	824	818
<i>Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen</i>	-	-
Boekwaarde	824	818
<i>Afschrijvingspercentage</i>	N.A	N.A

Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Financiële vaste activa (3)

De post financiële vaste activa betreft deelnemingen, actieve belastinglatentie en uitgegeven lening. Het verloop van deze post is als volgt.

	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Beginstand</i>	989.902	1.032.794
<i>Investeringsen</i>	7.054	-
<i>Desinvesteringen</i>	-443.690	-
<i>Resultaat boekjaar</i>	66.484	54.960
<i>Uitgekeerd dividend</i>	-103.239	-110.905
<i>Overige mutaties</i>	-4.047	13.053
Eindstand	512.464	989.902

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van € 6,5 miljoen (2018: € 5,4 miljoen) en een uitgegeven lening van € 4,6 miljoen.

De desinvestering betreft de verkoop van Loyalis. Hieronder is een toelichting opgenomen:

Beëindiging verzekeringsactiviteiten

	30-04-2019
in € miljoen	
<i>Activa</i>	3.522
<i>Passiva</i>	3.078
Vermogen	444
<i>Ontvangen gelden</i>	436
<i>Verkoopkosten</i>	6
Verkoopverlies	14

Flottende activa

	31-12-2019	31-12-2018
Vorderingen en overlopende activa (5)		
<i>Vorderingen op groepsmaatschappijen</i>	97.793	148.268
<i>Overige vorderingen en overlopende activa</i>	65.341	79.261
Totaal	163.134	227.529

De vorderingen en overlopende activa hebben hoofdzakelijk betrekking op vorderingen op groepsmaatschappijen en vooruitbetaalde bedragen. Deze hebben een looptijd van minder dan één jaar.

Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

	31-12-2019	31-12-2018
Liquide middelen (7)		
<i>Banktegoeden in rekening courant</i>	189.110	47.938
<i>Deposito's</i>	125.000	55.000
Totaal	314.110	102.938

Van de liquide middelen staat nihil (2018: nihil) niet ter vrije beschikking.

Eigen vermogen (8)

31-12-2019 31-12-2018

<i>Gestort en opgevraagd kapitaal</i>	705.297	705.297
<i>Agio</i>	174	416.380
<i>Wettelijke reserves</i>	3.471	4.812
<i>Overige reserves</i>	1.673	-84.083
<i>Onverdeeld resultaat</i>	53.405	47.877
Totaal groepsvermogen	764.020	1.090.283

Het verloop van het eigen vermogen blijkt uit het volgende overzicht:

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat boekjaar
<i>Beginstand</i>	705.297	416.380	4.812	-84.083	47.877
<i>Mutaties uit hoofde van winstbestemming</i>	-	-	-	47.877	-47.877
<i>Mutatie wettelijke reserves</i>	-	-	-1.341	1.673	-
<i>Uitgekeerd dividend</i>	-	-380.000	-	-	-
<i>Resultaat boekjaar</i>	-	-	-	-	53.405
<i>Overige mutaties</i>	-	-36.206	-	36.206	-
Eindstand	705.297	174	3.471	1.673	53.405

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestort en opgevraagd kapitaal betreft het bij oprichting geplaatste kapitaal, bestaande uit 650.000.000 gewone aandelen van € 1 nominaal. Voorts is in 2011 bij de verwerving van de minderheidsbelangen in APG Rechtenbeheer NV (voormalig APG Algemene Pensioen Groep NV) en Loyalis NV voor 55.297.170 aan nieuwe gewone aandelen uitgegeven met een nominale waarde van € 1 per aandeel.

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 fair value alsmede agio vanuit de omzetting van leningen van aandeelhouders in eigen vermogen in het kader van de herkapitalisatie van APG Groep. Als resultaat van het nieuw kapitaalbeleid en de verkoop van Loyalis heeft APG in 2019 naast het dividend 2018 van € 145 miljoen een interim dividend uitgekeerd aan haar aandeelhouders van € 235 miljoen.

Wettelijke en overige reserves

In de wettelijke en overige reserves zijn rechtstreekse vermogensmutaties opgenomen die samenhangen met de verkoop van Loyalis van € 1,6 miljoen (2018: € 1,6 miljoen) en de ontwikkeling van de wettelijke reserve omrekenverschillen van € 0,3 miljoen. De reserve omrekeningsverschillen bedraagt ultimo 2019 € 3,5 miljoen (2018: € 3,2 miljoen) en is opgenomen met betrekking tot de buitenlandse deelnemingen.

Onverdeeld resultaat boekjaar

Hieronder is opgenomen het resultaat over het verslagjaar.

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.

Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt conform het vastgestelde beleid voorgesteld een dividend ad € 83,0 miljoen uit te keren: € 53,4 miljoen van het nettoresultaat en het resterende bedrag van € 29,6 miljoen uit de vrij uitkeerbare reserves.

Vorzieningen (11)

	Belastinglatentie	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Totaal 2019	Totaal 2018
<i>Beginstand</i>	-	3.965	16.011	19.976	27.124
<i>Dotaties</i>		489	2.740	3.229	2.938
<i>Onttrekkingen</i>		-1.358	-2.202	-3.560	-7.035
<i>Vrijval</i>		-275	-576	-851	-3.051
Eindstand	-	2.821	15.973	18.794	19.976

Langlopende schulden (12)

	31-12-2019	31-12-2018
<i>Beginstand</i>	10.911	10.911
<i>Verstrekkingsen</i>	2.500	-
<i>Aflossingen</i>	-	-
Totaal	13.411	10.911

Van de eindstand heeft een bedrag van € 2,5 miljoen betrekking op financiering door verbonden partijen (2018: nihil). Van de eindstand heeft € 13,4 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar (2018: € 10,9 miljoen). Het rentepercentage is 7,25% per jaar (2018: 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden aan derden bedraagt € 24,9 miljoen (2018: € 23,2 miljoen).

Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)

31-12-2019 31-12-2018

<i>Crediteuren</i>	2.181	4.262
<i>Schulden aan groepsmaatschappijen</i>	184.868	181.398
<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>	2.842	6.227
<i>Vakantiegeld en -dagen</i>	2.929	2.703
<i>Overige schulden</i>	1.487	5.427
Totaal	194.307	200.017

Ten aanzien van de schulden aan groepsmaatschappijen is er geen sprake van rente en/of zekerheden. Onder de kortlopende schulden en overlopende passiva zijn geen posten begrepen met een resterende looptijd langer dan één jaar.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

APG Groep is in 2015 langlopende contracten aangegaan met twee contractpartijen voor de afname van zakelijke dienstverlening. Dit komt voort uit de oprichting van de Brightlands Smart Services Campus in samenwerking met de Universiteit Maastricht en de Provincie Limburg. De verplichtingen uit hoofde van deze contracten bedragen € 69,6 miljoen (2018: € 80,4 miljoen), waarvan € 10,8 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2018: € 10,8 miljoen), € 46,8 miljoen tussen één en vijf jaren (2018: € 45,6 miljoen) en € 12,0 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2018: € 24,0 miljoen). In de contracten zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG Groep de verplichting tot het betalen van 25% van het verschil. Voor het geval van voortijdige beëindiging door APG Groep zijn beëindigingsvergoedingen overeengekomen afhankelijk van het moment van beëindiging. De hieruit potentieel voortvloeiende verplichting bedraagt maximaal € 2,0 miljoen.

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen € 6,9 miljoen (2018: € 6,8 miljoen), waarvan € 2,7 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2018: € 2,9 miljoen) en € 4,2 miljoen tussen één en vijf jaren (2018: € 3,9 miljoen). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren. De leasemaatschappij heeft de leaseverplichting bepaald op basis van de afschrijvingen verhoogd met een opslag voor brandstof, verzekeringen, onderhoud en belastingen.

In 2018 is APG Groep langlopend contract aangegaan voor de afname van zakelijke dienstverlening, dit komt voort uit de verkoop van Inovita B.V. De verplichting uit hoofde van dit contract bedraagt € 2,9 miljoen (2018: € 6,5 miljoen), waarvan € 1,3 miljoen (2018: € 2,0 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 1,6 miljoen (2018: € 4,5 miljoen) tussen één en vijf jaren. In het contract zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG Groep de verplichting tot het betalen van 30% van het verschil.

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de financiering van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum € 121,3 miljoen (2018: € 101,7 miljoen). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum € 0,5 miljoen negatief (2018: € 0,4 miljoen positief). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan 1 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.

Transacties met verbonden partijen

Vanuit APG Groep worden kosten doorbelast aan haar dochters APG Asset Management en APG Rechtenbeheer. Op deze doorbelasting vindt geen winst plaats, aangezien deze entiteiten binnen dezelfde fiscale eenheid vallen. De totale doorbelasting vanuit APG Groep is € 55,3 miljoen

Aansprakelijkheidsstelling

Door de vennootschap zijn ten behoeve van een aantal in de consolidatie betrokken dochterondernemingen aansprakelijkheidsstellingen afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW en art. 2:408 BW. De aansprakelijkheidsstellingen hebben betrekking op APG Diensten BV te Amsterdam, APG Rechtenbeheer NV te Heerlen, APG Deelnemingen NV te Heerlen en APG Service Partners BV te Heerlen.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Bij 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. 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 2019 gemiddeld 346 werknemers in dienst (2018: 323), allen werkzaam in Nederland.

Bezoldiging van bestuurders

Voor een toelichting op de bezoldiging van bestuurders wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Lijst van kapitaalbelangen

De volgende kapitaalbelangen (100% belangen), met uitzondering van Entis Holding B.V. (76% belang), zijn in de consolidatie betrokken:

In de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

<i>APG Rechtenbeheer NV</i>	Heerlen
<i>APG Service Partners BV</i>	Heerlen
<i>APG Asset Management NV</i>	Amsterdam
<i>APG Asset Management US Inc</i>	Delaware
<i>Fairfield Residential I, LLC</i>	Delaware
<i>APG Investments Asia Ltd</i>	Hong Kong
<i>APG Business Information Consultancy (Shanghai) Co Ltd</i>	Shanghai
<i>APG Diensten BV</i>	Amsterdam
<i>Entis Holding BV</i>	Amsterdam
<i>Entis BV</i>	Utrecht

Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

<i>Campus Heerlen Huisvesting BV</i> (kapitaalbelang 50%)	Maastricht
<i>Campus Management & Development BV</i> (kapitaalbelang 33%)	Maastricht

Heerlen, 25 maart 2020

Raad van commissarissen

Pieter Jongstra, voorzitter

Dick van Well, vice-voorzitter

Roger van Boxtel

Maes van Lanschot

Edith Snoeij

Claudia Zuiderwijk

Raad van bestuur

Gerard van Olphen, voorzitter

Annette Mosman

Francine Roelofsen - van Dierendonck

Ronald Wuijster

Wim Henk Steenpoorte

Hoofdstuk 11

Overige gegevens



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



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 2019

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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2019 van APG Groep N.V. ('de vennootschap') te Heerlen gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019;
- 3 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 vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Controleaanpak

Samenvatting

Materialiteit
— Materialiteit van EUR 7,5 miljoen — 0,9% van de opbrengsten (exclusief beleggingsopbrengsten)
Groepscontrole
— 98% van totale activa — 99% van bedrijfsopbrengsten
Kernpunt
— Verwerking van de verkoop van Loyalis N.V. in de jaarrekening
Oordeel
— Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 7,5 miljoen (2018: EUR 10 miljoen). Door de verkoop van Loyalis N.V. is de som der bedrijfsopbrengsten in 2019 lager. Om deze reden hebben wij de materialiteitgrenzen ten opzichte van 2018 naar beneden bijgesteld. Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de som der bedrijfsopbrengsten exclusief beleggingsopbrengsten (circa 0,9%). Wij beschouwen de som der bedrijfsopbrengsten exclusief beleggingsopbrengsten als de meest geschikte benchmark, omdat deze een stabiele benchmark is en de activiteiten (pensioenuitvoering en vermogensbeheer) van APG Groep N.V. weergeeft.

Wij houden ook rekening met (mogelijke) afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 375.000 rapporteren aan hen, 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 APG Asset Management N.V. en APG Rechtenbeheer N.V. evenals het niet significante

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

groepsonderdeel APG Diensten B.V. Loyalis N.V. was tot 30 april 2019 onderdeel van APG Groep N.V.

Voor de controle van het onderdeel APG Asset Management N.V. en de controle van het resultaat over de periode van 1 januari 2019 tot en met 30 april 2019 van Loyalis N.V. hebben wij gebruik gemaakt van de werkzaamheden van andere KPMG accountants. Bij de onderdelen APG Rechtenbeheer N.V. en APG Diensten B.V. hebben wij zelf de controle uitgevoerd.

Wij hebben aan de andere KPMG Accountants instructies gestuurd met daarin de aandachtgebieden van de controle inclusief relevante risico's voor materiele fouten, evenals de door andere KPMG accountants te rapporteren informatie. De ontvangen rapportages hebben wij met de betreffende KPMG accountant besproken. Tenslotte hebben wij de dossiers beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij onderdelen, 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.

Reikwijdte van onze controle inzake fraude

In overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid (maar geen absolute) dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevatten die het gevolg zijn van fraude of fouten.

Als onderdeel van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij gebeurtenissen en omstandigheden geëvalueerd die wijzen op een prikkel of druk om fraude te plegen of een mogelijkheid bieden om fraude te plegen ('frauderisicofactoren') om op basis daarvan frauderisico's te identificeren, indien relevant. In deze evaluatie hebben we gebruik gemaakt van een forensisch specialist.

Geïdentificeerde frauderisico's zijn besproken binnen het controleteam en wij zijn alert op aanwijzingen van fraude gedurende de controle. Deze communicatie met betrekking tot frauderisico's die op groepsniveau zijn geïdentificeerd, heeft ook plaatsgevonden vanuit het groepscontroleteam met accountants van groepsonderdelen.

Op basis van de controlestandaard hebben we het frauderisico met betrekking tot doorbreking van interne beheersmaatregelen door management (een veronderstelde risico) geëvalueerd.

Onze controlewerkzaamheden omvatten een evaluatie van de opzet en het bestaan, alsmede de effectieve werking, van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van deze risico's en gegevensgerichte controlewerkzaamheden, inclusief gedetailleerd testen van (administratieve) journaalposten en het evalueren van management bias en documentatie met betrekking tot schattingsposten.

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

Bij het bepalen van onze controlewerkzaamheden maken wij gebruik van de inschatting en evaluatie van de onderneming met betrekking tot het interne beleid omtrent frauderisico-beheersing (preventie, detectie en respons), inclusief de opzet van ethische standaarden om een open en eerlijke cultuur na te streven.

Als onderdeel van onze evaluatie van eventuele fraudegevallen hebben we het incidentregister geïnspecteerd en opvolging van management geëvalueerd.

We hebben onze risico-inschatting en controlewerkzaamheden gecommuniceerd aan het management en de Audit en Risicocommissie van de Raad van Commissarissen. Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch fraudeonderzoek, dat vaak een meer diepgaand karakter heeft.

Onze controlewerkzaamheden om frauderisico's te adresseren hebben niet geleid tot de identificatie van een kernpunt van de controle.

We merken op dat onze controle is gebaseerd op de procedures die zijn beschreven in overeenstemming met de toepasselijke controlestandaarden en niet primair zijn ontworpen om fraude te detecteren.

Reikwijdte van onze controle inzake het niet voldoen aan wet en regelgeving

Wij hebben feiten en omstandigheden geëvalueerd om wet- en regelgeving te identificeren die relevant zijn voor de onderneming. In deze evaluatie hebben we gebruik gemaakt van een forensisch specialist.

We hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd die redelijkerwijs een materieel effect op de jaarrekening kan hebben op basis van onze risico-inschatting en sector kennis, door middel van het bevragen van management en evaluatie van beleid en procedures geïmplementeerd ten aanzien van het voldoen aan wet- en regelgeving.

Geïdentificeerde wet- en regelgeving zijn besproken binnen het controleteam en wij zijn alert op aanwijzingen van het niet voldoen aan wet- en of regelgeving gedurende de controle. Deze communicatie heeft ook plaatsgevonden vanuit het groepscontroleteam met accountants van groepsonderdelen met betrekking tot 'relevante wet- en regelgeving die op groepsniveau zijn geïdentificeerd. De potentiële impact van wet- en regelgeving varieert sterk:

- De onderneming is onderhevig aan wet- en regelgeving die direct van invloed zijn op de jaarrekening, inclusief belastingwetgeving en verslaggevingstandaarden (inclusief onderneming specifieke wet- en regelgeving). Wij hebben het voldoen aan deze wet- en regelgeving vastgesteld als onderdeel van onze controlewerkzaamheden voor de relevante elementen in de jaarrekening.
- Daarnaast is de onderneming onderhevig aan diverse wet- en regelgeving waarbij niet voldoen aan deze wet- en regelgeving indirect van invloed op de jaarrekening kan zijn ten aanzien van elementen verantwoord of toegelicht in de jaarrekening, of beide, bijvoorbeeld als gevolg van het ontvangen van boetes of claims.

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

Wij hebben de volgende wet- en regelgeving geïdentificeerd die direct, redelijkerwijs een materiele impact op de jaarrekening zou kunnen hebben:

- Algemene Verordening Gegevensbescherming
- Mifid II
- AIFMD

De Nederlandse controlestandaarden beperken onze controlewerkzaamheden met betrekking tot het identificeren van het niet voldoen aan wet- en regelgeving met een indirecte invloed tot het bevragen van relevante management en inspectie van correspondentie met toezichhoudende instanties alsmede andere juridische correspondentie. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot het identificeren van gevallen of vermoedens van niet voldoen aan wet- en regelgeving anders dan wat reeds door de entiteit is geïdentificeerd.

De impact van bekende gevallen of vermoedens van niet voldoen aan wet- en regelgeving hebben wij geadresseerd in de controlewerkzaamheden met betrekking tot de relevante elementen zoals verantwoord in de jaarrekening.

De uitgevoerde werkzaamheden inzake het adresseren van het risico op het niet voldoen aan wet- en regelgeving hebben niet geleid tot het identificeren van een kernpunt in onze controleverklaring.

Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch onderzoek naar het voldoen aan wet- en regelgeving. Management is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening en voor de opzet van een zodanige interne beheersing die zij noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, waaronder het voldoen aan wet- en regelgeving.

Indien de gevolgen voor de jaarrekening van het niet voldoen aan indirecte wet- en regelgeving (onregelmatigheden) minder (direct) van invloed zijn op gebeurtenissen en transacties die in de jaarrekening tot uitdrukking komen, hoe minder waarschijnlijk het is dat de inherent beperkte controlewerkzaamheden, zoals vereist door de controlestandaarden, dit zouden identificeren. Bovendien bestaat er, zoals bij elke controle, een hoger risico op het niet detecteren van onregelmatigheden indien deze het gevolg zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke onjuistheden, verkeerde representaties of de doorbreking van interne beheersmaatregelen.

Het kernpunt van onze controle

In het kernpunt van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste was tijdens onze controle van de jaarrekening. Het kernpunt van onze controle hebben wij met Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormt geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot dit kernpunt bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van het

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

individuele kernpunt moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordeel over dit kernpunt.

In de controleverklaring 2018 hadden wij de waardering van verzekeringsverplichtingen van het leven- en schadebedrijf en de waardering van de 'niveau 3'-beleggingen als kernpunten in onze controle opgenomen. Door de verkoop van Loyalis N.V. zijn deze kernpunten voor onze controle van de jaarrekening 2019 niet meer relevant.

Verwerking van de verkoop van Loyalis N.V. in de jaarrekening

Omschrijving

Per 1 mei 2019 zijn de aandelen van Loyalis N.V. overgedragen aan ASR Nederland N.V. Vanaf deze datum is de consolidatie van Loyalis N.V. beëindigd. APG Groep N.V. heeft de resultatenrekening van Loyalis N.V. voor de periode 1 januari 2019 tot en met 30 april 2019 meegeconsolideerd in de jaarrekening van APG Groep N.V.

De beëindiging van de consolidatie en verwerking de verkoop van Loyalis N.V. heeft een grote impact op meerdere onderdelen in de jaarrekeningen van APG Groep N.V. Derhalve vormt dit een kernpunt van onze controle.

De jaarrekening bevat op pagina 77 een toelichting van het effect van de verkoop van Loyalis N.V. Daarnaast zijn in meerdere noten (namelijk noot 3, 4, 6, 7, 9, 11, 16, 17 en noot 26) toelichtingen opgenomen van het effect van de verkoop van Loyalis N.V.

Onze aanpak

Onze controlewerkzaamheden bestonden onder meer uit het evalueren van de procedures en interne beheersingsmaatregelen rondom het verkoopproces van Loyalis N.V. Daarnaast hebben wij de interne beheersmaatregelen rondom het premie- en uitkeringsproces getoetst en daarop aanvullende detailcontroles, zoals een steekproef op de uitkeringen en schade-uitbetalingen uitgevoerd.

Voorts hebben wij controlewerkzaamheden verricht op de verkoopovereenkomst en de daarbij behorende afspraken tussen APG Groep N.V. en ASR Nederland N.V. Daarnaast hebben wij gecontroleerd hoe deze afspraken in de jaarrekening van APG Groep N.V. zijn verwerkt.

Wij hebben aan de accountant van Loyalis N.V. instructies gestuurd met daarin het verzoek om controlewerkzaamheden te verrichten ten aanzien van het resultaat over de periode 1 januari 2019 tot en met 30 april 2019. Tenslotte hebben wij de dossiers beoordeeld.

Voorts hebben wij vastgesteld dat de toelichtingen en de beschreven risico's in de jaarrekening toereikend zijn en in overeenstemming zijn met de verslaggevingstandaarden.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de verwerking van de verkoop van Loyalis N.V. een juiste weerslag heeft gevonden in de jaarrekening van APG Groep N.V. Tevens zijn wij van mening dat de

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

toelichtingen hierop in de relevante verloopstaten en de kengetallen adequaat is en in overeenstemming met de verslaggevingsvereisten zijn verwerkt in de jaarrekening.

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.

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 die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of APG Groep N.V. 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 Groep N.V.

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

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 op pagina 130. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 25 maart 2020

KPMG Accountants N.V.

J.J.A. van Nek RA

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

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;
- 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.

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

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. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

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.

Error! Unknown document property name.Error! Unknown document property name.

Begrippenlijst

Actuariële Genootschap 2016: De prognose van de levensverwachting in Nederland volgens het Actuarieel Genootschap (AG).

CO₂-voetafdruk: De uitstoot van broeikasgassen.

Compliance risico: Het risico van materiële financiële verliezen, schade aan reputatie van APG en sancties van toezichthouders 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 voor de lange termijn waardecreatie relevante aspecten.

Consument: Personen in het algemeen die in de toekomst mogelijk gebruik gaan maken van de diensten in het pensioendomein.

Customer Effort Score (CES): Indicator voor het meten van (aspecten) van klanttevredenheid

Deelnemers: Het aantal deelnemers is de som van het aantal actieve deelnemers, (gewezen) deelnemers en gepensioneerden (pensioengerechtigden).

Financieel risico: Het risico op een ongewenste gebeurtenis met impact op de balans en/of winst- en verliesrekening van APG als gevolg van variaties in niet te beïnvloeden marktvariabelen of verzekeringsschadekansen.

Governance: Het gedrag van een onderneming: hoe doen ze hun werk, met wie en onder welke voorwaarden.

MIFID: Markets in Financial Instruments Directive en moet het concurrentievermogen op de Europese financiële markten verbeteren door het creëren van één Europese markt voor beleggingsdiensten en -activiteiten.

Operationeel risico: Het risico op verliezen door externe gebeurtenissen, falende (interne of uitbestede) processen en IT-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 risicomangement bij APG.

Pensioenuitvoerder: 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. Dat doet een uitvoerder vaak voor meerdere pensioenfondsen tegelijk. Dat maakt het goedkoper en efficiënter.

Pensioenuitvoering: Alle administratie en communicatiediensten die APG als uitvoeringsorganisatie namens de opdrachtgevende pensioenfondsen (volgens de pensioenwet art. 1 pensioenuitvoerders) aan werkgevers en deelnemers verleent.

RepTrak-methodologie: De RepTrak-methodologie is een reputatieonderzoeksmethode van het Reputation Institute. De methode meet naast reputatie (Pulse) ook de oorzaken van reputatie (reputatie-aanjagers) en de gevolgen van reputatie, namelijk de gedragsintenties.

Solvency II: Het nieuwe, risico-gebaseerde toezichtraamwerk voor verzekeraars dat per 1 januari 2016 in werking is getreden. Het kader bestaat uit de Solvency II-richtlijn (2009/138/EG) en de nadere invullingen daarvan in de vorm van de Gedelegeerde Verordening, technische standaarden en richtsnoeren.

Stakeholderanalyse: Overzicht van de belangrijkste belanghebbenden.

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.

Verslaggevingsrisico: Het risico dat door fouten in de administratieve processen of systemen, onjuistheden voorkomen in verslaggevingsproducten.

Waardecreatiemodel: Model waarin schematisch wordt weergegeven hoe het proces van waardecreatie verloopt.

Bijlagen



Over dit verslag

In dit jaarverslag legt de raad van bestuur verantwoording af over de financiële en niet-financiële prestaties over het boekjaar 2019, dat loopt van 1 januari tot en met 31 december.

APG Groep (APG) heeft de ambitie om geïntegreerd verslag te doen over de ontwikkelde visie op de langetermijnwaardecreatie en de strategie en plannen die daarbij passen. De jaarrekening hebben we opgesteld volgens de Nederlandse jaarverslaggevingsregels.

Waardecreatiemodel

Onze waardecreatie hebben we in beeld gebracht in ons waardecreatiemodel. Het IR-framework van het International Integrated Reporting Council is uitgangspunt geweest bij de uitwerking van dit model, al volgen we het niet volledig. Waar nodig hebben we het model aangepast aan APG, gericht op onze 'why': 'Voor APG gaat pensioen over mensen, over leven en over samen leven. Wij willen verschil maken zodat wij, onze ouders en onze kinderen een goed inkomen hebben, voor nu, straks en later.'

Wat we nodig hebben om waarde te creëren begint bij de werkzaamheden die we voor onze klanten uitvoeren. Onze klanten hebben ons hun pensioenadministratie en -communicatie toevertrouwd. We beheren hun vermogen en als afgeleide hiervan geven we advies. Een belangrijke bron van inzet zijn uiteraard onze veelal zeer gespecialiseerde medewerkers. Gezien de hoge mate van automatisering zijn innovatie en informatietechnologie belangrijke bronnen van waardecreatie. Voor ons als kennisbedrijf zijn onze netwerken en samenwerkingsverbanden belangrijk. En als maatschappelijke organisatie is er onze inzet op het gebied van duurzaamheid, een en ander ondersteund door voorspelbare financiën.

In het centrum van ons waardecreatiemodel leggen we vanuit onze kernactiviteiten het verband met de strategie, onze kernkwaliteiten en -waarden en de missie.

Vervolgens is de waarde die we creëren beschreven. Daarbij verwijzen we naar de voor ons relevante stakeholder(s). De belangrijkste indicatoren om onze toegevoegde waarde te meten en hierop te sturen zijn vermeld in het hoofdstuk 'In één oogopslag'.

Integrale sturing

De connectiviteitsmatrix die hieronder is opgenomen laat in detail de samenhang zien hoe we onze organisatie op een integrale manier besturen met het doel de beoogde waarde te creëren voor onze stakeholders.

Connectiviteitsmatrix

Strategische context	Strategische ambitie	Strategische kansen en risico's	Prestatie-indicatoren																
Stakeholderanalyse en -dialog	Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst																		
Interne en externe omgevingsanalyse																			
Materiële thema's																			
Klanten <ul style="list-style-type: none"> • Laagste kosten • Hoogste netto-rendement • Superieure klantervaring • Grip op financiële toekomst • Innovatie • Digitale veiligheid • Robuuste uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximaliseren pensioenwaarde 	<ul style="list-style-type: none"> • Collectief stelsel onder druk • Dreigende verlaging pensioenen • Groep mensen met lage pensioenopbouw groeit • Aanbod nieuwe producten en diensten • Extra rendement door actief vermogensbeheer • Samenwerking en concentratie in de sector • Verhogen datakwaliteit en -beveiliging • Robuuste en wendbare uitvoeringsorganisatie 	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">Kans</td> <td style="text-align: center;">Risico</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> </table>	Kans	Risico	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kans	Risico																		
•	•																		
•	•																		
•	•																		
•	•																		
•	•																		
•	•																		
•	•																		
Medewerkers <ul style="list-style-type: none"> • Betekenisvolle werkgever 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijne plek om te werken 	<ul style="list-style-type: none"> • Wendbaarheid van medewerkers • Veel aandacht voor integriteit en gedrag • Persoonlijke (door) ontwikkeling • Werk in maatschappelijk relevante context 	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> </table>	•	•	•	•	•	•	•	•								
•	•																		
•	•																		
•	•																		
•	•																		
Samenleving <ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen in pensioen • Bijdrage aan een toekomstbestendig stelsel • Samenwerking in de pensioensector • Verantwoord beleggen • Duurzame bedrijfsvoering • Bijdrage aan maatschappelijke initiatieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Laag vertrouwen in de pensioensector • Toekomstbestendig stelsel met nieuw contract • Uitwerking nieuw contract duurt lang • Inbreng kennis • Toenemend belang verantwoord beleggen • Duurzame bedrijfsvoering 	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> </table>	•	•	•	•	•	•	•	•								
•	•																		
•	•																		
•	•																		
•	•																		
Aandeelhouders <ul style="list-style-type: none"> • Financieel gezonde organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement passend bij een maatschappelijk bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke solvabiliteit en liquiditeit • Continuïteit uitvoering borgen 	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">•</td> </tr> </table>	•	•	•	•												
•	•																		
•	•																		

Waardecreatiemodel

Scope en reikwijdte

De raad van bestuur legt verantwoording af over de kernactiviteiten die APG uitvoert, zowel in Nederland als via zijn buitenlandse dochterondernemingen. APG houdt zijn kantoren in Heerlen en Amsterdam en heeft nevenvestigingen in New York en Hong Kong.

Stakeholderanalyse

Tot de doelgroep van dit jaarverslag behoort onze kring van belangrijkste belanghebbenden. In 2019 hebben we opnieuw een stakeholderanalyse gedaan om die kring vast te stellen. Dit zijn 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. Rondom deze kring zien we als stakeholders de sector waartoe de regelgevers en de toezichhouders behoren, onze strategische partners en bedrijven waarin we beleggen.

Met onze belangrijkste stakeholders vindt zeer regelmatig overleg of dialoog plaats, zowel op operationeel niveau (bijvoorbeeld via ons Klant Contact Center) als op strategisch niveau (bijvoorbeeld in de vorm van strategiebijeenkomsten). We kunnen onze werkzaamheden immers alleen goed verrichten als er sprake is van intensieve afstemming.

Binnen de sector vervullen we een belangrijke rol als maatschappelijke organisatie, grootste pensioenuitvoerder in Nederland en grote vermogensbeheerder. We delen onze kennis proactief.

Materiële thema's waarop we sturen

Bij het opstellen van onze strategie hebben we onze stakeholders uitgebreid gevraagd wat hun belangen en behoeften zijn. De voor hen relevante thema's hebben we verwerkt in onze strategie. Deze thema's hebben we in 2019 geactualiseerd op basis van ons eigen inzicht. We hebben de uitkomst niet opnieuw extern getoetst. Voor het onderwerp positionering hebben we op basis van gesprekken met stakeholders de thema's wel op belangrijkheid geordend. De uitkomst hiervan is ook meegenomen in de businessplancyclus voor 2020. We pakken de externe analyse in 2020 op aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. Op basis van de uitkomst stellen we een nieuwe materialiteitsmatrix op.

De materiële thema's zijn op hoofdlijnen benoemd en gerubriceerd. In dit verslag bespreken we ze allemaal.

Voor de uitvraag in 2020 werken we ook de definities van de thema's verder uit, zodat we ze samen met stakeholders kunnen uitdiepen. De onderliggende subthema's nemen we dan

ook mee. We willen stakeholders ook vragen naar hun mening over de tijdshorizon van de thema's om de juiste conclusies te kunnen trekken en de consequenties voor de businessplancyclus 2021 te kunnen bepalen.

Rapportageproces

Binnen de raad van bestuur is de Chief Financial Risk Officer (CFRO) eigenaar van het jaarverslag. Zij 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 commissie vergadert een keer per maand en stelt de uitgangspunten, structuur, synopsis en inhoud van het verslag vast. Een projectteam is samengesteld dat het productieproces begeleidt. De inhoud van het verslag wordt geschreven op basis van interviews met de raad van bestuur en diverse sleutelpersonen, schriftelijke input en rapportage.

De dataverzameling is gebaseerd op het reguliere rapportageproces binnen APG. Er zijn indicatoren voor de performance (prestaties) op de belangrijkste onderwerpen bepaald, waarop periodiek wordt gestuurd via performancerapportage en performancedialoog, die van hoog tot laag in de organisatie is uitgerold. De audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen is actief betrokken bij het reviewen van de teksten van het verslag. De raad van bestuur stelt de uiteindelijke inhoud vast.

Assurancebeleid niet-financiële gegevens

De niet-financiële gegevens zijn niet expliciet onderwerp van accountantscontrole. Wel hebben we met de accountant afspraken gemaakt over de te nemen stappen om dit proces in komende jaren vorm te geven.