

APG Groep NV Jaarverslag

2013

2013



APG
Groep NV
Jaarverslag
2013

APG IN DE NETWERKSAMENLEVING 5

PROFIEL APG 7

KERNCIJFERS 9

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR 15

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN 35

COMMUNICATIE IN DE NETWERKSAMENLEVING 41

JAARREKENING 67

Geconsolideerde balans per 31 december 2013 / 68

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2013 / 69

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2013 / 70

Grondslagen voor de financiële verslaggeving / 71

Toelichting op de geconsolideerde balans / 82

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening / 92

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht / 97

Overige toelichtingen / 97

Enkelvoudige financiële overzichten / 100

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling / 101

Toelichting op de enkelvoudige financiële overzichten / 102

OVERIGE GEGEVENS 108

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant / 108

Statutaire winstbestemmingsregeling / 109

Voorstel voor de resultaatbestemming / 109

Gebeurtenissen na balansdatum / 109

PERSONALIA 110

APG in de netwerksamenleving

“Steeds belangrijker wordt luisteren. Luisteren naar wat anderen beweegt, zonder meteen een oordeel te vellen of ons eigen verhaal er tegenover te stellen. Luisteren naar verhalen van anderen, om daar vervolgens bij aan te sluiten. Zo leggen we effectieve verbindingen in onze omgeving, met gelijkgestemden, maar ook met andersdenkenden. Dat is nodig, voor organisaties om in tune te blijven met hun omgeving, maar ook voor ons persoonlijk geluk.”

Aldus wordt het belang van communicatie verwoord door prof. dr. Noelle Aarts, hoogleraar Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam. Voor dit jaarverslag van APG Groep over 2013 schreef zij een essay over communicatie in de netwerksamenleving. De strekking ervan spreekt ons zeer aan. Het is immers onze ambitie om goed te luisteren naar de bestuurders van onze opdrachtgevende pensioenfondsen, naar de gepensioneerden en deelnemers van deze fondsen en naar hun werkgevers.

Goed luisteren en goed communiceren is noodzakelijk om onze missie te laten slagen. Wij willen immers onze kennis en expertise aanwenden om een sterk Nederlands pensioenstelsel op basis van collectiviteit en solidariteit in stand te houden. Zo willen we aan een goed en betaalbaar collectief pensioen voor de huidige en komende generaties bijdragen. In collectiviteit en solidariteit ligt een gezamenlijkheid besloten die enkel en alleen betekenis kan krijgen door vast te houden aan waarden als respect, vertrouwen en bereidheid om naar elkaar te luisteren.

APG blijft zich ervoor inzetten om aan deze waarden invulling te geven.

*Dick Sluimers,
Voorzitter raad van bestuur APG Groep*

Profiel APG

INLEIDING

APG Groep (APG) is een financiële dienstverlener in de collectieve pensioenmarkt. Wij verzorgen de pensioenadministratie en -communicatie, het vermogensbeheer en de bestuursadvisering voor pensioenfondsen in de sectoren overheid en onderwijs, bouw, woningcorporaties, medisch specialisten, sociale werkvoorziening, schoonmaak en glazenwassers, baksteenindustrie en groothandel in bloemen en planten. APG beheert € 343 miljard voor de pensioenen van in totaal circa 4,5 miljoen werknemers en oud-werknemers in deze sectoren.

APG heeft vestigingen in Heerlen en Amsterdam en, omdat we veel in het buitenland investeren en wereldwijd op de financiële markten beleggen, dochterondernemingen in New York en Hongkong. Vanuit Brussel brengen we de belangen van onze opdrachtgevers onder de aandacht van Europese beleidsmakers.

ONZE MISSIE EN STRATEGIE

'Morgen is vandaag' is het motto van APG. Het verwoordt dat APG zich elke dag voor het pensioen van morgen inzet. Daarnaast onderstreept het dat een goede beleggingsstrategie en een gedegen pensioenbeheer nu de basis

zijn van een goed pensioen in de toekomst. Ook vormt het motto de leidraad voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen door APG. Onze bedrijfsvoering is er mede op gericht een leefbare wereld voor huidige en toekomstige generaties te creëren.

Net als onze opdrachtgevers geloven wij in een sterk Nederlands pensioenstelsel op basis van collectiviteit en solidariteit. Het is onze missie dit stelsel met onze kennis en expertise te ondersteunen. Zo willen wij aan een goed en betaalbaar collectief pensioen voor de huidige en komende generaties bijdragen. Ons doel is enerzijds de ingelegde pensioengelden verantwoord en kosteneffectief te beleggen, met een focus op het behalen van een stabiel lange termijn rendement bij verantwoorde risico's. Anderzijds streven wij naar een foutloze administratieve verwerking van de pensioenrechten. Zo helpen wij onze opdrachtgevers een goed en betaalbaar pensioen voor hun deelnemers te realiseren.

KERNACTIVITEITEN

APG is een pensioenuitvoeringsbedrijf. Voor pensioenfondsen verzorgen we de volgende diensten.

- **Pensioenadministratie en -communicatie**

APG incasseert de premies, administreert de pensioenrechten en verzorgt de pensioen-uitkeringen voor deelnemers. Bestuurders van pensioenfondsen kunnen erop vertrouwen dat APG een betrouwbare en kwalitatief hoogwaardige pensioenadministratie voert.

- **Asset Management**

APG adviseert pensioenfondsen over pensioenvermogensbeheer en zorgt voor de uitvoering ervan. Hierbij is een evenwichtig beleggingsbeleid met aandacht voor de lange termijn en voor risico's en kansen essentieel voor onze opdrachtgevers.

- **Bestuursadvisering**

APG adviseert pensioenfondsbesturen op het gebied van uitvoering van wet- en regelgeving, actuariële zaken en asset liability management. Deze ondersteuning van pensioenfondsbesturen is een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening.

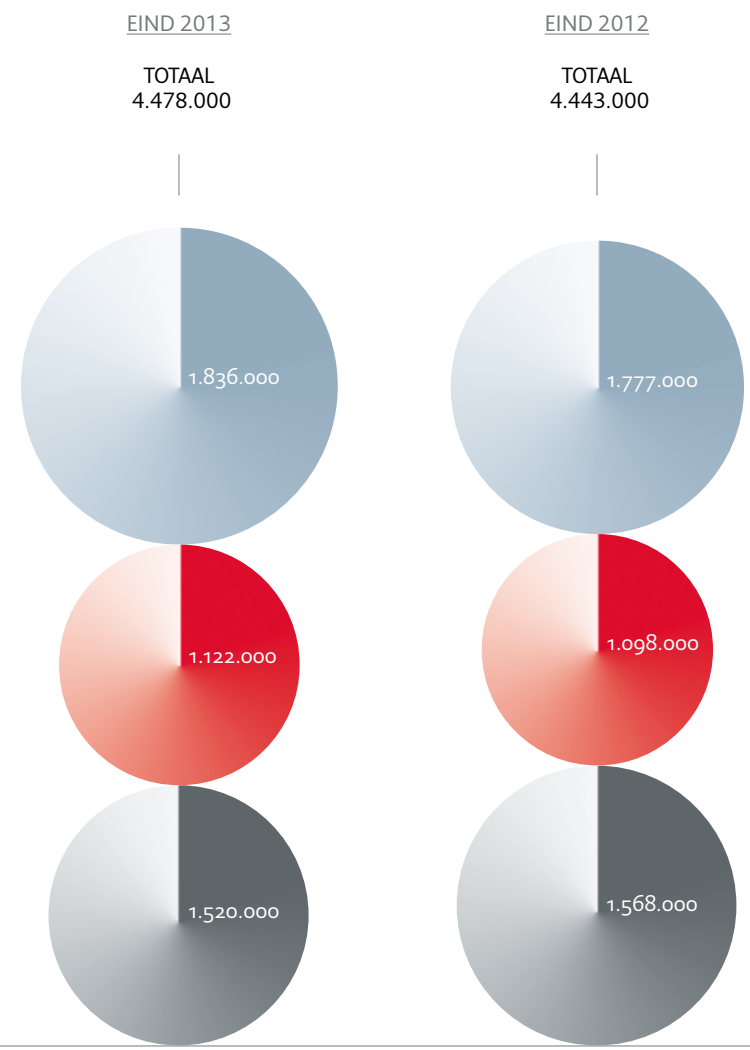
Daarnaast levert Loyalis, het verzekeringsbedrijf van APG, aanvullende producten voor inkomenszekerheid. Werknemers zijn steeds meer zelf verantwoordelijk voor aanvullingen van hun inkomen bij vervroegd pensioen, ouderdomspensioen, arbeidsongeschiktheid en overlijden. Vanuit onze kennis van de verschillende pensioenregelingen leveren wij via Loyalis producten die daarbij aansluiten.

Kerncijfers

Bedragen in miljoenen euro's

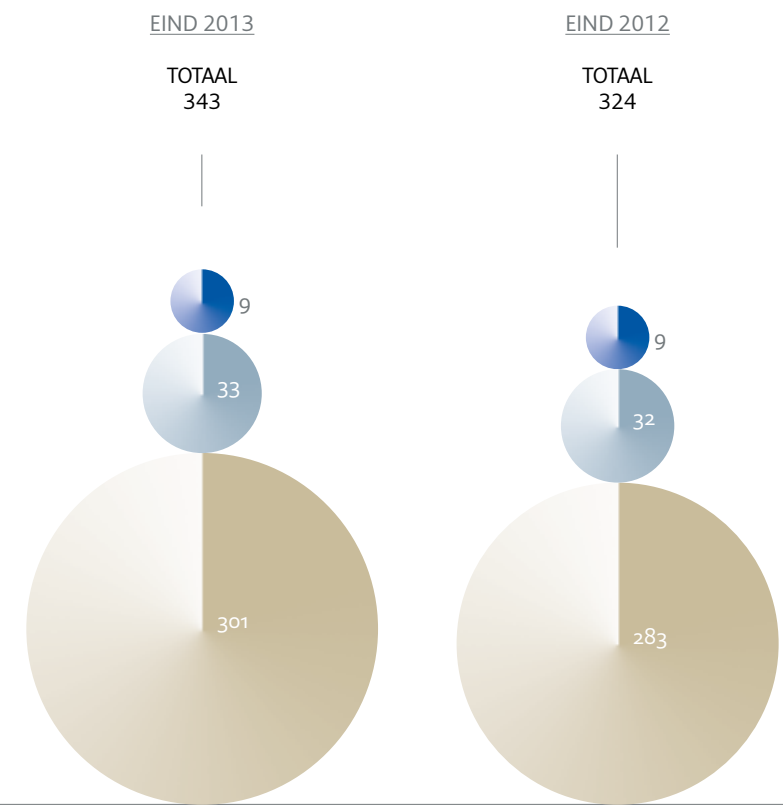
	EIND 2013	EIND 2012
Groepsvermogen	1.269	901
Balanstotaal	4.629	5.221
Verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal van het uitvoeringsbedrijf (conform het segmentatieoverzicht op pagina 98)	73%	38%
Beleggingen van het verzekeringsbedrijf	2.838	2.864
Verplichtingen van het verzekeringsbedrijf	2.865	3.308
Solvabiliteit van het verzekeringsbedrijf	354%	284%
Personeel in personen	3.848	4.117
	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten		
• pensioenbeheer	260	277
• vermogensbeheer	399	369
• aanvullende producten	269	359
• overige	67	56
	995	1.061
• beleggingsresultaten verzekeringsbedrijf	54	348
	1.049	1.409
Operationeel resultaat	193	222
Netto resultaat	9	32

**PENSIOENBEHEER:
DEELNEMERS AANGESLOTEN FONDSEN**



-  Actieven
-  Gepensioneerden
-  Slapers

**VERMOGENSBEHEER:
BEHEERD VERMOGEN
IN MILJARDEN**



-  Overheid & onderwijs
-  Bouw
-  Overig

	2013	2012	STIJGING C.Q. DALING
Aantal bij opdrachtgevers aangesloten werkgevers	29.000	30.000	-3%
Aantal betalingen ten behoeve van opdrachtgevers per maand, gemiddeld	1.158.000	1.144.000	+1%

Een groot deel van het voor opdrachtgevers beheerde vermogen is ondergebracht bij door APG Groep beheerde fondsen voor gemene rekening (FGR's). Onderstaand zijn per fonds de behaalde rendementen (voor aftrek van kosten) in procenten weergegeven.

	PORTFOLIO RETURN 2013 (in procenten)	BENCHMARK RETURN 2013 (in procenten)	PORTFOLIO RETURN 2012 (in procenten)	BENCHMARK RETURN 2012 (in procenten)
Rendementen*				
APG Developed Markets Equity Pool	23,0	20,8	16,5	15,4
APG Euro Plus Treasuries Pool	2,2	2,2	10,1	11,0
APG Fixed Income Credits Pool	-0,6	-1,7	10,6	8,3
APG Emerging Markets Equity Pool	-5,7	-6,8	17,5	16,4
APG Index Linked Bonds Pool	-3,9	-3,9	12,0	11,0
APG Strategic Real Estate Pool **	0,8		16,0	7,5
APG Hedge Funds Pool	2,3	-4,1	7,7	-1,3
APG Commodities Pool	-4,5	-5,5	5,7	-1,5
APG Equity Minimum Volatility Pool***	15,1	10,4	6,9	4,9
APG Tactical Real Estate Pool	3,0	2,9	28,0	27,4
APG Emerging Market Debt Pool ****	-11,6	-10,8		
APG Core Treasuries Pool	-1,8	-1,9	6,4	6,0
APG Absolute Return Strategies Pool	-2,4	-2,0	0,7	-0,5
APG Alternative Inflation Pool	-2,5	-2,9	15,1	13,7

* de volgorde is bepaald op basis van grootte van het fonds

** benchmark rendement zijn vertraagd beschikbaar

*** gestart per 1 april 2012, return 2012 is return over 9 maanden

**** gestart per 1 april 2013, return 2013 is return over 9 maanden

Verslag van de raad van bestuur

INLEIDING

Financieel

Het operationeel groepsresultaat van APG bedroeg vorig jaar € 193 miljoen (€ 222 miljoen in 2012). Het netto resultaat werd in belangrijke mate negatief beïnvloed door de afwikkeling van een renteswap in verband met de herkapitalisatie van APG Groep (€ 47 miljoen) en door reorganisatievoorzieningen (€ 41 miljoen). Daardoor resteerde er na afschrijving van goodwill en financiële baten en lasten een netto resultaat van € 9 miljoen (€ 32 miljoen in 2012). De afname van de bedrijfsopbrengsten was hoofdzakelijk het gevolg van de strategische keuzes die verzekeringsdochter Loyalis in 2013 heeft gemaakt. Dit ging gepaard met een gelijktijdige daling van de bedrijfslasten van deze verzekeringsdochter.

Veranderprocessen

APG heeft de afgelopen jaren ingezet op efficiënter en slimmer werken, met behoud van kwaliteit. In dit verband besteedt APG aandacht aan de kosteneffectiviteit van het bedrijf. In 2013 heeft deze verandering naar een meer zakelijke en professionele uitvoeringsorganisatie goede resultaten laten zien. In een aantal opzichten is de organisatie cruciaal veranderd door diverse verander- en reorganisatietrajecten die erop gericht waren processen minder ingewikkeld te

maken en efficiënter in te richten. Hierdoor wordt over enkele jaren een algehele kostenefficiëntie van 20% bereikt. Omdat dit tot een forse afbouw van arbeidsplaatsen leidt, worden de veranderprogramma's en de gevolgen daarvan voor de betrokken medewerkers op een zorgvuldige wijze vormgegeven.

Dienstverlening aan opdrachtgevers

APG richt zich op het behoud en de versteviging van goede relaties met opdrachtgevers. Daarnaast zoekt APG manieren om de dienstverlening aan zijn opdrachtgevers uit te breiden. Denk hierbij aan het versterken van de integrale bediening van opdrachtgevers en het faciliteren van aansluitingen van kleinere fondsen bij onze huidige opdrachtgevers, als gevolg van de consolidatie in de pensioenmarkt. Ook helpt APG zijn opdrachtgevers met veranderingen in regelgeving om te gaan. Tenslotte hebben we in 2013 ervoor gezorgd dat elke opdrachtgever over een toegewijd accountmanagementteam beschikt. Hierdoor kan APG vragen van opdrachtgevers integraal benaderen.

Beleggen voor morgen

Belangrijk voor een goed pensioen is het behalen van een goed rendement. In 2013 zijn we hier in geslaagd. Het beheerde vermogen is met € 19 miljard toegenomen tot in totaal € 343 miljard (31 december 2013). Daarnaast hebben we onze opdracht-

gevers in 2013 nog meer betrokken bij ons vermogensbeheer door actief in te zetten op kennisdeling en communicatie.

Betrouwbare administratie

Opdrachtgevers van APG kunnen rekenen op een pensioenadministratie die betrouwbaar en kwalitatief hoogwaardig is. De aangesloten deelnemers mogen er op vertrouwen dat hun pensioen goed geregeld is. Eind 2013 beheerde APG het opgebouwde pensioen van 4,5 miljoen werknemers en oud-werknemers in de publieke en private sector. In 2013 nam het werk hiervoor toe, door de aangekondigde maatregelen van pensioenfondsen om de dekkingsgraden te verbeteren en door de wijzigingen in wet- en regelgeving. APG blijft aan technologische verbeteringen werken, zodat administraties efficiënter worden en voor verschillende opdrachtgevers inzetbaar zijn.

Vertrouwen in de toekomst

2014 zal voor de pensioensector, onze opdrachtgevers en dus APG een interessant en uitdagend jaar zijn. Wij blijven ons volledig inzetten voor het verder optimaliseren van de uitgangspositie van APG en van de bediening van onze opdrachtgevers. APG kijkt met vertrouwen naar de toekomst. Pensioen is meer dan ooit een belangrijk maatschappelijk thema.

DE ONTWIKKELINGEN IN DE FINANCIËLE POSITIE

Operationeel resultaat

APG behaalde over 2013 een operationeel groepsresultaat¹ van € 193 miljoen tegenover € 222 miljoen in 2012. Het gerealiseerde operationeel groepsresultaat over 2013 was beter dan het voor 2013 verwachte operationeel groepsresultaat. De bijdragen aan het operationeel groepsresultaat van de bedrijfsonderdelen Asset Management en Pensioenbeheer waren stabiel positief. Asset Management leverde de grootste bijdrage. De ontwikkelingen op de financiële markten zorgden voor positieve resultaten van verzekeringsochters Loyalis. Met name doordat het risicoprofiel van de beleggingsportefeuille van Loyalis werd aangepast, daalde de bijdrage van Loyalis aan het operationeel groepsresultaat ten opzichte van vorig jaar.

Omzet

De som van de bedrijfsopbrengsten (omzet en beleggingsresultaten) over 2013 bedroeg € 1.049 miljoen en was daarmee € 360 miljoen lager dan de som van de bedrijfsopbrengsten in 2012. De daling bestond hoofdzakelijk uit lagere beleggingsopbrengsten en het stopzetten van bepaalde producten bij Loyalis.

De lagere beleggingsopbrengsten waren voornamelijk het gevolg van het verlagen van het risicoprofiel van de beleggingsportefeuille van Loyalis.

Kosten

De som van de bedrijfslasten over 2013, exclusief aan goodwill gerelateerde afschrijvingen, bedroeg € 856 miljoen en was € 331 miljoen lager dan de som van de bedrijfslasten over 2012. Deze afname was hoofdzakelijk het gevolg van de lagere dotatie aan de voorziening voor verzekeringsverplichtingen van Loyalis door een stijgende rente.

Netto resultaat

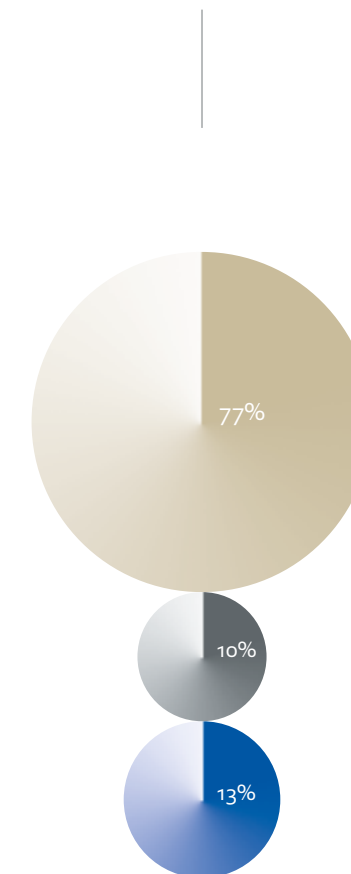
APG behaalde over 2013 een netto resultaat van € 9 miljoen tegenover € 32 miljoen in 2012. Het netto resultaat werd, behoudens door afschrijving van goodwill en financiële baten en lasten, in belangrijke mate door twee posten negatief beïnvloed. In de eerste plaats werd voor een reorganisatie binnen APG Groep voor € 41 miljoen aan personele voorzieningen getroffen. In de tweede plaats werd voor € 47 miljoen aan toekomstige rentelasten op het resultaat in mindering gebracht. Dit betrof de volledige afwikkeling van een renteswap die aan een lening was gekoppeld. In verband met de herkapitalisatie van APG Groep werd deze lening afgelost.

Netto resultaat
(bedragen in miljoenen euro's):

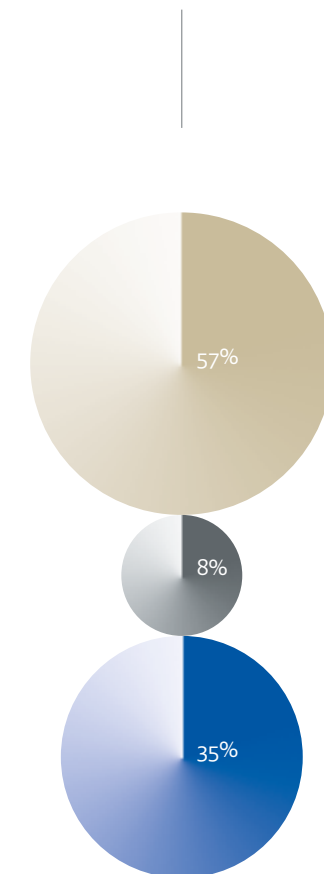
	2013	2012
Som van de bedrijfsopbrengsten	1.049	1.409
Som van de bedrijfslasten, exclusief aan goodwill gerelateerde afschrijvingen	856	1.187
Operationeel resultaat	193	222
Reorganisatielasten	-/- 41	-/- 26
Personeelsgerelateerde kosten	-/- 2	-/- 59
Aan goodwill gerelateerde afschrijvingen	-/- 78	-/- 80
Financiële baten en lasten	-/- 60	-/- 16
Vennootschapsbelasting	-/- 4	-/- 9
Resultaat deelneming	1	-
Geconsolideerd resultaat	9	32
Minderheidsbelang van derden in het resultaat	-	-
Netto resultaat	9	32

RELATIEVE VERDELING OPERATIONEEL RESULTAAT

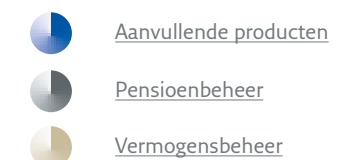
2013
TOTAAL (€ 193 MILJOEN)
100%



2012
TOTAAL (€ 222 MILJOEN)
100%

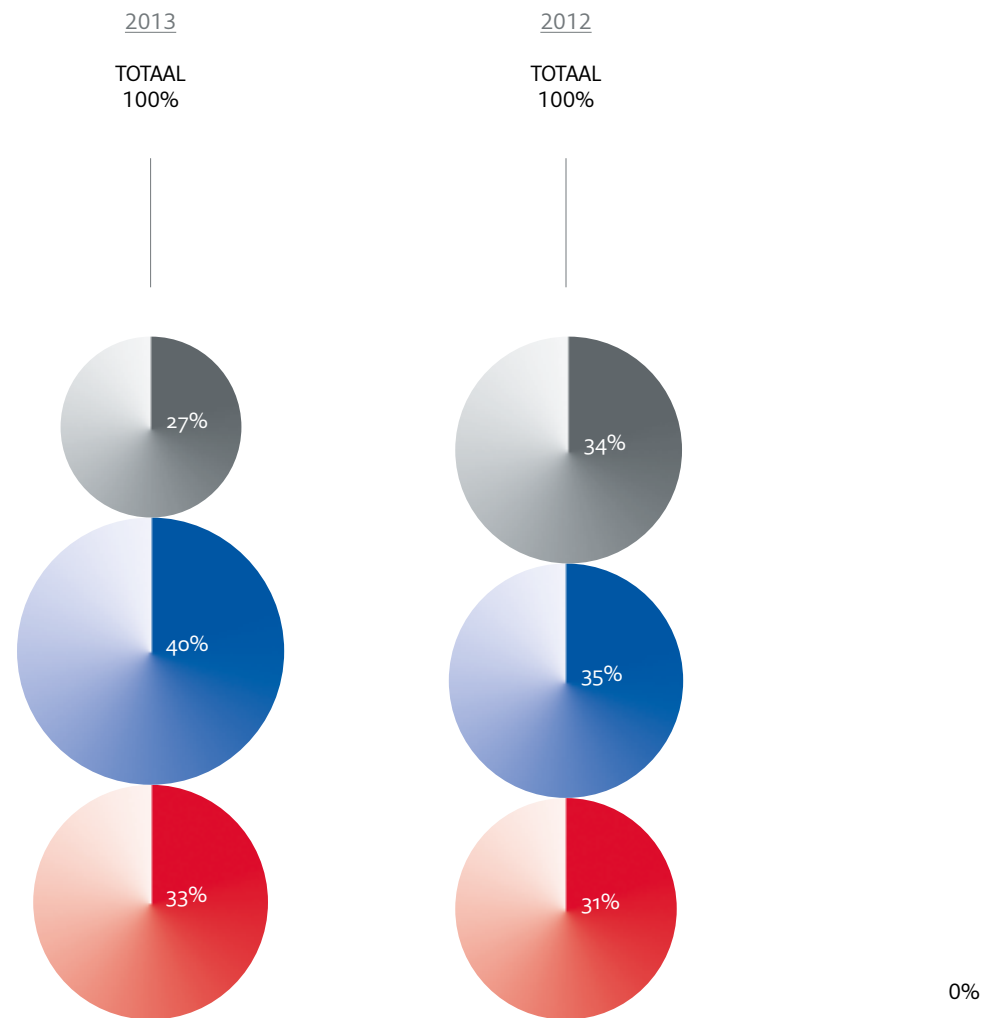





0%



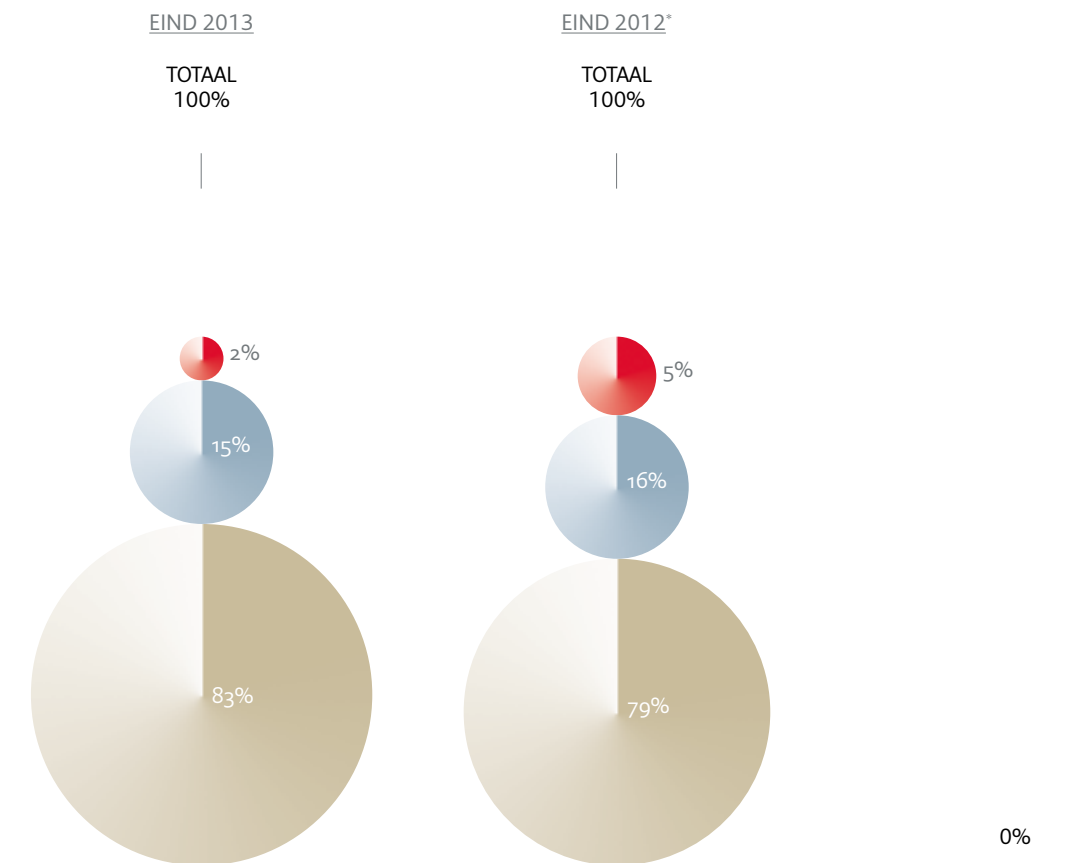
¹ Het operationeel groepsresultaat is het saldo van bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten, gecorrigeerd voor afschrijvingen op bepaalde categorieën immateriële activa.

OMZET
VERDELING



-  Pensioenbeheer
-  Vermogensbeheer
-  Aanvullende producten

BELEGGINGSMIX
VERZEKERINGSBEDRIJF



* In overeenstemming gebracht met presentatiewijziging beleggingen.

-  Vastrentende waarden
-  Zakelijke waarden
-  Overlay portefeuille

ONZE MARKTEN

Pensioenbeheer en -communicatie

APG, de grootste pensioenuitvoerder in Nederland, bediende in 2013 via zijn opdrachtgevers ruim een kwart van de pensioendeelnemers in Nederland (actieve deelnemers, slapers en gepensioneerden). APG ziet het als prioriteit zijn huidige opdrachtgevers optimaal te blijven bedienen en de operatie daarmee in lijn te brengen.

Asset Management

APG beheerde eind 2013 € 343 miljard voor zijn opdrachtgevers. Daarmee is APG wereldwijd een van de grootste beheerders van pensioenvermogen. Bij het beleggen van de pensioengelden ligt de nadruk op lange termijn rendement, verantwoorde risico's en lage kosten.

Bestuursadvies

Veel pensioenfondsen in Nederland hebben (delen van) hun bestuursadvies aan externe partijen uitbesteed. Ook APG voorzag in 2013 een aantal opdrachtgevers van bestuursadvies op het gebied van asset liability management, actuariële en juridische vraagstukken, wet- en regelgeving en toezicht.

Verzekeringen

APG-dochter Loyalis was in 2013 als niche-speler actief in de markt van aanvullende verzekeringen. De strategie die in 2012 in een beperkt aantal sectoren werd ingezet, met name in de sector overheid en onderwijs en de bouwsector, vormde ook in 2013 de basis. Vanuit deze basis werden in 2013 andere sectoren verkend. Aanpassing van het risicoprofiel heeft geleid tot keuzes ten aanzien van het te voeren product-assortiment. Daarnaast positioneerde Loyalis zich scherper door voor producten te kiezen die de pensioen- en sectorale regelingen van de opdrachtgevers van APG aanvullen. Er is veel potentie voor Loyalis in de sectoren die APG bedient en waar Loyalis nog niet is vertegenwoordigd. Loyalis trekt samen met sociale partners op in de (co)creatie van producten en diensten voor werknemers. Zo werd

Loyalis in 2013 in toenemende mate betrokken bij cao-overleg waarin de sociale partners met elkaar nieuwe afspraken voor de sector maken, waaronder afspraken over aanvullingen op het pensioen.

ONZE OMGEVING

De omgeving waarin APG opereert is constant in beweging. Pensioenen staan sinds enkele jaren hoog op de politieke agenda en regelmatig wordt er aandacht aan besteed in de kranten. Ook in 2013 was sprake van veranderingen met gevolgen voor onze opdrachtgevers en dus voor APG.

Zo is er in 2013 veel gesproken over versobering van de fiscaal gefaciliteerde pensioenopbouw, het Witteveenkader. Begin 2014 is de wetgeving hiervoor door de Tweede Kamer geaccordeerd. Het maximale opbouwpercentage is verlaagd naar 1,875% en het pensioengevend salaris afgetopt op € 100.000. Beide maatregelen zijn een forse ingreep in het stelsel.

Definitieve wetgeving omtrent het nieuwe financieel toetsingskader (ftk) bleef uit in 2013. Wel werd concept-wetgeving ter consultatie voorgelegd aan de sector. Daarin was sprake van twee mogelijke contracten: een nominaal contract en een reëel contract. Na de consultatie werd besloten om aan te sturen op één type contract. Daarin moeten elementen uit zowel de nominale als de reële variant worden gecombineerd. Nadere uitwerking hiervan moet nog plaatsvinden.

Naast de politieke dimensie verandert ook de pensioenmarkt zelf. Zo zet de consolidatie van (vooral kleinere) pensioenfondsen door, met als voornaamste oorzaak de toenemende governance- en toezichtseisen en de wens van pensioenfondsen om de uitvoeringskosten te verminderen.

Ook veranderingen op de wereldwijde financiële markten zijn van grote invloed op pensioenen. In de eerste periode van

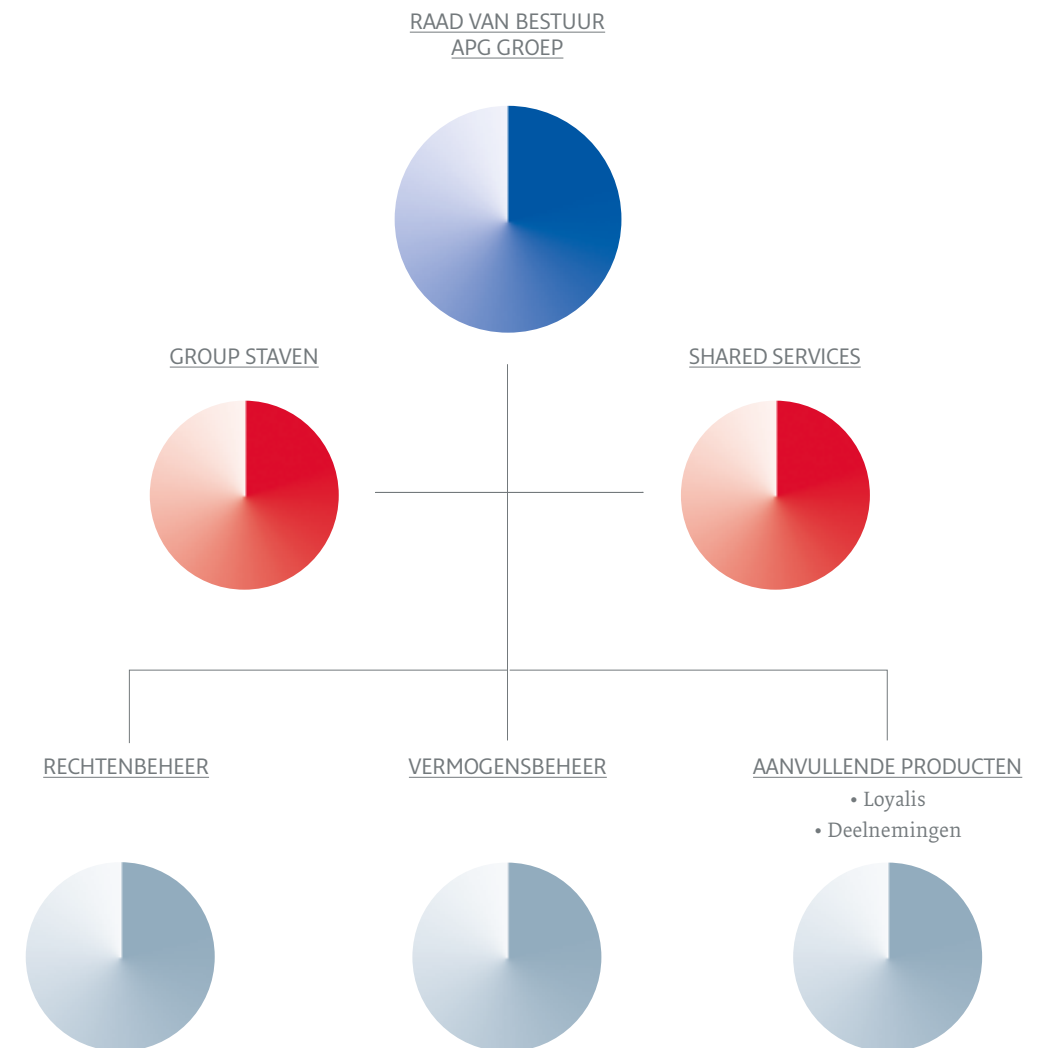
2013 steeg de rente waarmee pensioenfondsen hun verplichtingen berekenen. Hierdoor steeg in het derde kwartaal van 2013 de gemiddelde dekkingsgraad van de Nederlandse pensioenfondsen. In het laatste kwartaal daalde de rente weer licht met als gevolg een drukkend effect op de gemiddelde dekkingsgraad. Daar stonden echter stijgende beurskoersen en rendementen op de financiële markten tegenover. Per saldo is de dekkingsgraad van onze opdrachtgevende pensioenfondsen over 2013 toegenomen.

ONZE ORGANISATIE

APG wil zijn opdrachtgevers in staat stellen om de pensioendeelnemers blijvend een goed en betaalbaar pensioen te bieden. Omdat de pensioensector en de wensen van onze opdrachtgevers veranderen, richt APG met toegewijde klantteams de klantbediening flexibel in. De uitvoering is gericht op betrouwbare kwaliteit tegen lage kosten, een stabiel langetermijnrendement bij Asset Management en aanvullende producten die naadloos op de regelingen van onze opdrachtgevers aansluiten. We streven naar een integrale bediening van onze opdrachtgevers, omdat we ervan overtuigd zijn dat wij hen op die manier optimaal kunnen faciliteren. De pensioensector consolideert en wij faciliteren aansluitingen van kleinere fondsen bij onze huidige opdrachtgevers. Daarnaast speelt APG actief in op nieuwe ontwikkelingen die voor onze opdrachtgevers relevant zijn om zo ook in de toekomst een optimale bediening van onze opdrachtgevers mogelijk te maken. Om dit te bereiken is APG in 2012 met het veranderprogramma 'Fit for the Future' gestart. Dit programma is gericht op het optimaliseren van de bediening van opdrachtgevers, van de processen en van de uitgangspositie van APG voor de toekomst. De juridische structuur van APG wordt ter ondersteuning hiervan doorontwikkeld.

ORGANISATIE APG GROEP

(ultimo 2013)



Optimaliseren van de bediening van bestaande opdrachtgevers

De uitdagingen waar de opdrachtgevers van APG voor staan, zijn ook de uitdagingen waar APG voor staat. APG zoekt voortdurend naar behoud en versteviging van de goede relaties met opdrachtgevers. Daarnaast zoekt APG manieren om de dienstverlening uit te breiden. Denk hierbij aan het versterken van de integrale bediening van opdrachtgevers en het faciliteren van de aansluitingen van kleinere fondsen bij onze huidige opdrachtgevers. Ook helpt APG zijn opdrachtgevers om te gaan met veranderingen in regelgeving. Tot slot hebben we in 2013 ervoor gezorgd dat elke opdrachtgever over een toegewijd accountmanagementteam beschikt. Hierdoor kan APG vragen van opdrachtgevers integraal benaderen.

Optimaliseren van de processen

APG heeft in de afgelopen jaren veel ingezet op efficiënter en slimmer werken. Onze opdrachtgevers wensen een lagere prijs met minimaal behoud van de huidige kwaliteitsniveaus. Om hieraan tegemoet te komen, besteedt APG veel aandacht aan de kosteneffectiviteit van het bedrijf. Hiervoor zijn in 2012 enkele strategische veranderprogramma's in gang gezet. In 2013 zijn de eerste doelen bereikt: de eerste nieuwe benoemingen zijn voltooid, kostenreductie-ambities zijn gedefinieerd en adviesaanvragen zijn behandeld door of liggen voor bij de ondernemingsraad. In 2014 en 2015 zullen deze programma's verder worden uitgerold en hun vruchten gaan afwerpen.

Optimaliseren van de uitgangspositie voor de toekomst

APG versterkt de bestaande business, maakt deze efficiënter en bekijkt daarnaast in welke richting de pensioenmarkt zich beweegt. APG wil de bestaande opdrachtgevers ook in de toekomst goed blijven bedienen. Daarom flexibiliseert APG de organisatie en bereidt zich voor op nieuwe ontwikkelingen. Zo werd in 2013 de deelneming Inadmin opgericht. Inadmin verzorgt de administratie van beschikbare premie regelingen ('defined contribution') voor premiepensioen-

instellingen, ondernemingspensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Inadmin doet dit namens de opdrachtgevende partijen.

Juridische structuur

Gelet op de vereisten in de EU-richtlijn AIFMD (Alternative Investment Fund Managers Directive) bereidde APG in 2013 de juridische verzelfstandiging voor van APG Asset Management NV vanuit APG Algemene Pensioen Groep NV. Het splitsingsvoorstel werd in november 2013 gedeponneerd en de afsplitsing werd met ingang van januari 2014 geëffectueerd. De integratie van de pensioenadministratie en -communicatie en de ICT-organisatie kreeg in 2013 verder gestalte. De juridische structuur werd meer in lijn gebracht met de organisatiestructuur en de verantwoordelijkheden. In 2013 werd 21% van het belang in APG-ABN AMRO Pensioeninstelling NV (Pensional) aan medeaandeelhouder ABN AMRO verkocht. Voor APG resteert nu nog een belang van 30%. De vennootschappen Cordares Holding NV en Cordares Fintus BV werden ontbonden, waarbij de activiteiten naar APG Algemene Pensioen Groep NV overgingen.

ONZE DIENSTVERLENING

Pensioenbeheer en -communicatie

Betrouwbare, efficiënte administratie

Opdrachtgevers van APG moeten op een pensioenadministratie kunnen rekenen die betrouwbaar en kwalitatief hoogwaardig is. APG kon zijn opdrachtgevers in 2013 garanderen dat de aangesloten deelnemers erop mochten rekenen dat de administratie van hun pensioen goed was geregeld. Eind 2013 beheerde APG het opgebouwde pensioen van 4,5 miljoen werknemers en oud-werknemers in de publieke en private sector. In 2013 nam het werk hiervoor toe door de aangekondigde maatregelen van pensioenfondsen om de dekkinggraden te verbeteren en door de wijzigingen in wet- en regelgeving. Tegelijkertijd werd

een rationalisatieslag in de administratiesystemen van APG gemaakt, waardoor de uitvoering minder ingewikkeld werd. In dit verband werden bijvoorbeeld de pensioenadministraties van twee opdrachtgevers naar andere bestaande en efficiënte systemen overgebracht, waarna de dienstverlening naar tevredenheid werd voortgezet. APG blijft aan technologische verbeteringen werken, zodat de administraties steeds efficiënter en goedkoper worden en tegelijkertijd voor verschillende opdrachtgevers inzetbaar zijn.

Duidelijke, eenvoudige communicatie
Communicatie over pensioenen blijft essentieel. APG merkte dit ook bij zijn opdrachtgevers. De digitale communicatie nam in 2013 toe. Deelnemers kregen via 'self servicing' meer mogelijkheden, digitale archieven werden uitgebreid en het gebruik van web portals groeide. Interactie kreeg vorm via deelnemersbijeenkomsten en zogenoemde webinars. Tegelijkertijd uitten opdrachtgevers de wens zo duidelijk en eenvoudig mogelijk te communiceren.

In één keten samengebracht

De gevolgen van de reorganisatie die APG in 2012 in gang zette werd in 2013 binnen de pensioenuitvoering in volle omvang zichtbaar. Binnen het programma 'beheerst veranderen' werden verregaande wijzigingen doorgevoerd in de aansturing, de taakafbakening en systeemkeuzes binnen Pensioenbeheer. De klantbediening bleef ondertussen op hoog niveau en de klanttevredenheid bleef op peil. In lijn met de planning zijn inmiddels alle activiteiten op het gebied van pensioenbeheer in één keten samengebracht. Bovendien zijn gelijksoortige activiteiten gebundeld, is een centrale regie voor projectmanagement ingevoerd en wordt de dienstverlening, dankzij de inzet van specifieke klantteams, verder geoptimaliseerd.

Asset Management

Beleggingsjaar

APG behaalde in 2013 een goed rendement voor zijn opdrachtgevers. Het beheerde vermogen is met € 19 miljard toegenomen tot in totaal € 343 miljard (31 december 2013).

Communicatie en kennis

Het verbeteren van de communicatie en het delen van kennis kregen in 2013 extra aandacht. Op het gebied van vermogensbeheer organiseerde APG vijf kennis-sessies voor opdrachtgevers. Ook de rapportages aan opdrachtgevers kregen veel aandacht. We zorgden ervoor dat opdrachtgevende pensioenfondsen de rapportages sneller ontvingen en dat de kwaliteit ervan werd verbeterd. Samen met bestuursleden van opdrachtgevers werd kritisch naar de inhoud van de rapportages gekeken. Dit resulteerde in een verbetering van de leesbaarheid en een hogere informatiewaarde. In september 2013 organiseerde APG het seminar 'Toekomst door synergie' voor pensioenfondsen die geen klant bij APG zijn.

In dit seminar werden pensioenfondsbestuurders geïnformeerd over de mogelijkheden voor pensioenfondsen om zich bij een ander pensioenfonds aan te sluiten. Veel pensioenfondsen overwegen deze stap, maar hebben weinig bekendheid met het traject. Door middel van praktijkcases en een door APG ontwikkeld spoorboekje, waarin het aansluitproces stap voor stap wordt beschreven, werd hierover meer duidelijkheid verschaft.

Verantwoord beleggen

APG voert voor zijn opdrachtgevers een beleid voor verantwoord beleggen uit. Daarmee willen we bereiken dat we namens de opdrachtgevers zo goed mogelijke beleggingsbeslissingen nemen. APG is een betrokken lange termijn investeerder die zijn beleggingen zo goed mogelijk wil kennen.

In de loop van de jaren heeft APG verschillende instrumenten ontwikkeld die inzicht geven in de duurzaamheids-

prestaties en de kwaliteit van het bestuur van de beleggingen in de verschillende portefeuilles. Deze informatie gebruiken de managers van die portefeuilles bij hun aan- en verkoopbeslissingen. APG onderhoudt namens de opdrachtgevers intensief contact met bedrijven waarin belegd wordt om optimaal op de hoogte te zijn van de kansen en risico's daarvan. Met welke bedrijven onder meer is gesproken en waarover staat in het Verslag Verantwoord Beleggen 2013 van APG. Dit verslag is digitaal te raadplegen op www.apg.nl/verantwoordbeleggen.

Overdracht van portefeuilles

APG rondde in 2013 een traject af waarin de beleggingsportefeuilles van een aantal opdrachtgevers, uiteraard na hun instemming, aan andere vermogensbeheerders werden overgedragen. Dit betrof de portefeuilles van decentrale overheden (zoals provincies en gemeenten) en niet-pensioenfondsen (zoals vakcentrales en aan bedrijfstakken gerelateerde fondsen). Deze overdracht vloeide voort uit een strategische keuze van APG Asset Management om de focus te richten op het vermogensbeheer voor Nederlandse pensioenfondsen teneinde deze optimaal te kunnen bedienen.

Intern private equity-team en stabiliteit van processen

In 2013 werd een intern private equity-team opgezet. De keuze om een deel van de private equity-investeringen intern te gaan beheren, kan op termijn kosten verminderen. Verder werd aan de stabiliteit van de processen gewerkt. In september 2013 testte APG zijn wereldwijde bedrijfskritische processen om te bepalen of deze na een storing effectief werken. Deze test werd succesvol afgerond. APG blijft zijn processen regelmatig testen.

Bestuursadvisering

Deskundig en integraal

Voor pensioenfondsen zijn het turbulente tijden. Daarom is het uiterst belangrijk onze opdrachtgevers deskundig en integraal te adviseren. APG ondersteunt pensioenfondsbesturen op diverse

gebieden, zoals actuariële en juridische zaken, asset liability management en communicatie met deelnemers, gekoppeld aan de praktijk. Hiervoor beschikt APG over een gespecialiseerd team met toegesneden expertise.

Tijdig en actief

In 2013 adviseerde APG zijn opdrachtgevers over (de implementatie van) de aanpassingen aan de nieuwe fiscale kaders die per 1 januari 2014 zijn ingevoerd. APG blijft in gesprek met politieke vertegenwoordigers in Den Haag en Brussel, om zicht te houden op politieke ontwikkelingen. Hierdoor kunnen we onze opdrachtgevers tijdig en goed adviseren. APG heeft bijvoorbeeld een actieve rol genomen bij de advisering rond het nieuwe financieel toetsingskader, dat naar verwachting op 1 januari 2015 wordt ingevoerd. Er is echter nog geen definitief besluit genomen, waardoor voor de opdrachtgevers en voor APG nog veel regels onbekend zijn.

Loyalis

Drie fundamentele keuzes

In 2013 implementeerde Loyalis het veranderprogramma 'Kiezen en Doorpakken'. In dit programma werd de strategische heroriëntatie in drie fundamentele keuzes vertaald.

1) *Producten en systemen*

Producten werden vereenvoudigd en er werd in systemen geïnvesteerd, zodat Loyalis met minder kosten, slimmer en slagvaardiger aan de wensen van klanten kan voldoen. Loyalis maakte in 2013 de producttarieven openbaar en herschreef de arbeidsongeschiktheidsverzekering in begrijpelijke taal. In 2014 zal dit ook voor de andere producten gebeuren. In 2013 werden bovendien alle nieuwe en bestaande producten aan een productreview onderworpen, waarna verbeterpunten werden opgepakt.

2) Financiën

In 2013 werden maatregelen genomen om de impact van schommelingen op de financiële markten te verminderen. Door het risicoprofiel van de beleggingsportefeuille aan te passen, nam de invloed van beleggingen op het bedrijfsresultaat af. In 2013 was het financieel resultaat goed. Door het wegvallen van de levensloopregeling en de toenemende druk op de verzekeringsmarkt daalde de omzet, maar als gevolg van positieve beleggingsresultaten en lagere kosten realiseerde Loyalis een goed resultaat. Ook de solvabiliteitspositie werd in 2013 verder verbeterd.

3) Klanten

De klantbediening wordt verregaand in eigen huis georganiseerd, zodat Loyalis zich meer nadrukkelijk op een optimale en eigentijdse inzet van marketinginstrumenten en distributiekanaalen kan richten. Het resultaat hiervan is dat klanten in 2014 via de portal MijnZekerheidGids zelf voor de producten en diensten kunnen kiezen die zij nodig hebben, met een actueel zicht op de kosten en op het verzekerde inkomen of opgebouwde vermogen. Een en ander past bij de toenemende wet- en regelgeving, het klantbelang en transparantie.

Deelnemingen

Belangrijk in de strategie van APG is de optimalisering van de uitgangspositie voor de toekomst. Binnen APG is dit voornamelijk georganiseerd binnen de deelnemingen bij vier dochters: Inadmin NV, APG-ABN AMRO Pensioeninstelling NV (voorheen Pensional), Inotime BV en Inovita BV.

Inadmin verzorgt voor premiepensioeninstellingen, ondernemingspensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen, uit naam van de opdrachtgever, de administratie van beschikbare premie regelingen. Inadmin kan elk type beschikbare premie regeling efficiënt en tegen lage kosten administreren. De eerste klant van Inadmin was APG-ABN AMRO Pensioeninstelling, de premie pensioen instelling waarmee APG en ABN AMRO begin 2012 vanuit een joint ven-

ture de markt op zijn gegaan. APG-ABN AMRO Pensioeninstelling en Inadmin spelen in op een ontwikkeling in de Nederlandse pensioenmarkt, namelijk de opkomst van beschikbare premie regelingen als geprefereerde pensioenoplossing.

CORPORATE GOVERNANCE

Verantwoordelijkheden

Voor wat betreft de corporate governance (goed ondernemingsbestuur) sluit APG aan bij de in Nederland geldende algemene normen op dit gebied, waaronder de Nederlandse Corporate Governance Code. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van APG Groep en geeft leiding aan het concern. De leden van de raad van bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor alle besluiten van de raad (collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur). De raad van bestuur heeft een interne taakverdeling, die in het reglement van de raad is weergegeven. De corporate governance-structuur van APG Groep is zo opgebouwd, dat materiële besluiten vanuit het concern naar het niveau van de raad van bestuur worden gebracht. Voor bepaalde materiële besluiten behoeft de raad van bestuur de goedkeuring van de raad van commissarissen, de algemene vergadering van aandeelhouders of van beide.

Councils

In 2013 zijn vier councils geïnstalleerd. Deze councils ondersteunen elk een lid van de raad van bestuur in de uitvoering van zijn of haar taak. Deze councils beogen onder meer de afstemming tussen de verschillende bedrijfsonderdelen en de activiteiten op groepsniveau te bevorderen. Zij vormen de basis voor de functionele dialoog tussen de bedrijfsonderdelen en bespreken groepsbreed het overkoepelend beleid. De councils wisselen ervaring, expertise en informatie uit en bereiden besluiten van de raad van bestuur voor. Er zijn vier councils, te weten de Human Resources Council, de Finance & Risk Council, de Information Technology Council en de Strategische Klanten Council.

Juridische structuur

In 2013 zijn nieuwe stappen gezet om de juridische en de organisatorische structuur van APG met elkaar in overeenstemming te brengen. Voor de eerste helft van 2014 staan de laatste aanpassingen in de juridische structuur op het programma. APG zal daarna vijf directe dochtermaatschappijen hebben, te weten, APG Asset Management NV, APG Rechtenbeheer NV, Loyalis NV, APG Deelnemingen NV en APG Diensten BV.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Morgen is vandaag

APG heeft als pensioenuitvoerder van nature een lange termijn visie en werkt dan ook op een betrokken manier aan de toekomst. APG past zijn bedrijfsvoering steeds aan om die oplossingen te kiezen die voor mens en milieu het beste zijn. Door oog te hebben voor de wereld om ons heen, willen we eraan bijdragen dat ook toekomstige generaties in een leefbare samenleving kunnen opgroeien.

Duurzame bedrijfsvoering

Het verbruik van energie

APG streeft er naar de milieubelasting van de bedrijfsvoering zo laag mogelijk te houden. We gebruiken groene energie en zoeken voortdurend naar mogelijkheden om het energieverbruik verder te verlagen. Voor het pand aan de Basisweg in Amsterdam werd een energiebesparingsonderzoek verricht. In Heerlen wordt mijnwater gebruikt om het gebouw te koelen en produceert het eigen data-centrum voldoende warmte om het gebouw te verwarmen. Het gebruik van elektrische auto's wordt gestimuleerd. In de parkeergarages in Heerlen en Amsterdam zijn hiervoor oplaadplaatsen ingericht.

Ketenverantwoordelijkheid

APG vraagt zijn leveranciers om een Code of Conduct te tekenen. Hierin zijn specifieke eisen ten aanzien van milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen omschreven. Bij de keuze van nieuwe producten en leveranciers worden deze aandachtsgebieden duidelijk meegewogen.

RISICOMANAGEMENT

Algemeen

APG streeft ernaar de risico's die het behalen van strategische doelen kunnen belemmeren, bewust en verantwoord te managen. Het identificeren, analyseren, beheersen en rapporteren van risico's draagt bij aan het realiseren van onze ambities. Bovendien voldoet APG daarmee aan verplichtingen jegens opdrachtgevers en klanten, aan de eisen van toezichthouders en aan relevante wet- en regelgeving. Risicomanagement binnen APG steunt op vier elementen: het raamwerk voor risicomanagement, de organisatie van risicomanagement, het proces van risicomanagement en het intern toezicht op risicomanagement.

Het raamwerk voor risicomanagement

Het raamwerk van APG voor risicomanagement is gebaseerd op het Enterprise Risk Management-model van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM). Op basis van dit raamwerk worden de organisatie, het proces en het interne toezicht op risicomanagement ingericht. Het raamwerk bestaat uit uitgangspunten, doelstellingen en procedures. Het geeft APG organisatie breed inzicht in de relevante risico's en de beheersing daarvan.

De organisatie van risicomanagement

De organisatie van risicomanagement is op het 'Three Lines of Defense'-model gebaseerd. Dit model van drie verdedigingslijnes kent een gelaagde verantwoordelijkheid ten aanzien van risicobeheersing.

Eerste linie

De eerste linie is het lijnmanagement. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het managen van de groepsbrede risico's en de vaststelling van de groepskaders. Het management van elk bedrijfs-onderdeel is verantwoordelijk voor het managen van risico's en het bewaken van de effectiviteit van beheersmaatregelen binnen het eigen aandachtsgebied.

Tweede linie

De tweede linie omvat riskmanagement, finance en compliance. Verantwoordelijk voor deze verdedigingslinie zijn op groepsniveau de stafafdelingen Group Risk & Compliance en Group Finance en binnen de bedrijfsonderdelen de afdelingen en functionarissen die belast zijn met finance, risicomanagement en compliance. De groepsafdelingen beheren de groepsbrede risicobeheersingskaders en monitoren, rapporteren en adviseren aan de raad van bestuur van APG Groep. Dit betreft dan het risicomanagementbeleid, de relevante risico-ontwikkelingen binnen de groep, de effectiviteit van het risicomanagement binnen de bedrijfs-onderdelen en het naleven van het risicomanagementbeleid. De risicomanagementfuncties binnen de bedrijfs-onderdelen zijn binnen de groepskaders verantwoordelijk voor het beheer van het bedrijfs-onderdeel specifiek beleid, het toezicht en de naleving. Zij adviseren de directies van de bedrijfs-onderdelen over de interne beheersing.

Derde linie

De derde linie is de interne auditfunctie. Group Internal Audit voert interne audits uit op belangrijke processen en beheersmaatregelen en geeft daarmee zekerheid over het niveau van risicomanagement en de interne beheersing. De externe accountant maakt voor assurance opdrachten, waar mogelijk, gebruik van de werkzaamheden van Group Internal Audit.

Het proces van risicomanagement

Het proces van risicomanagement beoogt een beheerste en integere bedrijfsvoering te waarborgen. Periodiek worden door de bedrijfs-onderdelen en op groepsniveau

risico's geïdentificeerd, geanalyseerd en beoordeeld, onder meer door middel van risk self-assessments. Vervolgens wordt vastgesteld of er aanvullende maatregelen nodig zijn om de geïdentificeerde risico's te beheersen. Gedurende het jaar vindt monitoring van de beheersmaatregelen plaats.

Het intern toezicht op risicomanagement

De raad van bestuur en de directies van de bedrijfs-onderdelen zijn verantwoordelijk voor sturing, monitoring en intern toezicht op risicomanagement. Zij hebben risicocommissies ingericht die een centrale rol in het risicomanagement en de interne beheersing hebben. De belangrijkste verantwoordelijkheid van de risicocommissies is het bewaken, namens de raad van bestuur en de directies, van het integrale risicoprofiel. Daarnaast adviseren zij de raad van bestuur en de directies over aanvullende beheersmaatregelen. Op grond van een interne beheersingsstructuur zien de directies van de bedrijfs-onderdelen toe op:

- de naleving van beleids- en bestuursprocedures en -processen en de 'checks and balances';
- de werking van de risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van relevante wet- en regelgeving en gedragscodes (dit is ook de basis om per verslagjaar en per onderdeel tot een intern 'in control statement' te komen);
- de informatieverstopping aan opdrachtgevers over compliance en de beheersing van de uitbestede processen (ISAE 3402);
- de opvolging van aanbevelingen van de interne auditor, de externe accountant en de toezichthouders;
- de rapportages van de bedrijfs-onderdelen over de werking van hun interne beheersing (inclusief de opvolging van verbeteracties) en over de mate van het compliant zijn met relevante wet- en regelgeving.

Risicosoorten

APG onderscheidt vijf risicosoorten: strategische risico's, operationele risico's, verslagleggingrisico's, compliance risico's en financiële risico's.

Strategische risico's

Strategische risico's kunnen het realiseren van de strategie en de daarvan afgeleide doelstellingen belemmeren. Ze kunnen zich op verschillende terreinen manifesteren. Bij APG gaat het, onder meer, om ontwikkelingen die het vertrouwen in het collectieve pensioensysteem, de goede relatie met onze opdrachtgevers of de reputatie van APG negatief kunnen beïnvloeden. Een extra risico in dit verband is de economische druk op de sectoren waarbinnen onze opdrachtgevers opereren. Een risk-self-assessment besteedt specifiek aandacht aan de identificatie van zulke strategische risico's en het vaststellen van de bijbehorende beheersmaatregelen.

Operationele risico's

Operationele risico's hangen samen met een ondoelmatige of onvoldoende doeltreffende procesinrichting of procesuitvoering. Indien deze risico's leiden tot onregelmatigheden in aan APG uitbestede processen heeft dit mogelijk ook ongewenste gevolgen voor onze opdrachtgevers. De opdrachtgever ervaart dit als uitbestedingsrisico. Om onze opdrachtgevers aanvullende zekerheid over hun uitbestedingsrisico te geven, worden ISAE 3402-verklaringen afgegeven, ter verantwoording van de beheersing van aan APG uitbestede processen. In onze werkprocessen zijn wij erg afhankelijk van informatie- en communicatietechnologie (ICT). De ICT-strategie en het gevoerde ICT-beleid zijn erop gericht de interne beheersing en uitvoering van de bedrijfsprocessen in voldoende mate te ondersteunen en de continuïteit te waarborgen. Pensioenfondsen, deelnemers en verzekeringnemers stellen steeds hogere eisen aan de actualiteit, beschikbaarheid en snelheid van de informatievoorziening.

Ook de mate van betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking wordt aan de hand van ISAE 3402- en andere verklaringen getoetst en gecertificeerd.

Verslagleggingrisico's

Verslagleggingrisico's kunnen een materiële onjuistheid in de financiële verslaggeving tot gevolg hebben. De uitgangspunten en werkwijzen die we voor een aantoonbare interne beheersing voor de ISAE 3402-verklaringen aan opdrachtgevers hanteren, hebben we ook voor de voor APG specifieke financiële administratieve processen en systemen ingevoerd.

Compliance risico's

Compliance risico's kunnen ertoe leiden dat APG niet tijdig, niet juist of onvolledig aan (wijzigingen in) externe of interne wet- en regelgeving voldoet. Als gevolg daarvan kan APG financieel of reputatieverlies lijden of wettelijke of regulatieve sancties opgelegd krijgen. Het compliance risico is een integraal onderdeel van het risicomangementraamwerk. APG bevordert de naleving van interne regels en externe wet- en regelgeving door de bewustwording voortdurend te stimuleren en door op de naleving ervan toe te zien. Voorbeelden hiervan zijn de Code of Conduct, het integriteitsbeleid, de klokkenluidersregeling en de incidentenregeling.

Financiële risico's

De financiële risico's van APG Groep omvatten onder meer marktrisico's (bijvoorbeeld met betrekking tot rente, valuta, aandelen, onroerend goed en bedrijfsobligaties), tegenpartijrisico's en verzekeringstechnische risico's. Binnen de verzekeringstechnische risico's onderscheiden we, afhankelijk van het product, arbeidsongeschiktheid- en lang- en kortleven-risico's. De financiële risico's die met het aanbieden van aanvullende producten hebben te maken, domineren de verhoudingen op de balans en het resultaat van APG. Dit geldt vooral voor het marktrisico, waartoe het renterisico hoort. Een groot deel van de

beleggingen en de verplichtingen van het verzekeringsbedrijf zijn gevoelig voor renteontwikkelingen. De vastrentende beleggingen vangen grotendeels de rentegevoeligheid van de verzekeringsverplichtingen op en een daartoe ingerichte swapportefeuille dekt grotendeels het resterende renterisico af. Met een risico-meetsysteem wordt de feitelijke ontwikkeling van de risico's nauwlettend gevolgd. Het balansrisico is een maatstaf voor de verwachte beweeglijkheid van de waarde van de beleggingen ten opzichte van de nominale verplichtingen. Met asset liability management worden deze risico's in samenhang gezien. Een beleggingsadviescommissie adviseert het verzekeringsbedrijf hierover. Het verzekeringsbedrijf heeft ervoor gekozen het risicokader zo veel mogelijk te laten anticiperen op de regelgeving zoals die onder Solvency II van toepassing zal zijn. De financiële risico's worden in de jaarrekening verder toegelicht.

PERSONEEL EN ORGANISATIE

Dominante thema's en speerpunten

De verandering naar een meer zakelijke, professionele en succesvolle uitvoeringsorganisatie, die al enkele jaren geleden is ingezet, heeft in 2013 resultaten laten zien. Dominante thema's daarbij waren efficiencyverhoging en kostenverlaging. Speerpunten in het human resourcebeleid zijn een optimale inrichting van de organisatie, leiderschap en de inzet van professionele middelen voor de verdere ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers.

Reorganisatie APG Groep

Verschillende verander- en reorganisatietrajecten zullen in de jaren 2013-2017 tot een algehele kostenefficiëntie van grosso modo 20% leiden. Om deze optimalisatiestrategie te kunnen realiseren zijn onder de naam Fit For the Future diversen veranderprogramma's opgestart. De veranderprogramma's Beheerst Veranderen (Rechtenbeheer), Client Focused, Results Driven (Asset Management), Kiezen & Doorpakken

(Loyalis), Meer met Minder (Group Staven) en Fit for Purpose (ICT) hebben dit jaar resultaat laten zien. In het eerste kwartaal is de aandacht uitgegaan naar analyse van de bestaande situatie, het ontwerp van de nieuwe organisatie en de veranderkalender voor de komende jaren. Vervolgens zijn er op diverse fronten organisatiewijzigingen doorgevoerd. Zo zijn bij nagenoeg alle bedrijfsonderdelen op basis van het ontwerp voor de nieuwe organisatie directieleden en managementlagen benoemd. Daarnaast hebben bij diverse onderdelen reorganisaties op medewerkersniveau hun beslag gekregen. Uitvoerig en constructief overleg met de OR heeft hieraan telkens een belangrijke bijdrage geleverd. Een solide klantbediening staat centraal en heeft niet te lijden onder de interne veranderingen. De reorganisatie leidt tot een forse afbouw van arbeidsplaatsen, die voor circa 60% door verwacht natuurlijk verloop wordt opgevangen. In het jaar 2013 hebben circa 350 medewerkers de organisatie verlaten, veelal gebruik makend van vrijwillige afvloeiingsregelingen. Hierdoor zijn gedwongen ontslagen beperkt gebleven. APG pakt de personele gevolgen van verandertrajecten zorgvuldig aan. Medewerkers kunnen van een Sociaal Plan gebruik maken evenals van overige faciliteiten voor het bevorderen van mobiliteit, binnen en buiten APG. Met de zogenoemde APG Barometer worden elk kwartaal opvattingen van medewerkers over de verander- en reorganisatietrajecten gemeten. De resultaten van deze metingen worden door de organisatie omgezet in concrete verbeteracties. De raad van bestuur heeft tijdens twee APG on Tour bijeenkomsten medewerkers uitgebreid geïnformeerd over de uitkomsten van de APG Barometer en hetgeen er met de resultaten gebeurt.

Leidinggeven aan verandering

Voor het slagen van de verander- en reorganisatietrajecten is goed leiderschap doorslaggevend. Het leiderschapsprofiel van APG vormt de basis om leiders te selecteren, te ontwikkelen en te beoordelen en houdt nadrukkelijk verband met de veranderagenda van het bedrijf. Naast de

individuele ontwikkeling van leidinggevenden worden programma's ingezet om directie- en managementteams te formeren waarin de diversiteit en de kwaliteiten van de teamleden maximaal aan de benodigde veranderingen bijdragen. 'Potentials' voor leidinggevende posities worden door middel van onder andere ontwikkelassessments, opleidingsprogramma's, coaching en intervisie geholpen zich te ontwikkelen tot een volwaardige leider. Dit zogenoemde management development heeft er toe geleid dat vacatures voor leidinggevende posities meermaals zijn ingevuld door interne kandidaten.

Ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers

De snelheid waarmee op interne en externe ontwikkelingen moet worden ingespeeld, vraagt een kwaliteitsimpuls, veranderpotentieel en executiekracht van medewerkers. De ontwikkelingen dagen medewerkers uit na te denken over hun carrière op korte en lange termijn. De human resource-processen rondom instroom, doorstroom en uitstroom en een palet aan instrumenten om de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen, leiden tot de benodigde daadkracht om de noodzakelijke veranderingen te realiseren. De nieuwe human resourcecyclus met bijbehorend competentie-management is in werking getreden en bevordert het resultaatgerichter maken van APG. Een van de belangrijkste resultaten van deze nieuwe cyclus is het gericht sturen op ontwikkeling van talent.

Resourceplanning

Het management krijgt bij het besturen van de organisatieverandering ondersteuning in de vorm van strategische resourceplanning. Op basis hiervan kan APG gericht actie ondernemen om in de toekomst over de benodigde kennis, kunde en capaciteit te blijven beschikken. Niet alleen het aantal en de kwaliteit van medewerkers spelen een rol, ook diversiteit is van belang. Medewerkers zijn een goede afspiegeling van onze klanten en de samenleving. Het streven om meer vrouwen in leidinggevende posities te

plaatsen, is in reguliere wervingsprocessen verankerd en liet in dit verslagjaar resultaat zien.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Het imago van APG op de Nederlandse arbeidsmarkt is goed. Regelmatig wordt APG tot een van de beste werkgevers in Nederland verkozen. In 2013 werd het Recruitment & Career Center operationeel. Dit center zorgt voor de instroom en is verantwoordelijk voor het faciliteren van gerichte door- en uitstroom. Medewerkers worden begeleid bij het realiseren van loopbaanwensen en het versterken van employability. Ter ondersteuning van de eerder beschreven reorganisatie zijn een tweetal partnerbedrijven gecontracteerd die met hun uitgebreide netwerk op de arbeidsmarkt medewerkers kunnen begeleiden in de zoektocht naar een baan buiten APG. De lange termijn visie van APG voorziet dat het aannemen van talent van fundamentele waarde blijft. De focus van de arbeidsmarktcommunicatie ligt daarnaast op kennisdeling en op het aantrekken van vrouwen.

Arbeidsvoorwaarden

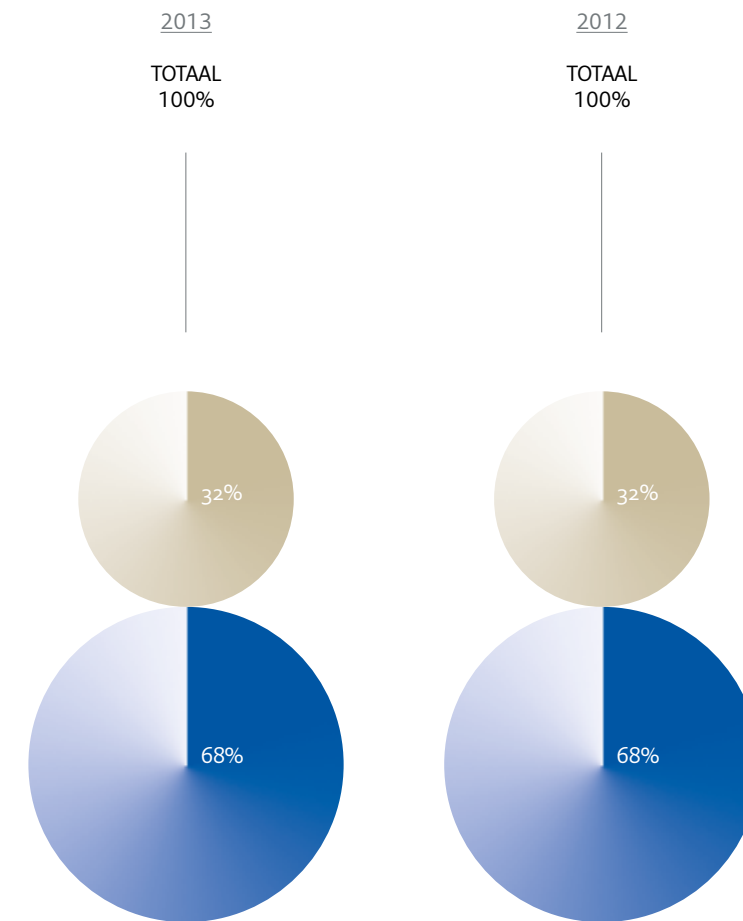
Het arbeidsvoorwaardenbeleid van APG past bij de strategie, de risicobereidheid en de kernwaarden van de organisatie, gericht op de lange termijn belangen van stakeholders en de strategie van APG. De doelstellingen ervan zijn als volgt samen te vatten.

- Het beloningsbeleid stelt APG in staat gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, te behouden en te motiveren. Daarbij wordt gestreefd naar een niveau dat passend is voor een pensioen-uitvoeringsbedrijf.
- Het beloningsbeleid draagt bij aan een deugdelijk risicomangement en is in overeenstemming met de risicobereidheid van APG.



Dankzij de nieuwe cao per 1 januari 2013 is het pakket aan arbeidsvoorwaarden up-to-date en past het bij de ontwikkelingen in de markt en bij onze klanten. Daar waar de nieuwe cao soberder dan de voorgaande is, zijn veelal overgangs-

regelingen van toepassing, waardoor de medewerkers voor langere tijd worden gecompenseerd. Voor de binnen-cao-medewerkers is er een variabele beloning mogelijk van maximaal 10%. Daarnaast werd de nieuwe pensioenregeling van APG Groep ondergebracht bij het eigen ondernemingspensioenfonds (PPF APG). APG-medewerkers die tot dan toe deelnemer waren bij ABP, hebben in 2013 de gelegenheid gekregen om te kiezen voor deelname aan dit nieuwe fonds. Ruim 500 medewerkers hebben dit gedaan. Tevens zijn de arbeidsvoorwaarden voor buiten-cao-medewerkers geharmoniseerd.

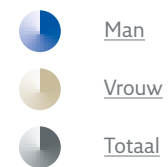
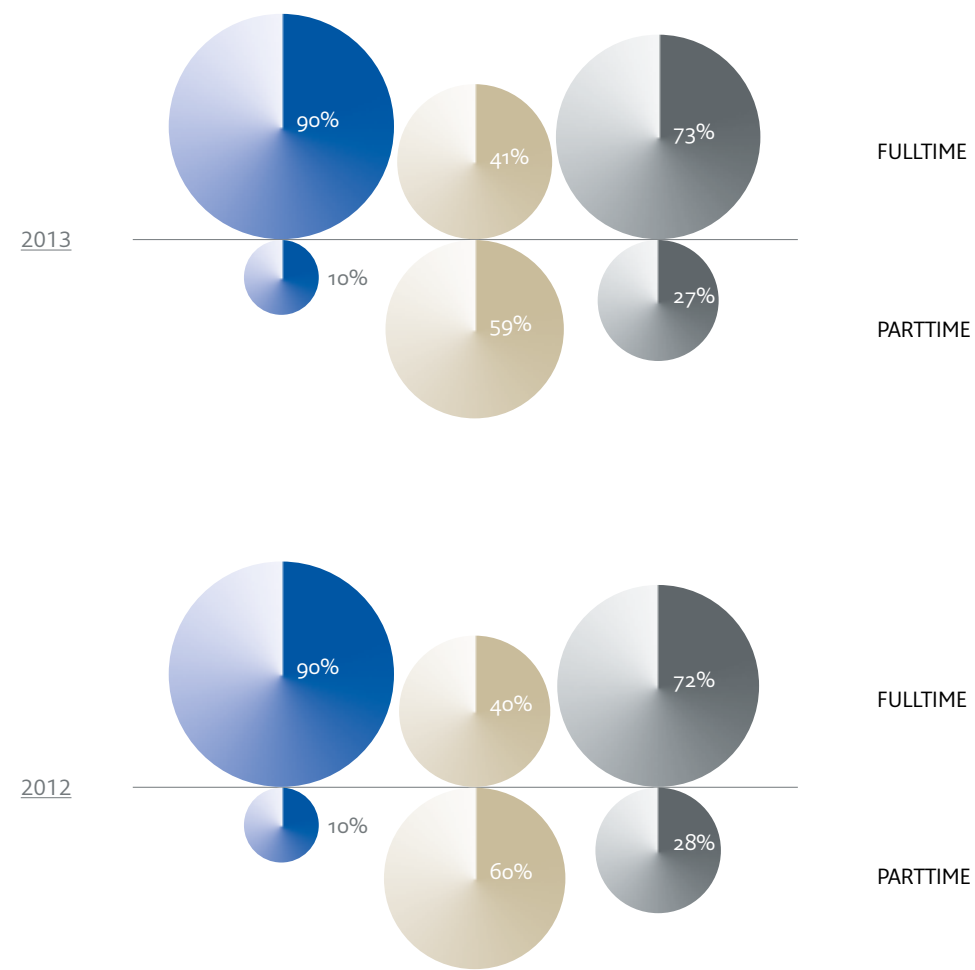
MAN/VROUW VERDELING NAAR FTE



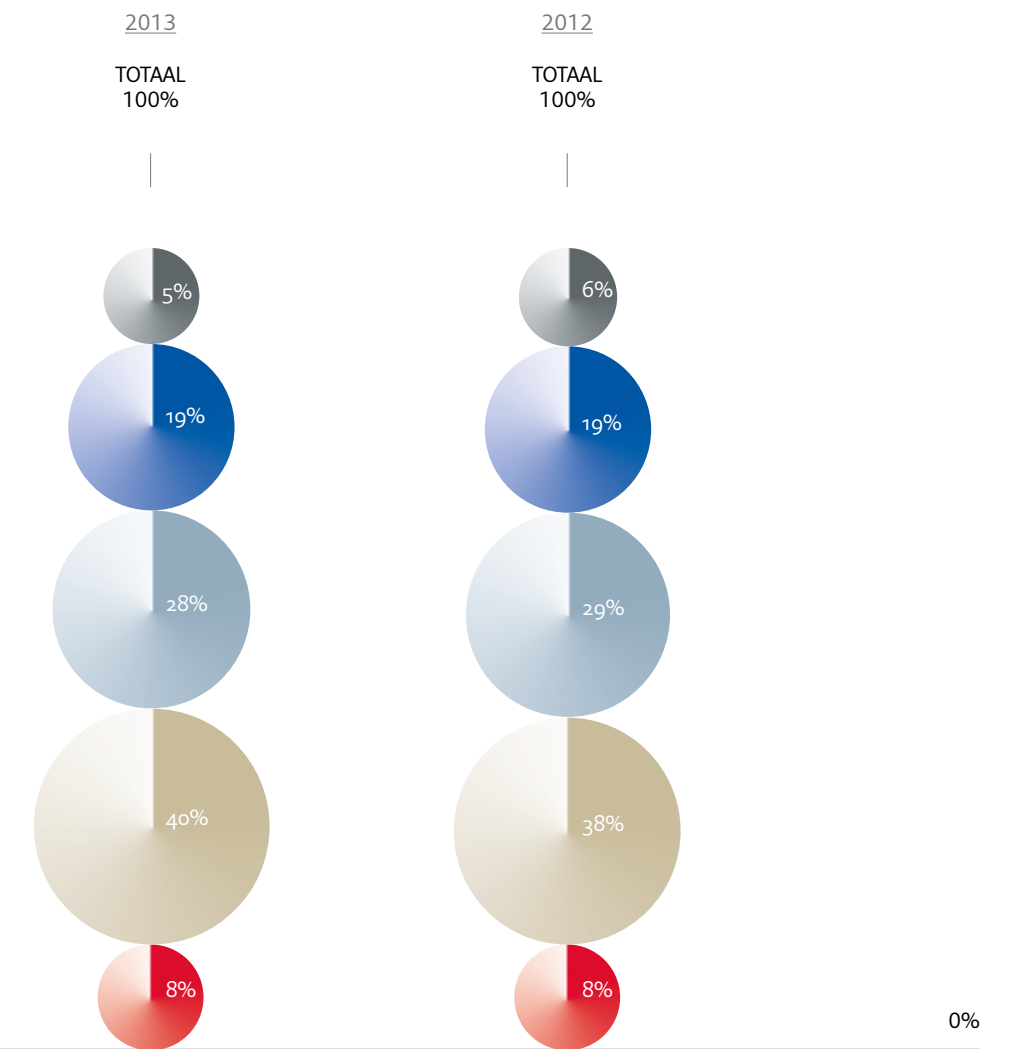
0%

 Vrouw
 Man

FULLTIME/
PARTTIME IN %



LEEFTIJDOPBOUW
MEDEWERKERS



Kerncijfers medewerkers	2013	2012
Aantal personen begin jaar	4.117	4.187
Instroom	115	127
Uitstroom	384	197
Aantal personen einde jaar	3.848	4.117
Waarvan werkzaam in:		
• Heerlen*	2.482	2.702
• Amsterdam	1.200	1.230
• New York	112	111
• Hong Kong	28	29
• Overig	26	45
Totaal	3.848	4.117
* Inclusief medewerkers zonder vaste standplaats		
Ziekteverzuim	2,9%	3,0%

SAMENWERKING MET DE ONDERNEMINGSRAAD

Adviezen over de reorganisatie

De samenwerking tussen de ondernemingsraad (OR) en de bestuurder stond in 2013 in het teken van de reorganisatie die in 2012 is gestart. Met de reorganisatie is in 2013 behoorlijke voortgang geboekt, rekening houdend met de adviezen van de OR. Van de zestien ingediende adviesaanvragen werd van tien aanvragen het advies onder voorwaarden verstrekt. De gemaakte keuzes in de adviesaanvragen toetste de OR aan de opvattingen van de betrokken medewerkers. De bevindingen werden in aanbevelingen en voorwaarden bij het te verstrekken advies vertaald. Uitgebreid overleg tussen werkgroepen van de OR en de verantwoordelijke portefeuillehouders ging daaraan vooraf, resulterend in preadviezen door de OR-werkgroepen. Deze preadviezen werden ter definitieve vaststelling aan de voltallige OR voorgelegd, die ze al dan niet gewijzigd overnam. De samenwerking tussen de bestuurder en de OR is in 2013 met constructieve inzet van beide kanten verlopen. Het overleg over de reorganisatietrajecten leidde uiteindelijk tot uitkomsten waar beide partijen zich

in konden vinden. Ook de OR is zich ervan bewust dat het voor APG belangrijk is deze reorganisatie, ondanks misschien pijnlijke beslissingen en ingrepen, tot een goed einde te brengen.

Vergaderingen

De adviesaanvragen en instemmingsverzoeken zijn in 2013, zoals wettelijk is voorgeschreven, tenminste één keer door de bestuurder en de OR in een overlegvergadering besproken. Daarnaast kwamen het dagelijks bestuur van de OR en de bestuurder in vergaderingen van de agendacommissie bijeen. De genoemde vergaderingen vonden maandelijks plaats. De overlegvergaderingen in mei en december waren vergaderingen in de zin van artikel 24 van de Wet op de Ondernemingsraden. De bestuurder keek in deze vergaderingen in aanwezigheid van vertegenwoordigers van de raad van commissarissen terug op het afgelopen halfjaar en samen met de OR vooruit naar de toekomst. Tot slot kwamen de voorzitter en de secretaris van de OR en de bestuurder dit jaar nog twee keer informeel bijeen. De vergaderingen werden niet alleen voor overleg over de adviesaanvragen en instemmingsverzoeken gebruikt, maar ook om (het dagelijks

bestuur van) de OR uitgebreid over tal van zaken op strategisch niveau te informeren. Voorbeelden daarvan zijn de governance en de organisatie van APG, het transformatieprogramma voor Asset Management, het nieuwe APG-functiehuis en de ontwikkelingen op pensioengebied (het Witteveenkader). Deze informatie werd verstrekt om de OR in staat te stellen vanuit het juiste perspectief zijn taak te kunnen verrichten.

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken

Uiteraard hadden de meeste adviesaanvragen betrekking op de reorganisatie van APG. De belangrijkste adviesaanvragen betroffen de reorganisatie van Corporate Staven, Rechtenbeheer level 2 en 3, Informatie en Communicatie Technologie (ICT) en Marketing, Communicatie en Distributie (MCD). Ook andere thema's werden aan de OR voorgelegd, zoals de afsplitsing van Asset Management, de benoeming van een nieuwe directievoorzitter van Loyalis en de benoeming van een zesde commissaris in de raad van commissarissen. Instemmingsverzoeken betroffen onder meer het aanstellen van een vertrouwenspersoon, de update van gezondheidsma-

nagement, het verzuimprotocol en de gespreksopnamen in het callcenter in Amsterdam.

Medezeggenschapsstructuur binnen APG Groep

De wijzigingen op juridisch en organisatorisch vlak en het verstrijken van de zittingstermijn van de huidige OR per 1 april 2014 vormden voor de raad van bestuur aanleiding zich te bezinnen op de vraag welke medezeggenschapsstructuur voor APG het beste zou zijn. De raad van bestuur liet zich daarbij over de voor- en nadelen van mogelijke medezeggenschapsstructuren voorlichten. Uiteindelijk ging de voorkeur van de OR uit naar voortzetting van de huidige medezeggenschapsstructuur binnen APG (een gemeenschappelijke ondernemingsraad) omdat deze een goede toepassing van de Wet op de Ondernemingsraden in de betrokken ondernemingen van APG bevordert. Ook de raad van bestuur wenst de huidige medezeggenschapsstructuur voort te zetten.

Representatieve samenstelling van de OR

De raad van bestuur vindt het belangrijk dat de gekozen ondernemingsraadsleden een representatieve afspiegeling van het APG-personeel vormen. Iedere groep - naar leeftijd, geslacht en locatie - moet zich door de OR goed vertegenwoordigd kunnen voelen. Ook de Wet op de Ondernemingsraden gaat ervan uit dat de OR representatief is samengesteld. De OR heeft dit in zijn reglement vastgelegd. De raad van bestuur heeft aan de OR kenbaar gemaakt zeer aan deze representatieve samenstelling te hechten.

VOORUITZICHTEN EN VERWACHTE ONTWIKKELINGEN

Gevolgen van wetgeving

De eerste gevolgen van de aanpassingen van het Witteveenkader zullen in 2014 zichtbaar worden. Ook zal er over het nieuwe financieel toetsingskader meer duidelijkheid komen. Onze opdrachtgevers blijven daarover met beleids-

bepalers en belanghebbenden in gesprek en wij zullen hen daar desgewenst in ondersteunen. De uitkomsten ervan kunnen voor onze opdrachtgevers en voor APG verstrekkingen gevolgen hebben.

Competitieve pensioenuitvoeringsmarkt

De pensioenuitvoeringsmarkt wordt steeds competitiever en het is aan APG daarin mee te gaan. Ook buitenlandse partijen profileren zich steeds actiever in onze markt, met name in de markt van het vermogensbeheer. Ook op administratiegebied zal naar verwachting steeds nadrukkelijker naar de Nederlandse markt worden gekeken. In de markt van collectieve pensioenregelingen (met name ondernemingspensioenfondsen) zal de consolidatietrend naar verwachting doorzetten. Onderliggende oorzaken zijn de strengere eisen die aan bestuurders worden gesteld en de toenemende druk op de uitvoeringskosten. Waar mogelijk en passend bij de wensen van onze opdrachtgevers zal APG deze trend verder faciliteren.

Organisatorische veranderingen

De veranderprojecten die in 2012 en 2013 in gang zijn gezet, vergen daadkrachtig management en soms het noodzakelijke afscheid van gewaardeerde collega's. Daarnaast zal de verder doorgevoerde ketenstructuur binnen APG soms aanpassingen in de besturing van het bedrijf vragen. De balans tussen de zelfstandige bedrijfsonderdelen en de integrale sturing en bediening van de opdrachtgevers op groepsniveau zal daarbij door de raad van bestuur worden bewaakt.

Kosteneffectiviteit en innovatie

Onze opdrachtgevers verwachten dat lagere operationele kosten, als gevolg van de veranderprogramma's, in lage uitvoeringskosten en tarieven worden vertaald. In de huidige prijsafspraken varen onze opdrachtgevers scherp aan de wind. Het operationeel resultaat van APG zal om die reden, ondanks de forse kostenreducties, onder druk komen te staan. Het is aan APG deze ontwikkelingen het hoofd te bieden, tegelijkertijd de dienst-

verlening hoogwaardig te houden en op de nieuwe ontwikkelingen in de pensioenwereld in te spelen. Nieuwe manieren van werken en innovaties in de uitvoering zullen noodzakelijk zijn.

Vertrouwen

2014 zal voor de pensioensector, onze opdrachtgevers en dus APG een interessant en uitdagend jaar zijn. Wij blijven ons volledig inzetten voor het verder optimaliseren van de uitgangspositie van APG, van de operatie en van de bediening van onze opdrachtgevers. APG kijkt met vertrouwen naar de toekomst. Pensioen is meer dan ooit een belangrijk maatschappelijk thema. Veranderingen zijn daarbij onvermijdelijk en ook gezond voor de sector en voor APG. APG blijft streven naar innovatieve manieren om onze klanten in deze veranderende omgeving te blijven bedienen.

WOORD VAN DANK

De raad van bestuur spreekt grote waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van medewerkers, raad van commissarissen en aandeelhouders. Bovenal danken we onze opdrachtgevers voor het in ons gestelde vertrouwen.

Amsterdam, 1 april 2014

De raad van bestuur

*drs. D.M. Sluimers, voorzitter
drs. ir. M. Boerekamp RA
mw. dr. A.G.Z. Kemna
mr. P.J.W.G. Kok*

Bericht van de raad van commissarissen

INLEIDING

De raad van commissarissen houdt toezicht op de raad van bestuur en de gang van zaken bij APG Groep. In de uitoefening van zijn taken richt de raad van commissarissen zich op het belang van APG en van de bij de onderneming betrokken stakeholders. Daarnaast ondersteunt en adviseert de raad van commissarissen de raad van bestuur.

Voor APG was 2013 een jaar waarin diverse verander- en reorganisatietrajecten hebben plaatsgevonden die erop gericht waren processen minder ingewikkeld te maken en efficiënter in te richten. Het verslagjaar werd derhalve gekenmerkt door een veelheid aan veranderingen. De dynamiek van de pensioenmarkt, de vele verander- en reorganisatieprocessen binnen de organisatie en de thema's efficiencyverhoging en kostenverlaging waren continue aandachtspunten voor de raad van commissarissen in 2013. Daarnaast blijft de raad van commissarissen alert op het voldoen aan de toenemende en steeds veranderende nationale en internationale regelgeving.

Voor de pensioensector was 2013 een onrustig jaar. Veel deelnemers kregen met het korten van hun nominale pensioen te maken, er was veel discussie over het nieuwe financieel toetsingskader en het bleef onduidelijk hoe de overheids-bezuinigingen de pensioenopbouw zouden treffen. In 2014 zullen deze thema's opnieuw een grote rol spelen.

JAARREKENING

Dit jaarverslag bevat de jaarrekening van APG Groep NV. Deze is door de raad van bestuur en de raad van commissarissen ondertekend. PricewaterhouseCoopers Accountants NV heeft de jaarrekening gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. De raad van commissarissen heeft dit jaarverslag met de raad van bestuur en de externe accountant besproken. De raad van commissarissen adviseert de algemene vergadering van aandeelhouders, conform het voorstel van de raad van bestuur, de jaarrekening over het boekjaar 2013 vast te stellen. De decharge van de leden van de raad van bestuur voor het in 2013 gevoerde beleid en de decharge van de leden van de raad van commissarissen voor het uitgeoefende toezicht zijn voor de algemene vergadering van aandeelhouders afzonderlijk geagendeerd.

BENOEMINGEN

De algemene vergadering van aandeelhouders benoemt de leden van de raad van commissarissen voor een termijn van vier jaar. Daarna kunnen zij worden herbenoemd. Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders op 15 mei 2013 zijn vijf van de destijds negen commissarissen afgetreden, te weten de heer C.W. van Boetzelaer, mevrouw H.C.J. van den Burg, mevrouw C.M. van Praag, de heer P. Rosenmöller en de heer K.I. van Splunder. De raad van commissarissen bedankt hen voor de getoonde deskundigheid en inzet.

In overleg met de algemene vergadering van aandeelhouders is besloten het aantal leden van de raad van commissarissen tot zes terug te brengen. In 2013 werd de raad van commissarissen versterkt met de komst van de heer M.J. van Lanschot en mevrouw N.A. Vermeulen. Mevrouw Vermeulen werd met versterkt recht van aanbeveling van de ondernemingsraad door de raad van commissarissen voorgedragen en door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd. De heer Van Lanschot en mevrouw Vermeulen zijn beiden tot de auditcommissie toegetreden. De heer A.L.M. Nelissen werd op voordracht van aandeelhouder SFB herbenoemd voor een benoemingstermijn van vier jaar. De benoeming van de twee nieuwe leden van de raad van commissarissen werd door de remuneratiecommissie voorbereid. Deze heeft tevens intensief over de benoeming van een CFRO gesproken.

Deze positie werd van 1 februari 2013 tot 1 november 2013 door mevrouw P.H.M. Hofsté ingevuld. Sinds 1 november 2013 wordt deze positie ad interim door de heer P.J.W.G. Kok bekleed. Per 1 maart 2014 is de heer A.W.I.M. van der Wurff teruggetreden als lid van de raad van bestuur van APG. De heer Van der Wurff blijft als bijzonder adviseur van de raad van bestuur werkzaam binnen APG. De raad van commissarissen dankt hem voor zijn inzet en grote betrokkenheid gedurende de afgelopen jaren.

VERGADERINGEN

De raad van commissarissen is in 2013 zes keer bijeengekomen. Daarnaast is er enkele keren telefonisch vergaderd. De remuneratiecommissie en de auditcommissie van de raad van commissarissen hebben respectievelijk acht en zeven keer vergaderd. De raad van commissarissen heeft in de vergaderingen onder meer de strategie van APG, de algemene en financiële gang van zaken bij APG, het jaarverslag over 2012, de interne bedrijfsvoering, het financieel jaarplan voor 2014, de periodieke evaluatie van de raad van bestuur en de samenstelling en het functioneren van de raad van bestuur besproken. Op basis van het referentiekader van de Nederlandse Corporate Governance Code en vigerende inzichten inzake deugdelijk bestuur heeft de raad van commissarissen een aantal actiepunten geformuleerd die in 2014 zullen worden uitgevoerd. In 2013 is de raad van commissarissen akkoord gegaan met de benoeming van de heer Gortemaker als externe compliance officer ten behoeve van de raad van bestuur, de interne compliance officer en de raad van commissarissen. De opzet van de vergaderingen van (de commissies van) de raad van commissarissen is opnieuw bezien. De vergaderstructuur is aangepast om te waarborgen dat er voldoende tijd voor overleg is. In de vergaderingen van de auditcommissie zijn onder meer het jaarverslag over 2012, het daarbij behorende rapport van externe accountant PricewaterhouseCoopers en (periodiek) de financiële stand van zaken

en risico's van APG besproken. De remuneratiecommissie heeft onder meer aandacht besteed aan de voorbereiding en uitvoering van het evaluatieproces van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Tevens heeft de remuneratiecommissie uitvoerig gesproken over de governance en, ter voorbereiding op de (her)benoeming van commissarissen, over de samenstelling van de raad van commissarissen en de profielschets. In 2013 is in opdracht van de aandeelhouders en op verzoek van de raad van commissarissen een benchmarkonderzoek uitgevoerd naar de beloningen van de leden van de raad van bestuur in verschillende referentiemarkten. Dit benchmarkonderzoek vormde in het verslagjaar geen aanleiding om van het beleid ten aanzien van de beloning van de leden van de raad van bestuur af te wijken.

CONTACTEN MET DE EXTERNE ACCOUNTANT EN MET GROEP INTERNAL AUDIT

De externe accountant PricewaterhouseCoopers en de directeur van Group Internal Audit zijn bij alle vergaderingen van de auditcommissie aanwezig geweest. Het audit plan 2013 van Group Internal Audit is besproken en goedgekeurd. De raad van commissarissen heeft buiten aanwezigheid van de raad van bestuur overleg gevoerd met de externe accountant. De externe accountant woonde daarnaast onder meer de vergaderingen bij waarin de raad van commissarissen het jaarverslag en de accountantsrapportages besprak.

CONTACTEN MET AANDEELHOUDERS

De jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders vond op 15 mei 2013 plaats. In deze vergadering werden de jaarstukken over 2012 vastgesteld. Met de aandeelhouders werd daarnaast gesproken over de samenstelling van de raad van commissarissen, het bezol-

digingsbeleid van de leden van de raad van bestuur, een beloningsonderzoek en het plan van aanpak voor compliance. De werkgroep strategie heeft drie keer vergaderd. Hierin werd tussen delegaties van de aandeelhouders, de raad van commissarissen en de raad van bestuur gesproken over de strategie van de vennootschap, het strategisch kader vanuit de aandeelhouders en de marktontwikkelingen.

CONTACTEN MET DE ONDERNEMINGSRAAD

In 2013 hebben leden van de raad van commissarissen enkele overlegvergaderingen met de ondernemingsraad bijgewoond. Hierbij zijn onder andere het jaarverslag over 2012, de algemene gang van zaken van de onderneming en het financieel jaarplan voor 2014 behandeld. De voorzitters van de raad van commissarissen en de raad van bestuur spraken met de ondernemingsraad over de kandidaten voor de raad van commissarissen.

BEZOLDIGING

De raad van commissarissen formuleert voor de algemene vergadering van aandeelhouders een voorstel voor de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur. De algemene vergadering van aandeelhouders stelt deze bezoldiging vervolgens vast.

De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de criteria van artikel 2:158 BW. Een overzicht van de beloning van de raad van bestuur en de raad van commissarissen is in de jaarrekening in dit verslag opgenomen. Leden van de raad van commissarissen hebben geen aandelen in (dochters van) APG Groep NV.

WOORD VAN DANK

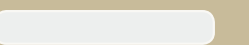
De raad van commissarissen is van mening dat het een heel bewogen jaar is geweest waarin als gevolg van de ingezette reorganisatie veel is gevraagd van de medewerkers. De raad van commissarissen beseft dat dit jaar afscheid is genomen van veel medewerkers die gedurende een lange tijd met veel toewijding bij APG hebben gewerkt en dat dit voor hen een ingrijpende gebeurtenis is geweest.

De raad van commissarissen realiseert zich tegelijkertijd dat er nog veel moet gebeuren om APG klaar te maken voor de toekomst en spreekt de verwachting uit dat we gezamenlijk aan een sterk en gezond APG zullen bouwen en bedankt de raad van bestuur en alle medewerkers voor de getoonde inzet.

Amsterdam, 1 april 2014

De raad van commissarissen

*mr. drs. L.C. Brinkman, voorzitter
G.M.M.L. Verhofstadt, vice-voorzitter
mr. M.J. van Lanschot
drs. A.L.M. Nelissen
mw. E.L. Snoey
mw. drs. N.A. Vermeulen MBA*



Communicatie in de netwerksamenleving

Essay
hoogleraar Strategische Communicatie
Noelle Aarts

Communicatie in de netwerksamenleving

We leven in een netwerksamenleving. Daarmee bedoelen we dat onze samenleving bestaat uit netwerken die elkaar overlappen, elkaar uitsluiten en voortdurend veranderen. Die netwerken zijn niet van bovenaf opgelegd. Die vormen ze zelf. Om dingen voor elkaar te krijgen gaan we voortdurend verbindingen aan met andere mensen. Zo zijn scholen ontstaan, kerken, ziekenhuizen, bedrijven, sportverenigingen, overheden, banken, verzekeringsmaatschappijen en ga zo maar door. Zo ontstaan ook steeds nieuwe culturen, subculturen en praatgemeenschappen. Bijvoorbeeld op het internet, waar mensen zich verbinden vanwege een gedeeld probleem, belang of ideaal.

NETWERKEN EN SOCIALE BEHOEFTE

De netwerksamenleving is op zichzelf niks nieuws. Mensen organiseren zichzelf sinds mensenheugenis. Nieuw is het inzicht dat de samenleving chaotisch en fluïde is en dat we, door ons te verbinden in netwerken voortdurend structuren vormen die komen en gaan. Er is geen centraal punt van waaruit die structuren worden gedirigeerd, ze ontstaan vanzelf. We bewegen ons in netwerken omdat we inherent afhankelijk zijn van elkaar. Om dingen voor elkaar te krijgen, maar vooral om onze sociale behoeften te bevredigen. Denk aan onze fundamentele behoefte om erbij te horen. En als we er bij horen, de behoefte om het verschil te maken. Deze zaken kunnen we enkel regelen in interactie met anderen. Daarom gaan we steeds verbindingen aan. En dat doen we door middel van communicatie.

BONDING EN BRIDGING

De socioloog Robert Putnam heeft twee typen verbindingen onderscheiden: *bonding* en *bridging*. *Bonding* verwijst naar verbindingen tussen mensen die achtergronden, belangen of doelstellingen met elkaar delen. De verbindingen tussen mensen in de wijk, in het café, onze vrienden en vriendinnen of tussen de mensen die lid zijn van dezelfde patiëntenvereniging op het internet. *Bonding* heeft weinig aanmoediging nodig. Netwerken op basis van *bonding* ontstaan als het ware vanzelf. We vinden het fijn om te praten met mensen die we kennen en die vinden wat wij vinden. OSM, ons soort mensen. Die geven ons een gevoel van belonging, en daar worden we gelukkig van, zo laat klassiek, maar ook recent onderzoek zien: to belong is to matter. Zo creëren we bovendien een overzichtelijke wereld waarin we het eens zijn over wat belangrijk is en wat niet, wie gelijk heeft en wie niet en over wat waar is en wat niet. De filosoof David Hume concludeerde dat al eeuwen geleden: de waarheid is het resultaat van gesprekken met vrienden.

Bridging gaat over verbindingen tussen mensen die in andere werelden leven en in andere praatgemeenschappen tot andere waarheden en andere inzichten komen. Denk aan overheden en burgers, artsen en patiënten, rijke en arme mensen, verzekeraars en verzekerden. Of aan verschillende belanghebbenden bij complexe problemen rondom klimaat, milieu of de participatiesamenleving.

Bridging gaat al gauw gepaard met conflict, met niet begrijpen en niet begrepen worden, met botsende waarden en belangen, met wrijving.

Bridgen gaat meestal niet vanzelf, ook niet in situaties waarin dat nodig is. Bijvoorbeeld om problemen op te lossen, om doelen te bereiken, of om te voorkomen dat de samenleving bestaat uit groepen mensen die met de rug naar elkaar toestaan.

Zonder *bridging* krijgt *bonding* ook een andere waarde. Wanneer we steeds binnen onze eigen gemeenschap bestaande meningen en waarheden reproduceren en geen andere geluiden horen, kan *bonding* ontaarden in een eenduidig en onrealistisch beeld van de werkelijkheid. Stereotypering en onverdraagzaamheid jegens andersdenkenden zijn meestal het gevolg en dat brengt een hoop narigheid met zich mee. Ik zie hier een belangrijke opdracht weggelegd voor communicatieprofessionals: het organiseren van verbindingen tussen groepen mensen die de neiging hebben om juist niet met elkaar te communiceren maar dat om allerlei redenen wel moeten doen. En het soms afremmen van al te veel *bonding*. Steeds op zoek naar de juiste balans.

GEDRAG IS AANSTEKELIJK

Zoals we hebben gezien brengt het perspectief van de netwerksamenleving de aandacht naar de sociale netwerken waarin meningen en gedragingen van mensen vorm krijgen. Wanneer we het gedrag van mensen analyseren - vaak met de bedoeling dat te veranderen - zijn we geneigd uit te gaan van kenmerken en gedragingen van het individu. Wat moeten we doen om die persoon in beweging te krijgen? Recente onderzoeken laten zien dat we veel minder zelfstandig zijn dan we graag willen denken. Ons gedrag komt in de meeste gevallen collectief tot stand. Zo zien we anno 2013 opeens heel veel mannen met baarden. Dat is de mode. Mode is in feite niets anders dan ons dagelijkse, veelal onbewuste en misschien wel ongewilde copieergedrag. Daarom zijn ook hobby's aan mode onderhevig, net als televisieprogramma's, vakantie-bestemmingen, woordgebruik enzovoort. We imiteren en conformeren de hele dag door, omdat dat op veel momenten heel zinvol is. Want dan horen we erbij. Mark Earls heeft een mooi boek geschreven over hoe sociale netwerken bijna elk aspect van ons leven vormgeven: De Ultieme Kudde.

GELUK IS... AANDACHT VOOR DE ANDER

Lang genoeg heeft de nadruk gelegen op communicatie in de zin van zenden, mededelen en overtuigen. De perspectieven van sociale netwerken en collectief gedrag brengen de aandacht naar wat er tussen mensen gebeurt, naar interactie. Het fenomeen luisteren, als in 'betekenis verlenen in interactie' wordt ook professioneel steeds belangrijker. Kijken we naar wat mensen doen met twitter en facebook, dan zien we dat zij deze media in belangrijke mate aangrijpen om te luisteren - wat komt voorbij? - en om zich met anderen te verbinden - kan ik je helpen? - Steeds belangrijker wordt empathisch luisteren. Luisteren naar wat anderen beweegt, zonder meteen een oordeel te vellen of ons eigen verhaal er tegenover te stellen. Luisteren naar verhalen van anderen, om daar vervolgens bij aan te sluiten. Zo leggen we effectieve verbindingen in onze omgeving, met gelijkgestemden, maar ook met andersdenkenden. Dat is nodig, voor organisaties om in tune te blijven met hun omgeving, maar ook voor ons persoonlijk geluk.

GELUK IS... EFFECTIEF OMGAAN MET VOORTDURENDE DYNAMIEK EN ONEINDIGE TRANSPARANTIE

Het perspectief van de netwerksamenleving nodigt ons om de wereld leefbaarder te maken. Dan moeten we wel investeren om dingen te leren die daarbij helpen. We kunnen leren van jongeren die op onbekommerde wijze al doende hun weg vinden in de netwerksamenleving en veel te bieden hebben. We kunnen ook leren van organisaties die het goed doen, die het goede doen. Organisaties die opgewassen zijn tegen karakteristieken van de netwerksamenleving die we vooralsnog als ongemakkelijk ervaren. Denk aan het gebrek aan controle en voorspelbaarheid of aan de oneindige transparantie, mede als gevolg van ons intensieve internetgebruik.

Kortom, leren hoe we onszelf overeind kunnen houden, en tegelijkertijd menselijk geluk kunnen bevorderen in een omgeving die voortdurend verandert. Dat moeten Adam en Eva ook besproken hebben toen ze samen in het Paradijs liepen. Oude wijn, maar wel in nieuwe zakken. En dat is ook wat waard!





NETWERKEN EN SOCIALE BEHOEFTE

We bewegen ons in netwerken omdat we inherent afhankelijk zijn van elkaar. Er is geen centraal punt waaruit die structuren worden gedirigeerd, ze ontstaan vanzelf.





BONDING

Verbindingen tussen mensen die achtergronden, belangen of doelstellingen met elkaar delen. Bonding heeft weinig aanmoediging nodig. Netwerken op basis van bonding ontstaan als het ware vanzelf.





BRIDGING

Verbindingen tussen mensen die in andere werelden leven en in andere praatgemeenschappen tot andere waarheden en andere inzichten komen. Bridging gaat al gauw gepaard met conflict, met niet begrijpen en niet begrepen worden, met botsende waarden en belangen, met wrijving.





GEDRAG IS AANSTEKELIJK

Recente onderzoeken laten zien dat we veel minder zelfstandig zijn dan we graag willen denken. Ons gedrag komt in de meeste gevallen collectief tot stand.





GELUK IS...
AANDACHT VOOR
DE ANDER

Steeds belangrijker wordt
empathisch luisteren.
Luisteren naar wat anderen
beweegt, zonder meteen een
oordeel te vellen of ons eigen
verhaal er tegenover
te stellen.



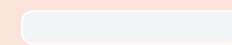
COLOFON

De dansers
v.l.n.r.
*Karyn Benquet,
Carolina Mancuso,
Joeri Dubbe,
Sarah Murphy &
Georgi Milev*

Choreografie *Cora Bos-Kroese*
Fotografie *Joris-Jan Bos*

In dit jaarverslag staan beelden van dansers. In elke foto verbeelden zij een fundamenteel begrip uit de communicatie in een netwerksamenleving zoals Noelle Aarts die beschrijft.

Jaarrekening APG Groep NV 2013



GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

(voor winstbestemming)
In duizenden euro's

ACTIVA	31-12-2013	31-12-2012
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	688.625	768.297
Materiële vaste activa (2)	28.483	32.876
Financiële vaste activa (3)	87.264	50.906
	804.372	852.079
Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)	2.838.117	2.863.882
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa (5)	172.629	174.777
Vorderingen uit herverzekering (6)	58.716	74.388
Liquide middelen (7)	754.822	1.255.913
	986.167	1.505.078
TOTAAL ACTIVA	4.628.656	5.221.039
PASSIVA	31-12-2013	31-12-2012
Groepsvermogen (8)		
Eigen vermogen	1.268.666	900.991
	1.268.666	900.991
Voorzieningen		
Verzekeringsverplichtingen (9)	2.865.227	3.308.129
Belastinglatentie (10)	24.213	29.919
Overige voorzieningen (11)	124.575	105.491
	3.014.015	3.443.539
Langlopende schulden (12)	23.767	552.745
Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)	322.208	323.764
TOTAAL PASSIVA	4.628.656	5.221.039

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING 2013

In duizenden euro's

	2013	2012
Netto-omzet		
Verzekeringspremies (14)	268.717	358.944
Beleggingsresultaten (15)	53.691	348.370
Opbrengsten diensten aan derden (16)	659.642	646.260
Overige bedrijfsopbrengsten (17)	67.393	55.681
Som der bedrijfsopbrengsten	1.049.443	1.409.255
Mutatatie voorziening verzekeringsverplichtingen (18)	-430.337	215.718
Uitkeringen (19)	650.437	346.646
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)	102.981	90.465
Personeelskosten (21)	449.237	478.292
Afschrijvingen (22)	91.637	93.594
Bijzondere waardeverminderingen vlottende activa (23)	-	1.000
Overige bedrijfskosten (24)	113.415	126.221
Som der bedrijfslasten	977.370	1.351.936
Financiële baten en lasten (25)	-60.316	-16.301
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	11.757	41.018
Belastingen (26)	-4.106	-9.004
Resultaat deelnemingen (27)	933	-393
Groepsresultaat na belastingen	8.584	31.621

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2013

In duizenden euro's

	2013	2012
Beginstand liquide middelen (7)	1.255.913	935.946
<i>Beginstand liquide middelen uit hoofde van beleggingen</i>	396.299	265.480
<i>Beginstand banktegoeden in rekening courant en deposito's</i>	859.614	670.466
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Ontvangen premies	287.489	358.535
Ontvangen bedrijfsopbrengsten	761.017	780.773
Betaalde uitkeringen	-642.081	-359.588
Betaalde bedrijfslasten	-745.857	-708.686
Aflossingen en verkopen beleggingen	470.709	220.558
Mutatie liquide middelen uit hoofde van beleggingen	-346.785	130.819
Verstrekkings- en aankopen beleggingen	-11.360	-76.316
Overige mutaties	1.268	4.202
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>-225.600</i>	<i>350.297</i>
Ontvangen interest	2.957	6.935
Betaalde interest	-10.231	-22.188
Betaalde vennootschapsbelasting	-45.841	-11.979
Kasstroom uit operationele activiteiten	-278.715	323.065
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings- en aankopen vaste activa	-7.376	-9.979
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.376	-9.979
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Uitgekeerd dividend	-	-6.467
Vooruit ontvangen bedragen en afwikkeling ontvlechting	-8.000	13.348
Uitgaven uit hoofde van financiële herstructurering	-207.000	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-215.000	6.881
Mutatie liquide middelen	-501.091	319.967
Eindstand liquide middelen (7)	754.822	1.255.913
<i>Eindstand banktegoeden in rekening courant en deposito's</i>	705.308	859.614
<i>Eindstand liquide middelen uit hoofde van beleggingen</i>	49.514	396.299

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Inleiding

Activiteiten

APG Groep NV (APG Groep) verzorgt pensioenbeheer en -communicatie, vermogensbeheer, bestuursadviesgeving voor pensioenfondsen en aanvullende producten op het gebied van inkomenszekerheid. APG Groep beschikt over een brede en tegelijkertijd specialistische kennis van pensioenen en pensioenregelingen. Deze kennis zet APG Groep in voor al haar opdrachtgevers, zodat opdrachtgevers een goed en betaalbaar pensioen kunnen bieden aan hun deelnemers.

Groepsverhoudingen

APG Groep (statutair gevestigd te Heerlen) is opgericht op 29 februari 2008.

Per 1 januari 2013 heeft een organisatorische en juridische herstructurering van APG Groep NV plaatsgevonden. Doel van de herstructurering is het stroomlijnen van de organisatorische en juridische verantwoordelijkheden in de groepsstructuur. De vennootschappen Inovita BV, Inotime BV en Cordares Vastgoed BV zijn per 1 januari 2013 juridisch verhangen van APG Algemene Pensioen Groep NV naar de nieuw in 2012 opgerichte entiteit APG Deelnemingen NV. Cordares Diensten BV is per 1 januari 2013 juridisch verhangen van APG Algemene Pensioen Groep NV naar APG Groep NV en hernoemd naar APG Diensten BV. De ICT-activiteiten van APG Algemene Pensioen Groep NV zijn per 1 januari 2013 ontvlochten naar APG Diensten BV. APG Pensioenbeheer BV (ontstaan in 2012 uit de juridische fusie tussen Cordares Pensioen BV en Cordares Pensioendiensten BV) is per 1 januari 2013 juridisch verhangen rechtstreeks onder APG Algemene Pensioen Groep NV.

APG Asset Management NV is opgericht op 31 juli 2013. Met ingang van 1 januari 2014 worden hierin de vermogensbeheer-activiteiten uit APG Algemene Pensioen Groep NV ondergebracht.

De marketing- en communicatiediensten zoals uitgevoerd ten behoeve van het verzekeringsbedrijf, zijn per 1 augustus 2013 ontvlochten van APG Algemene Pensioen Groep NV naar Loyalis NV.

Per 5 juli 2013 heeft APG Groep 21 procent van haar belang in de joint venture APG-ABN AMRO Pensioeninstelling NV (Pensional) verkocht aan ABN AMRO Bank NV. Op 1 november 2013 is Pensional juridisch verhangen van APG Groep NV naar APG Deelnemingen NV. Pensional wordt niet geconsolideerd.

Per 30 december 2013 zijn Cordares Holding NV en Cordares Fintus BV geliquideerd. Sinds de herstructurering per 1 januari 2013 zijn in deze vennootschappen geen activiteiten meer uitgeoefend.

APG Groep heeft ultimo 2013 vijf 100 procent dochters: APG Algemene Pensioen Groep NV, APG Asset Management NV, Loyalis NV, APG Diensten BV en APG Deelnemingen NV.

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 106 opgenomen.

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

Algemeen

De jaarrekening 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 na aftrek van belastingen.

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

Vergelijking met voorgaand jaar

Schattingswijzigingen

Naar aanleiding van het grondslagenonderzoek en de meest recente publicaties inzake sterftetrend heeft er voor de lijfrente-producten een wijziging plaatsgevonden in de gebruikte sterftetafel. De generatietafels 2012 van het Verbond van Verzekeraars zijn het uitgangspunt. Voorts wordt een trend toegepast conform de 2012-2060 tafel van het CBS. Als gevolg van deze wijziging van de sterftetafels is de voorziening verzekeringsverplichtingen met € 17,5 miljoen toegenomen. Het grondslagenonderzoek toont aan dat de sterftetekansen van arbeidsongeschikten op een substantieel hoger niveau ligt ten opzichte van de sterftetekansen van de verzekerden die niet arbeidsongeschikt zijn.

De ultimo 2012 gehanteerde grondslag (Lijfrentetafel 2006) bleek niet passend. Dit heeft geleid tot een aanpassing van de sterftekansen voor arbeidsongeschikten naar de GBMV 1995-2000, met correctiefactoren 147% voor mannen en 220% voor vrouwen. De voorziening verzekeringsverplichtingen is met € 5,2 miljoen afgenomen.

Presentatiewijziging

Met betrekking tot de presentatie van de beleggingen zijn de vergelijkende cijfers aangepast voor wat betreft de eindstand per 31 december 2012 (aldus de beginstand 2013 in de verloopoverzichten van de toelichting op de post beleggingen). Dit resulteert voor de post beleggingen ad € 2.868 miljoen in een presentatietechnische verschuiving ad € 4 miljoen naar de balansposten vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden hetgeen resulteert in een nieuwe eindstand per 31 december 2012 ad € 2.864 miljoen. Aanleiding vormt een bij het verzekeringsbedrijf in verslagjaar 2013 verbeterd inzicht in de net asset value van de beleggingen waarbij de net asset value presentatietechnisch wordt uitgesplitst naar de onderliggende balansposten. De presentatiewijziging heeft geen impact op het resultaat en het vermogen.

Voor het overige zijn de toegepaste grondslagen van de financiële verslaggeving consistent met die van het voorgaande boekjaar.

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. Het minderheidsbelang van derden is opgenomen onder het groepsvermogen. Vanaf de overnamedatum worden 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. 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.

Schattingen

Voor het opstellen van de jaarrekening is gebruik gemaakt van schattingen en veronderstellingen die van invloed zijn op gerapporteerde activa, passiva, opbrengsten en kosten. Dit is vooral het geval bij het bepalen van de voorziening verzekeringsverplichtingen en bij de waardering van niet beursgenoteerde beleggingen. Achteraf kan blijken dat de feitelijke waarde afwijkt van de gerapporteerde waarde.

Verwerking

Financiële instrumenten worden 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.

Financiële instrumenten worden niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat (nagenoeg) alle rechten op economische voordelen dan wel risico's voor de positie 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.

Valutatermijncontracten die zijn afgesloten ter afdekking van het valutarisico over de financiering in vreemde valuta van buitenlandse dochters, worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijs-hedge accounting wordt toegepast. Kostprijs-hedge accounting wordt ook toegepast voor de renteswap op de langlopende lening waarbij de variabele rente is omgezet in een vaste rente. Dit houdt in dat zolang de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, ook het derivaat tegen kostprijs wordt gewaardeerd. 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 van de hedgerelatie, wordt dit deel in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Valuta-omrekening

Jaarrekeningposten in vreemde valuta zijn gewaardeerd tegen per balansdatum geldende koersen. De bij omrekening ontstane koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. 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.

Risicoparaagraaf

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kwantitatieve risico's en gevoeligheidsanalyses voor APG Groep. De activiteiten van het uitvoeringsbedrijf vinden plaats voor rekening en risico van de opdrachtgevers en betreffen daardoor voornamelijk operationele risico's. De operationele risico's van het uitvoeringsbedrijf worden toegelicht bij de balansposten waarop zij betrekking hebben. Het verzekeringsbedrijf kent vooral financiële risico's uit hoofde van de verzekerings- en daarmee samenhangende beleggingsactiviteiten.

Solvency II stelt de risico's voor de verzekeraar centraal en onderscheidt een groot aantal risico's. Deze worden gekwantificeerd op basis van het verlies dat zich eens in de 200 jaar zou kunnen voordoen (de zogenaamde 99,5% zekerheid die wordt vertaald in de Value at Risk). Via correlatiematrixen wordt dit getotaliseerd tot het bedrag dat in zo'n worst case situatie verloren zou kunnen gaan.

Als belangrijke financiële risico's worden onderscheiden:

- actuariële en verzekeringstechnische risico's (langlevens-, overlijdens- en arbeidsongeschiktheidsrisico);
- marktrisico, waaronder renterisico, aandelenrisico en valutarisico;
- spread- en kredietrisico;
- liquiditeitsrisico.

Actuariële en verzekeringstechnische risico's

Onder actuariële en verzekeringstechnische risico's worden verstaan de risico's in verband met een onzekere toekomstige gebeurtenis (bijvoorbeeld overlijden of arbeidsongeschikt raken), die door de polishouder worden overgedragen aan de verzekeraar. Voor het levenbedrijf is het langlevensrisico van grotere omvang dan het overlijdensrisico. Een onverwachte toename van de levensverwachting is per saldo een risico. Voor overlijdensrisico-verzekeringen overheerst juist het kortlevensrisico.

Tabel 1: inzicht in de gevoeligheid van sterftekansen op basis van de criteria van Solvency II op de voorziening verzekeringsverplichtingen in miljoenen euro's (voor vennootschapsbelasting)

	LEVEN		SCHADE	
	2013	2012	2013	2012
Stand voorziening ultimo boekjaar	2.147	2.585	718	723
Effect op voorziening bij daling sterftekansen/verhoging lang-levenrisico met 20%	+38,8	+42,7	+6,1	+6,5
Effect op voorziening bij stijging sterftekansen/verhoging kort-levenrisico met 15%	+10,6	+12,5	nvt	nvt

Het langlevensrisico wordt alleen bepaald voor de portefeuille met lijfrenten en het kortlevensrisico alleen voor de overlijdensrisico-portefeuille.

Het langlevensrisico is de kans op schade als gevolg van het feit dat verzekerden die een periodieke (tijdelijke of levenslange) uitkering ontvangen, langer uitgekeerd krijgen dan is verondersteld bij de vaststelling van de voorziening. Onder Solvency II wordt dit risico gekwantificeerd als de verhoging van de voorziening (ten opzichte van de Best Estimate) die nodig is om een integrale daling van de sterfteratio's met 20 procent op te kunnen vangen. In vergelijking met 2012 is het langlevensrisico gedaald. Door de afname van lijfrenteportefeuille en de gestegen risicovrije rente is de best estimate in absolute termen lager geworden en is de schok derhalve ook lager.

Het sterfterisico (kortlevensrisico) is de kans op schade als gevolg van het feit dat het actuele bij overlijden uit te keren bedrag hoger is dan de daarvoor aangehouden technische voorziening en ontvangen risicopremie. Dit is het geval als de veronderstelde sterfte bij vaststelling van de technische voorziening en risicopremie lager is dan de gerealiseerde sterfte. De daling ten opzichte van 2012 is het gevolg van de gestegen rente en de toename van de levensverwachtingen.

Naast het overlijdens-/levenrisico speelt het invaliderings-/revalideringsrisico een belangrijke rol. Lage invalideringskansen

en hoge revalideringskansen zijn in het voordeel van zowel de klant als het verzekeringsbedrijf.

Het levenbedrijf kent geen producten met de mogelijkheid aanvullende arbeidsongeschiktheidsdekkingen af te sluiten. De voorziening van het schadebedrijf bestaat voor het grootste gedeelte uit een IBNR-voorziening (Incurred But Not Reported). In het verleden is verondersteld dat alleen de IBNR voorziening voor de recente tekenjaren (binnen wachttermijn) onderhevig is aan invaliditeitsrisico. Dit jaar zijn voor de bepaling van het AO-risico de IBNR voorzieningen voor alle tekenjaren betrokken. Dit heeft als gevolg dat de berekende schok voor het AO-risico fors is toegenomen.

In tegenstelling tot 2012 zijn dit jaar oude tekenjaren (van vóór de van toepassing zijnde wachttijd) geschokt, waardoor die tekenjaren dit jaar ook onderdeel van het arbeidsongeschiktheidsrisico zijn. Dit heeft tot gevolg dat het arbeidsongeschiktheidsrisico is toegenomen. Daarnaast is ook de IBNR van de meest recente tekenjaren hoger ingeschat.

De tabel hiernaast geeft een overzicht van de contractuele of zo goed mogelijk geschatte vervaldata van de belangrijkste financiële verplichtingen gebaseerd op de nominale kasstromen voortvloeiend uit de belangrijkste portefeuilles in het levenbedrijf en het schadebedrijf.

Tabel 2: duration van de belangrijkste verzekeringsverplichtingen en de verplichtingen per looptijd

	Duration (in jaren)					Duration (in jaren)	
	0-3 JAAR	4-6 JAAR	7-9 JAAR	10-12 JAAR	> 12 JAAR	2013	2012
Leven	273	160	128	116	492	9,2	10,3
Schade	65	79	136	145	306	9,8	10,4
Totaal	338	239	264	261	798	9,4	10,3

De daling van de duration wordt met name veroorzaakt door de (vrijwel parallelle) stijging van de risicovrije rentecurve circa met 0,6%-punt in vergelijking met de situatie ultimo 2012.

Marktrisico

Onder marktrisico wordt verstaan het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen als gevolg van veranderingen in marktprijzen, ongeacht of deze veranderingen worden veroorzaakt door factoren die specifiek gelden voor het individuele effect of door factoren die alle op de markt verhandelde effecten beïnvloeden. Onder marktrisico worden begrepen het renterisico, het aandelenrisico en het valutarisico.

Renterisico

Onder renterisico wordt verstaan het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen als gevolg van veranderingen in de marktrente. Het verzekeringsbedrijf heeft een renterisico aan zowel de actief- als passiefzijde van de balans.

Aan de actiefzijde heeft het verzekeringsbedrijf vastrentende beleggingen die veranderen met de rente. Aan de passiefzijde worden de verplichtingen verdisconteerd met de risicovrije rentevoet: de DNB rentetermijnstructuur exclusief Ultimate Forward Rate (UFR).

Het renterisico ontstaat door een verschil in de rentegevoeligheid van de beleggingen en de verplichtingen. Dit renterisico wordt door het verzekeringsbedrijf als ongewenst ervaren. Het rentebeleid gaat dan ook uit van een immunisatie van het renterisico door middel van swaps. Bij immunisatie worden de swaps zodanig aangekocht dat de rentegevoeligheid van de vastrentende portefeuille plus de swaps nagenoeg gelijk is aan de rentegevoeligheid van de verplichtingen.

Tabel 3: effect wijziging marktrente met 1%-punt op waarde beleggingen en verplichtingen in miljoenen euro's (voor vennootschapsbelasting)

	DALING 1%-PUNT MARKTRENTRE 2013		STIJGING 1%-PUNT MARKTRENTRE 2013		DALING 1%-PUNT MARKTRENTRE 2012		STIJGING 1%-PUNT MARKTRENTRE 2012	
	STAND 31-12-2013		STAND 31-12-2012					
Leven								
• beleggingen	2.174	+38,4	2.330	-38,4	+41,5	-41,5		
• verplichtingen	2.147	+100,6	2.585	-100,6	+109,1	-109,1		
• renteswaps		+63,1		-63,1	+64,8	-64,8		
Resultaat impact		+0,9		-0,9	-2,8	+2,8		
Schade								
• beleggingen	664	+18,4	534	-18,4	+16,8	-16,8		
• verplichtingen	718	+57,3	723	-57,3	+60,3	-60,3		
• renteswaps		+36,6		-36,6	+41,7	-41,7		
Resultaat impact		-2,3		+2,3	-1,8	+1,8		

Aandelenrisico

Onder aandelenrisico wordt verstaan het risico van een daling van de waarde van de beleggingen in aandelen. Het verzekeringsbedrijf belegt voor eigen rekening en risico sinds juni 2012 niet meer in beursgenoteerde aandelen, omdat de bijbehorende volatilititeit niet meer past binnen het gewenste risicoprofiel van het verzekeringsbedrijf. Voor rekening en risico klant wordt wel nog in beursgenoteerde aandelen belegd, omdat deze deel kunnen uitmaken van een door de klant gekozen beleggingsmix.

Het verzekeringsbedrijf heeft ultimo 2013 een private equity portefeuille voor eigen rekening en risico van € 64,9 miljoen (2012: € 61,4 miljoen). De impact van een koersdaling van private equity van -54%, de actuele Solvency II schok (2012: -44%) zou resulteren in een waardedaling van € -35 miljoen (2012: € -27 miljoen), nader herleidbaar voor het levenbedrijf van € -19 miljoen (2012: € -17 miljoen) en het schadebedrijf van € -16 miljoen (2012: € -10 miljoen).

Valutarisico

Het valutarisico ontstaat door veranderingen in het niveau of de beweeglijkheid van valutakoersen. Het merendeel van de valutaposities wordt afgedekt.

Tabel 4: derivatenposities ultimo boekjaar (in miljoenen euro's)

	ACTUELE WAARDE 2013	ONDER- LIGGENDE WAARDE 2013	ACTUELE WAARDE 2012	ONDER- LIGGENDE WAARDE 2012
Credit default swap	-	-	-	12
Futures	1	-42	1	1
Forwards	2	-134	10	522
Swaps	-6	920	64	1.236
Totaal	-3		75	

Spread- en kredietrisico

Het spreadrisico is het risico dat het niveau van de credit spreads boven de risicovrije rente wijzigen. Er zijn verschillende invullingen van de risicovrije rente: in deze context worden spreads weergegeven ten opzichte van de swapcurve. De vastrentende waarden portefeuille is breed gespreid over debiteuren, titels en regio's. Wel is er feitelijk sprake van een accent op Europese banken en financiële instellingen. Vrijwel al deze beleggingen vinden plaats in investment grade debiteuren. De totale portefeuille heeft een marktwaarde van circa € 2 miljard.

Inzake de kredietwaardigheid van de portefeuille in vastrentende waarden naar rating (waarbij gebruikgemaakt is van de ratings van S&P of Moody's) geldt dat 78% tot rating klasse A en hoger behoort (2012: 82%).

De gevoeligheid voor het vreemde valutarisico wordt gemeten conform de specificaties van de Solvency II standaardformule. Hier wordt de impact op het resultaat van een koersmutatie van de niet afgedekte valuta ten opzichte van de Euro met 25 procent berekend. Ultimo 2013 bedraagt de totale non-Euro-exposure circa € 4,2 miljoen (2012: € 9,7 miljoen).

Valutatermijncontracten die door het uitvoeringsbedrijf zijn afgesloten ter afdekking van het valutarisico over de financiering in vreemde valuta van buitenlandse dochters, worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijs hedge accounting wordt toegepast.

Derivatenposities

Teneinde het renterisico, het aandelenrisico en het valutarisico af te dekken en te beheersen, maakt het verzekeringsbedrijf gebruik van derivaten.

Onderstaande tabel laat de 'net asset value' van de derivaten posities zien in relatie tot de uitstaande exposure.

De vastrentende waarden portefeuille is voornamelijk belegd in Europa. Binnen de staatsportefeuille is meer dan 75% belegd in de staatsobligaties van noordelijke Eurolanden. De portefeuille bevat geen staatsleningen van Griekenland of Portugal. De blootstelling naar staatsleningen van Italië, Spanje en Ierland is met een belang van € 132 miljoen beperkt. Met de belangen in bedrijfsobligaties en gesecuritiseerde leningen in de VS en het VK wordt exposure naar andere economieën dan de Eurozone bewerkstelligd.

Onder kredietrisico wordt verstaan het risico dat een tegenpartij van een financieel instrument zijn verplichting niet zal nakomen, waardoor de andere partij een financieel verlies lijdt. Kredietrisico, ook wel defaultrisico genoemd, wordt gelopen over de hoofdsom en de rente. Een deel van de verzekeringsbeleggingen betreft

staatsobligaties, terwijl eveneens wordt belegd in ondernemingsobligaties en samengestelde effecten. Als een kredietrisico als gevolg van een neerwaarts bijgestelde rating (credit spreadrisico) de vastgestelde limiet overschrijdt, moet het risico – zodra praktisch mogelijk – worden teruggebracht binnen de vastgestelde limieten.

Voor het verzekeringsbedrijf zijn met name relevant de vorderingen uit hoofde van derivatentransacties, herverzekering en banktegoeden. Het tegenpartijrisico bij derivaten is minimaal door het dagelijks uitwisselen van onderpand. De banktegoeden worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken en de herverzekeringcontracten zijn afgesloten met solvabele herverzekeraars. In vergelijking met vorig jaar (2012) zijn ultimo 2013 de banksaldi afgenomen. Ultimo 2012 waren deze relatief hoog in verband met de herstructurering van de beleggingsportefeuilles en in anticipatie op de opnames van levensloop. In de loop van 2013 is herbelegd en is voor ruim € 400 miljoen aan levensloop uitgekeerd.

Liquiditeitsrisico

Onder liquiditeitsrisico wordt verstaan het risico dat een onderneming niet in staat is om de financiële middelen te verkrijgen die nodig zijn om te voldoen aan de verplichtingen die verband houden met financiële instrumenten. Liquiditeitsrisico kan mede ontstaan doordat een financieel actief niet snel kan worden verkocht tegen nagenoeg de actuele waarde.

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 terugverdienperiode, 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 duurzaam lager is dan de boekwaarde vindt een bijzondere waardevermindering plaats en wordt dit toegelicht.

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) dan wel de acquisitie betrekking heeft op een verwerving van de aandelen van (voormalige) minderheidsaandeelhouders. 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.

Materiële vaste activa (2)

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen of tegen lagere bedrijfs-waarde. 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 duurzaam lager is dan de boekwaarde vindt een bijzondere waardevermindering plaats en wordt dit toegelicht.

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. Bij afwezigheid van agio en disagio is dit de nominale waarde.

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. 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)

Aan- en verkopen van beleggingen worden verwerkt op de transactiedatum, dat wil zeggen de datum dat de vennootschap zich verplicht tot aankoop of verkoop van de activa. Beleggingen worden gewaardeerd tegen actuele waarde. Transactiekosten en waardeveranderingen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin deze optreden (fair value through profit and loss).

Zakelijke waarden en daarop betrekking hebbende derivatenposities worden gewaardeerd tegen de actuele waarde, waar voorhanden tegen beurswaarde.

Vastrentende waarden en daarop betrekking hebbende derivatenposities worden gewaardeerd tegen actuele waarde, waar voorhanden tegen beurswaarde en aangepast met de daaraan toewijsbare lopende rente. Als er geen beursnotering voorhanden is, wordt de actuele waarde gebaseerd op opgaven van derden, gebaseerd op de actuele waarde van de onderliggende beleggingen, dan wel zelf berekend op basis van gecontracteerde cash flows en bij de restant looptijden passende markttrentes.

Overige beleggingen en op deze beleggingscategorie betrekking hebbende derivatenposities worden gewaardeerd tegen actuele waarde, waar mogelijk tegen beurswaarde.

Derivatenposities zijn opgenomen bij de activa waarop zij betrekking hebben. Voor zover niet toewijsbaar aan vastrentende of zakelijke waarden worden ze opgenomen bij de overige beleggingen. Deze derivatenposities zijn gewaardeerd tegen actuele waarde. Voor bepaalde instrumenten zoals over-the-counterderivaten wordt gebruik gemaakt van waarderingmodellen waarin van bepaalde veronderstellingen wordt uitgegaan, bijvoorbeeld ten aanzien van kredietrisico, correlaties en rentecurves. Andere waarderingmodellen en veronderstellingen zouden tot een andere schatting van de actuele waarde kunnen leiden.

Waarderingsmethodieken

Hieronder wordt ingegaan op de gehanteerde waarderingmethodieken ter bepaling van de actuele waarde van de beleggingen van het verzekeringsbedrijf.

Als sprake is van een actieve markt, wordt de actuele waarde van beleggingen gebaseerd op genoteerde biedkoersen.

Voor het deel van de vastrentende waarden waarvoor geen genoteerde biedkoersen bestaan, wordt de waarde gebaseerd op de opgave van derden, waarbij deze waarde is gebaseerd op de meest actuele beschikbare en waarneembare marktinformatie van de beleggingen. Indien van toepassing wordt voor het deel van de portefeuille waarvoor geen actieve markt is, de actuele waarde bepaald op basis van modelmatige berekeningen. In de waardering is in ieder geval de meest actuele informatie over looptijd, rentevoet, prijs van de onderliggende waarde, volatiliteit en tussentijdse geldstromen meegenomen. Tevens wordt in de waardering rekening gehouden met risico's voor insolventie en illiquiditeit volgens een basis-, stress- en een extreme stress-scenario. Bij de modelmatige berekeningen wordt gerekend met de risicovrije rentevoet behorende bij de looptijd van de desbetreffende effecten.

Voor participaties in niet beursgenoteerd onroerend goed wordt de waarde gebaseerd op de net asset value van het externe participatiefonds waarin wordt deelgenomen, waarbij de waarde van de

participatie is gebaseerd op de actuele waarde van de beleggingen.

Voor de private equity beleggingen wordt de waarde gebaseerd op de opgave van derden, waarbij deze waarde is gebaseerd op de reële waarde van de onderliggende beleggingen. Het management maakt op basis hiervan schattingen die later worden getoetst met gecontroleerde jaarrekeningen.

De waardering van swaps vindt met hoge frequentie (meestal dagelijks, soms wekelijks) plaats door derden met behulp van modellen op basis van algemeen aanvaarde principes als discountering van de meest actuele verwachte uit te wisselen kasstromen met actuele rentecurves.

De waardering van opties geschiedt door derden, met hoge frequentie, met behulp van modellen op basis van algemeen aanvaarde principes. In de waardering is in ieder geval de meest actuele informatie over looptijd, uitoefenprijs, prijs van de onderliggende waarde, volatiliteit en tussentijdse geldstromen meegenomen.

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.

Liquide middelen (7)

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Verzekeringsverplichtingen (9)

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

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit de voorziening voor ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen, de voorziening voor unit-linked verzekeringen al dan niet met garanties, de voorziening voor eindwaardegaranties, de voorziening voor B-polissen en de voorziening voor risicoverzekeringen.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen.

De gehanteerde sterftekansen voor de belangrijkste levensverzekeringscontracten zijn gebaseerd op generatietafels, zoals in 2008 door het Verbond van Verzekeraars gepubliceerd, waarbij de trend wordt toegepast zoals door het CBS in 2010 gepubliceerd. Op de resulterende tafel wordt voor de jaren vanaf 2013 de trend toegepast, zoals die

ook in de CBS tafels gepubliceerd in december 2012 is opgenomen. Voor de lijfrenten zonder indexatie is deze tafel vermenigvuldigd met 85% voor mannen en 76% voor vrouwen; voor lijfrente met indexatie met 111% voor mannen en 112% voor vrouwen.

Bij de bepaling van de verwachte kasstromen wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie. De resulterende kasstromen worden vervolgens contant gemaakt tegen een actuele risicovrije yieldcurve; hierbij wordt uitgegaan van de DNB rentetermijnstructuur exclusief Ultimate Forward Rate (UFR).

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

Voor schadeverzekeringscontracten zijn de sterftetafels gebaseerd op sterftetafels van het Actuarieel Genootschap (1995 – 2000), die op basis van het Grondslagenonderzoek zijn aangepast met de factor 147% voor mannen en met 220% voor vrouwen. Bij de bepaling van de verwachte kasstromen wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie. De resulterende kasstromen worden vervolgens contant gemaakt tegen een actuele risicovrije yieldcurve; hierbij wordt uitgegaan van de DNB rentetermijnstructuur exclusief UFR ultimo 2013.

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

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.

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 in komende jaren geldende tarieven, 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 voor zover langlopend, gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven, voor zover relevant rekening houdend met actuariële grondslagen. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet ultimo jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen. Kortlopende personele voorzieningen worden gevormd op basis van nominale waarde van de bedragen die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen met een langlopend karakter, waaronder de voorziening ontvlechting en voorziening groot onderhoud, worden tegen contante waarde opgenomen. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet ultimo jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen. Kortlopende voorzieningen 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 waarderinggrondslagen voor beleggingen en de voorziening verzekeringsverplichtingen. Zowel gerealiseerde als ongerealiseerde resultaten worden rechtstreeks verantwoord in het resultaat.

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

Netto-omzet

Verzekeringspremies (14)

De verzekeringspremies betreffen de aan het boekjaar toerekenbare verdiende premies, koopsommen en provisies, inclusief de toevoeging aan de voorziening uit hoofde van de op basis van de polisvoorwaarden toegekende indexatie van de uitkeringen. De onverdiende 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 (15)

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.

Opbrengst diensten aan derden (16)

De vergoedingen van derden uit hoofde van de uitvoeringswerkzaamheden voor pensioen- en vermogensbeheer worden onder aftrek van eventuele kortingen toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Overige bedrijfsopbrengsten (17)

De opbrengst van aan derden verleende overige diensten wordt verantwoord onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen. Als de prestatie aangaande een te verlenen dienst betrouwbaar kan worden geschat, wordt de opbrengst met betrekking tot die dienst verwerkt naar rato van de verrichte prestaties.

Bedrijfslasten

Uitkeringen (19)

Uitkeringen zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Personeelskosten (21)

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 verwerkt volgens de verplichtingenbenadering; de over het verslagjaar verschuldigde pensioenpremies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Afschrijvingen (22)

Afschrijvingen worden verantwoord naar rato van de verwachte gebruiksduur, volgens de lineaire methode.

Bijzondere waardeverminderingen vlottende activa (23)

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

Financiële baten en lasten (25)

Financiële baten en lasten worden aan het verslagjaar toegerekend, waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. De rentebaten betreffen de opbrengsten uit rekeningen courant en deposito's, voor zover deze niet worden gerekend tot de beleggingsopbrengsten.

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-aftrekbare kosten. Tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering worden tot uiting gebracht in (het verloop van) de latente belastingverplichting of vordering. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

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 directe methode en geeft een specificatie van de mutaties in de balanspost liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

In duizenden euro's

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	CLIËNT- CONTRACTEN	VERZEKERINGS- PORTEFEUILLE	SOFTWARE	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
Beginstand	244.296	422.120	91.816	10.065	768.297	847.528
Investerings	-	-	-	2.543	2.543	5.459
Afschrijvingen	-17.217	-43.383	-17.771	-4.330	-82.701	-83.101
Waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-1.589
Overige mutaties	486	-	-	-	486	-
Eindstand	227.565	378.737	74.045	8.278	688.625	768.297
Cumulatieve aanschafwaarde	326.575	629.702	177.707	67.504	1.201.488	1.201.810
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-99.010	-250.965	-103.662	-59.226	-512.863	-433.513
Boekwaarde	227.565	378.737	74.045	8.278	688.625	768.297
Afschrijvingspercentages	5-10 %	7-10 %	10 %	20-25 %		

De economische gebruiksduur 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.

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. De overige mutaties vloeien voort uit een consolidatiecorrectie uit hoofde van de ontbinding van Cordares Holding NV.

De bijzondere waardevermindering over 2012 betreft een waardevermindering op de verzekeringsportefeuille bij het verzekeringsbedrijf als gevolg van de strategische heroriëntatie bij het verzekeringsbedrijf.

Materiële vaste activa (2)

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

Het verloop van deze post is als volgt.

	INRICHTING EN INVENTARIS	INFORMATIE VERWERKENDE APPARATUUR	OVERIG	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
Beginstand	15.116	13.907	3.853	32.876	34.856
Investerings	625	3.927	357	4.909	7.109
Desinvesteringen	-13	-157	-1	-171	-107
Afschrijvingen	-2.799	-5.695	-424	-8.918	-8.877
Waardeverminderingen	-	-18	-	-18	-27
Overige mutaties	-22	-17	-156	-195	-78
Eindstand	12.907	11.947	3.629	28.483	32.876
Cumulatieve aanschafwaarde	26.507	47.277	6.335	80.119	75.607
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-13.600	-35.330	-2.706	-51.636	-42.731
Boekwaarde	12.907	11.947	3.629	28.483	32.876
Afschrijvingspercentages	0-20 %	20-25 %	10 %		

Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Financiële vaste activa (3)

De financiële vaste activa betreffen een actieve belastinglatentie als gevolg van afwijkende commerciële en fiscale waarderingen, een verstrekte lening, een deelneming die niet is 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.

Het verloop van deze posten is als volgt.

	ACTIEVE BELASTING- LATENTIE	DEELNEMINGEN	OVERIGE	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
Beginstand	48.831	1.137	938	50.906	52.073
Aankopen en verstrekkingen	-	-	-	-	-
Verkopen en aflossingen	-	-526	-117	-643	-
Resultaat deelneming	-	-41	-	-41	-393
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-
Overige mutaties	36.910	-	132	37.042	-774
Eindstand	85.741	570	953	87.264	50.906

De actieve belastinglatentie heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008, alsmede de beleggingen en verzekeringsverplichtingen bij het verzekeringsbedrijf. De mutatie over 2013 is grotendeels het gevolg van fiscale afrekening over de beleggingsportefeuille bij externe managers. De actieve latentie wordt verrekend met de fiscale resultaten in toekomstige jaren. Van de niet-opgenomen verrekenbare verschillen

en compensabele verliezen is het nog niet waarschijnlijk dat toekomstige fiscale winst beschikbaar komt ter compensatie of dat verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

De verkopen met betrekking tot de post deelnemingen hebben betrekking op de gedeeltelijke verkoop van het kapitaalbelang in Pensional.

Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)

De beleggingen van het verzekeringsbedrijf worden zowel voor eigen rekening aangehouden als voor risico en rekening van polis-houders. De in deze beleggingen begrepen zakelijke waarden betreffen vastgoedfondsen, onroerend goed, private equity en daarop betrekking hebbende derivatenposities en aandelen (inclusief converteerbare obligaties). De vastrentende waarden betreffen obligaties inclusief mortgage backed securities en pand- en spaar-brieven, indexobligaties, hypothecaire leningen en onderhandse leningen, alsmede daarop betrekking hebbende derivatenposities. De overige beleggingen bestaan uit het overlay fund (over-the-counter derivaten) en de rendementsrekening. In het overlay fund zijn valuta-afdekkingen, opties en interest rate swaps opgenomen.

Actuele waarde hiërarchie

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

De meerderheid van de investeringen van het verzekeringsbedrijf wordt gewaardeerd op basis van genoteerde marktprijzen (niveau 1) of waarneembare marktgegevens (niveau 2). Slechts een klein deel van de totale activa is opgenomen tegen actuele waarde gebaseerd op schattingen (niveau 3). Wanneer schattingen worden gehanteerd, zijn deze gebaseerd op bewijzen van onafhankelijke derde partijen dan wel de intern ontwikkelde modellen, waar mogelijk gekalibreerd tot op de markt waarneembare gegevens. 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 actuele waarde niet significant zal veranderen.

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.

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 (inkomsten zijn gebaseerd op loss adjusted cash flows gebaseerd op gebruikelijke parameters zoals bijvoorbeeld volatiliteit, vervroegde aflossing spreads, loss ratio, kredietrisico's, default percentages);
- Input variabelen die hoofdzakelijk afkomstig zijn uit of bevestigd worden door waarneembare marktgegevens door correlatie of andere middelen (markt-bevestigde inputs).

Voorbeelden van een actief of verplichting op niveau 2 zijn financiële instrumenten die worden gemeten met behulp van discounted cash flow modellen. De berekening is gebaseerd op verwachte inkomsten en de uit de markt waarneembare swap rente. Bij vastgoed- en infrastructuurbeleggingen wordt additioneel gemeten met behulp van in de markt waarneembare gegevens.

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

Voor reële waardebeoordeling op niveau 3 wordt gebruik gemaakt van niet-waarneembare marktvariabelen voor het actief of verplichting. 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.

Samengevat ziet de reële waarde hiërarchie er als volgt uit:

WEERGAVE IN MARKTWAARDES	NIVEAU 1		NIVEAU 2		NIVEAU 3		TOTAAL	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Zakelijke waarden	165.800	212.749	189.330	197.512	64.926	61.427	420.056	471.688
Vastrentend	2.351.793	2.248.526	-	-	-	-	2.351.793	2.248.526
Overig	69.558	68.821	-3.290	74.847	-	-	66.268	143.668
Totale beleggingsportefeuille	2.587.151	2.530.096	186.040	272.359	64.926	61.427	2.838.117	2.863.882

Het verloop van de beleggingen verzekeringsbedrijf is als volgt:

	ZAKELIJKE WAARDEN	VASTRENTENDE WAARDEN	OVERIGE BELEGGINGEN	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
Voor eigen rekening					
Beginstand	258.939	1.816.471	90.611	2.166.021	2.156.274
Reclassificaties	-	586	-163	423	-
Beginstand na reclassificaties	258.939	1.817.057	90.448	2.166.444	2.156.274
Aan- en verkopen	-23.217	96.092	-52.272	20.603	-261.018
Waardeontwikkeling	13.075	17.042	-26.575	3.542	270.965
Overige mutaties	-	-	-	-	-200
Eindstand	248.797	1.930.191	11.601	2.190.589	2.166.021
Voor risico van polishouders met garantie					
Beginstand	108.440	366.014	-16	474.438	436.850
Reclassificaties	-	-228	5	-223	-
Beginstand na reclassificaties	108.440	365.786	-11	474.215	436.850
Aan- en verkopen	-57.719	-8.117	33	-65.803	-15.307
Waardeontwikkeling	19.448	4.296	1.239	24.983	52.895
Eindstand	70.169	361.965	1.261	433.395	474.438
Voor risico van polishouders zonder garantie					
Beginstand	104.308	66.042	53.073	223.423	221.066
Reclassificaties	-	-200	-	-200	-
Beginstand na reclassificaties	104.308	65.842	53.073	223.223	221.066
Aan- en verkopen	-23.538	-7.580	-3.357	-34.475	-28.952
Waardeontwikkeling	20.319	1.376	3.690	25.385	31.109
Overige mutaties	-	-	-	-	200
Eindstand	101.089	59.638	53.406	214.133	223.423
Totaal generaal	420.055	2.351.794	66.268	2.838.117	2.863.882
Van de eindstand is:					
• Beursgenoteerd	171.258	2.351.794	66.268	2.589.320	2.604.943
• Niet beursgenoteerd	248.797	-	-	248.797	258.939

Vlottende activa

<u>Vorderingen en overlopende activa (5)</u>	31-12-2013	31-12-2012
Debiteuren	9.973	7.495
Vorderingen op verbonden partijen	109.349	90.106
Nog te factureren bedragen	4.889	5.331
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.062	3.309
Vennootschapsbelasting	27	808
Vorderingen uit hoofde van beleggingen	8.590	23.686
Te vorderen verzekeringspremies	13.226	16.806
Overige vorderingen en overlopende activa	23.513	27.236
Totaal	172.629	174.777

De vorderingen op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte dienstverlening aan de fondsen voor gemene rekening. Onder de vorderingen zijn geen posten

begrepen met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

<u>Vorderingen en overige activa uit herverzekering (6)</u>	31-12-2013	31-12-2012
Herverzekeringsdeel voorzieningen	53.774	65.810
Vorderingen uit herverzekering	4.942	8.578
Totaal	58.716	74.388

Onder deze post zijn de vorderingen van het verzekeringsbedrijf uit herverzekering gepresenteerd.

De looptijd van het herverzekeringsdeel is nagenoeg gelijk aan die van de betreffende verzekeringsverplichtingen.

<u>Liquide middelen (7)</u>	31-12-2013	31-12-2012
Banktegoeden in rekening courant	504.394	234.515
Deposito's	200.914	625.099
Liquide middelen uit hoofde van beleggingen	49.514	396.299
Totaal	754.822	1.255.913

Van de liquide middelen staat een bedrag van (maximaal) € 15,3 miljoen (2012: € 87,3 miljoen) niet ter vrije beschikking. Ook de liquide middelen uit hoofde van de beleggingen staan niet ter vrije beschikking.

uitgezet bij goed bekend staande financiële instellingen en hebben een maximale looptijd van 3 maanden. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.

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

Ultimo 2012 waren voor de nakoming van de renteverplichtingen over de langlopende schulden zekerheden ad € 66,9 miljoen verstrekt.

Groepsvermogen (8)	31-12-2013	31-12-2012
Eigen vermogen	1.268.666	900.991
Groepsvermogen	1.268.666	900.991

Het eigen vermogen van APG Groep maakt onderdeel uit van het groepsvermogen en wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

Het verloop van het groepsvermogen is als volgt.

	2013	2012
Beginstand	900.991	876.192
Groepsresultaat na belastingen	8.584	31.621
<i>Uitgekeerd dividend in contanten</i>	-	-6.467
<i>Effect herkapitalisatie</i>	360.000	-
<i>Overige mutaties</i>	-909	-355
Totaal rechtstreekse mutaties	359.091	-6.822
Eindstand	1.268.666	900.991

Het effect herkapitalisatie betreft de agiostortingen naar aanleiding van het omzetten van langlopende leningen in eigen vermogen, zoals verder toegelicht onder de langlopende schulden.

De overige mutaties vloeien voort uit een mutatie in de reserve omrekeningsverschillen en een consolidatiecorrectie uit hoofde van de ontbinding van Cordares Holding NV.

Voorzieningen

Voorziening verzekeringsverplichtingen (9)
De verzekeringsverplichtingen hebben betrekking op levensverzekeringen en schadeverzekeringen. Van de schadeverzekeringsverplichtingen is een deel herverzekerd.

Het herverzekeringsdeel van de voorziening schadeverzekeringen ad € 53,8 miljoen (2012: € 65,8 miljoen) is opgenomen onder de vorderingen uit herverzekering. De totale verplichting is opgenomen onder de voorziening voor verzekeringsverplichtingen.

	31-12-2013	31-12-2012
Voorziening levensverzekering	2.147.110	2.585.129
• voor eigen rekening	1.086.548	1.229.864
• voor risico van polishouders zonder garantie	210.730	227.597
• voor risico van polishouders met garantie	849.832	1.127.668
Voorziening schadeverzekering	718.117	723.000
Totaal	2.865.227	3.308.129

Het verloop van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen is als volgt.

	VOOR EIGEN REKENING	VOOR RISICO POLISHOUDERS ZONDER GARANTIE	VOOR RISICO POLISHOUDERS MET GARANTIE	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
Beginstand	1.952.864	227.597	1.127.668	3.308.129	3.107.479
Premie en overige dotaties	142.062	9.662	102.304	254.028	340.797
Toegevoegde interest	-53.827	24.713	37.130	8.016	258.536
Winstdeling / indexatie	-4.124	-	-	-4.124	-16.715
Vrijval voor kosten	-9.445	-2.562	-9.711	-21.718	-19.811
Vrijval voor uitkeringen	-208.205	-24.639	-392.202	-625.046	-314.470
Overige mutaties (expiratie en afkoop)	-14.660	-24.041	-15.357	-54.058	-47.687
Eindstand	1.804.665	210.730	849.832	2.865.227	3.308.129

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit de voorziening voor ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen ad € 942 miljoen (2012: € 1.058 miljoen), de voorziening voor eindwaardegaranties ad € 850 miljoen (2012: € 1.128 miljoen), de voorziening voor B-polissen ad € 134 miljoen (2012: € 162 miljoen), de voorziening voor unit-linked verzekeringen ad € 211 miljoen (2012: € 227 miljoen) en de voorziening voor risicoverzekeringen ad € 10 miljoen (2012: € 10 miljoen).

De voorziening schadeverzekering heeft betrekking op afgesloten verzekeringspolissen voor arbeidsongeschiktheid ad € 707 miljoen (2012: € 710 miljoen) en ziekengeld ad € 11 miljoen (2012: € 13 miljoen).

Belastinglatentie	2013	2012
Beginstand	29.919	69.461
Dotatie	-	-
Onttrekkingen	-	-33.938
Vrijval	-5.706	-5.604
Eindstand	24.213	29.919

De onttrekkingen in 2012 komen voort uit de uniformering van de fiscale met de commerciële afschrijvingstermijnen van de immateriële vaste activa, zijnde het cliëntcontract zoals ontstaan uit de ontzaffing in 2008. De uit de ontzaffing ontstane goodwill is voor wat betreft de fiscale afschrijvingstermijnen deels in lijn gebracht met de commerciële afschrijvingstermijn; deels is de fiscale afschrijvingstermijn verlengd ten opzichte van de com-

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), tezamen met de hiermee verband houdende (toekomstige) administratiekosten.

Belastinglatentie (10)

De voorziening belastinglatentie vloeit hoofdzakelijk voort uit de afwijkende fiscale waardering van de immateriële vaste activa, zijnde goodwill, cliëntcontracten en verzekeringsportefeuille.

merciële afschrijvingstermijn. De uniformering leidt tot hogere fiscale resultaten waardoor de hiermee verband houdende belastinglatentie (uitgestelde verplichtingen) wijzigt naar een (acute) belastingsschuld en voor het gedeelte van de goodwill met een afwijkende afschrijvingstermijn, in een actieve belastinglatentie.

Overige (11)

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	PERSONEELS- GERELATEERDE VOORZIENINGEN	VOORZIENING REORGANISATIE	VOORZIENING ONTVLECHTING	OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
Beginstand	80.944	15.669	7.752	1.126	105.491	25.756
Dotaties	4.114	37.138	1.016	2.155	44.423	94.437
Onttrekkingen	-14.393	-8.089	-1.375	-1.001	-24.858	-10.009
Vrijval	-465	-	-	-16	-481	-4.693
Eindstand	70.200	44.718	7.393	2.264	124.575	105.491

Van het totaalbedrag heeft € 7,5 miljoen (2012: € 6,6 miljoen) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar, terwijl naar verwachting € 86,6 miljoen in 2014 tot afwikkeling zal komen (2012: € 90,1 miljoen).

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van lange termijn personeelsbeloningen (dienstjubilea), verplichtingen voortvloeiende uit afvloeiing en (voormalige) dienstverbanden (WAO, arbeidsongeschiktheid, WWV), een voorziening voor een hypotheekfaciliteit voor ex-medewerkers, alsmede een voorziening uit hoofde van een compensatievergoeding voor draagvlakverlies, verzekeringstechnisch nadeel alsmede overige lasten verband houdend met de harmonisering van de pensioenregelingen bij APG Groep.

In de vrijval van de personeelsgerelateerde voorzieningen is voor € 0,3 miljoen inbegrepen de vrijval van de voorziening verband houdend met de harmonisering van de pensioenregelingen bij APG Groep. In 2012 is een nieuwe CAO APG Groep afgesloten, waarin een besluit tot harmonisering van de pensioenregelingen binnen APG Groep is opgenomen. Op basis van de CAO APG Groep, alsmede de voorschriften zoals opgenomen in de statuten van Stichting Pensioenfonds ABP (artikel 4.6) en het Uitvoeringsreglement Stichting Pensioenfonds ABP (Hoofdstuk 6) is APG Groep een vergoeding verschuldigd ter compensatie van draagvlakverlies, verzekeringstechnisch nadeel alsmede overige lasten als gevolg van de afwikkeling. De keuze van de individuele werknemers van APG Groep per 1 juli 2013 is bepalend geweest voor samenstelling en grootte van de totale groep die is overgestapt naar het Personeelspensioenfonds APG en de hoogte van de compensatievergoeding die vergoed dient te worden. Op basis van het keuzepatroon blijkt dat een voorziening ter grootte van € 57,2 miljoen is vereist. Dit is inclusief een effect van € 3,5 miljoen met betrekking tot de periode van medio 2009 tot medio 2013 waarin nieuwe medewerkers niet bij ABP zijn aangemeld. Ten opzichte van het ingeschatte scenario

dat als basis voor de voorziening ultimo 2012 ad € 57,5 miljoen heeft gediend, resulteert een vrijval ad € 0,3 miljoen. Naar verwachting vindt afwikkeling van de voorziening plaats in 2014.

Voorziening reorganisatie

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de reorganisatiekosten die samenhangen met de afgesloten vrijwillige vertrekregelingen en de boventaligheid zoals voortvloeit uit de stadia van veranderprogramma's binnen de groep. In 2013 heeft een dotatie ad € 37,1 miljoen plaatsgevonden uit hoofde van de afgesloten vrijwillige vertrekregelingen en de veranderprogramma's bij het uitvoeringsbedrijf en verzekeringsbedrijf. 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.

Voorziening ontvlechting

In deze voorziening zijn de onvermijdbare kosten van tijdelijke, partiële leegstand in het kantoorpand Basisweg opgenomen rekening houdend met de kans op onderverhuur. Vanaf medio 2013 is sprake van gedeeltelijke onderverhuur met een ingeschatte looptijd van 3 jaar. Deze ontwikkeling is verwerkt in de bepaling van de voorziening ultimo 2013 (2012: inschatting onderhuur nihil). In 2011 is een gewijzigde huurovereenkomst getekend (looptijd tot 31 december 2020). Als gevolg van een actualisering van de voorziening in 2013 is € 1,0 miljoen ten laste van het resultaat gedoteerd (2012: € 6,7 miljoen last). Deze voorziening is gevormd voor de periode tot eind 2020.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreffen een voorziening voor groot onderhoud en een voorziening voor een verlieslatend contract.

Langlopende schulden (12)	2013	2012
Beginstand	552.745	552.745
Opgenomen	-	-
Aflossingen	-528.978	-
Eindstand	23.767	552.745

In het kader van de herkapitalisatie van de groep is in 2013 is de langlopende lening van € 500,8 miljoen met Stichting Pensioenfonds ABP afgewikkeld. Hierbij is € 331,8 miljoen omgezet in eigen vermogen door middel van een agiostorting. Het restant ad € 169,0 miljoen is afgelost. Daarnaast zijn overige leningen met Sociaal Fonds Bouwnijverheid voor in totaal € 28,2 miljoen gedeeltelijk omgezet in eigen vermogen in de vorm van een agiostorting. Van de eindstand heeft een bedrag van € 12,8 miljoen betrekking op financiering door verbonden partijen (2012: € 542 miljoen). Het totaalbedrag kent een looptijd groter dan vijf jaar. De rentepercentages variëren van 5,25% tot 7,25% per jaar (2012: 2,11% tot 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld.

Samenhangend met de herkapitalisatie en de afwikkeling van de lening van € 500,8 miljoen, is mede vanuit het risicobeleid van de groep ook de renteswap afgewikkeld. De hieruit voortvloeiende last

bedraagt € 47,4 miljoen en is opgenomen onder de financiële baten en lasten. De renteswap diende ter afdekking van het renterisico, waardoor de variabele rentelasten (Euribor + 50 basispunten) op de langlopende lening ad € 500,8 miljoen zijn vervangen door een vaste rente van 3,8 procent. De condities van de swap stemmen tot aan het moment van herkapitalisatie overeen met die van de lening ofwel de afgedekte positie. Uitgaande van de effectiviteit van de renteswap als hedge-instrument, werd de renteswap tot aan het moment van herkapitalisatie gewaardeerd tegen kostprijs onder toepassing van kostprijs hedge accounting (balanswaarde nihil).

De marktwaarde van deze swap ultimo 2012 bedroeg € 66,8 miljoen negatief. Voor nakoming van de renteverplichtingen waren zekerheden ad € 66,9 miljoen verstrekt in de vorm van kasgeld. De zekerheden zijn ultimo 2012 verantwoord als kortgeldposities als onderdeel van de post liquide middelen.

Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)	31-12-2013	31-12-2012
Vooruitontvangen premies	12.825	11.610
Schulden uit hoofde van beleggingen	18.197	187
Overige vooruitontvangen bedragen	810	11.433
Crediteuren	13.836	12.328
Vakantiegeld en -dagen	25.359	24.312
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	41.773	46.645
Te betalen rentelasten langlopende leningen verbonden partijen	-	15.846
Belastingen en premies sociale verzekeringen	24.694	27.335
Vennootschapsbelasting	44.820	45.494
Schulden aan verbonden partijen	96.037	92.472
Nog te ontvangen facturen	10.203	4.155
Schulden ter zake van pensioenen	2.573	2.918
Overige schulden	31.081	29.029
Totaal	322.208	323.764

Ultimo 2013 is onder de belastingen en premies sociale verzekeringen inbegrepen de verschuldigde crisisheffing ad € 2,1 miljoen (2012: € 1,4 miljoen) uit hoofde van de Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013.

Onder de kortlopende schulden zijn posten voor in totaal € 7,7 miljoen (2012: € 7,3 miljoen) begrepen met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente betaald over de kortlopende schulden.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van € 178,9 miljoen open (2012: € 197,4 miljoen), waarvan € 24,2 miljoen verschuldigd binnen één jaar (2012: € 19,1 miljoen), € 88,0 miljoen verschuldigd tussen één en vijf jaren (2012: € 91,4 miljoen) en € 66,7 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2012: € 86,9 miljoen).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen € 13,1 miljoen (2012: € 14,3 miljoen), waarvan € 5,3 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2012: € 5,4 miljoen) en € 7,8 miljoen tussen één en vijf jaar (2012: € 8,8 miljoen). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar. In het verslagjaar zijn voor € 7,4 miljoen leasekosten verantwoord (2012: € 7,6 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 € 16,9 miljoen (2012: € 25,5 miljoen) waarvan € 11,1 miljoen (2012: € 13,0 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 5,8 miljoen

(2012: € 12,5 miljoen) verschuldigd tussen één en vijf jaren. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen aangegaan ad € 1,3 miljoen (2012: € 0,4 miljoen).

Specifiek voor de beleggingen van het verzekeringsbedrijf in private equity en infrastructuur is sprake van toekomstige commitments voor een bedrag van in totaal € 9,4 miljoen (2012: € 11,4 miljoen).

Bij APG Groep zijn enkele 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 belasting-schulden.

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 tot en met het jaar 2015 (carried interest notes, 2013: € 0,3 miljoen). Over de hoogte van de te ontvangen vergoedingen bestaat onzekerheid.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

In duizenden euro's

Netto-omzet

<u>Verzekeringspremies (14)</u>	2013	2012
Levensverzekeringen Eigen rekening en risico Risico polishouders	145.027	236.057
	10.920	12.664
	155.947	248.721
Schadeverzekeringen Eigen rekening en risico Risico polishouders	112.770	110.223
	-	-
	112.770	110.223
Totaal	268.717	358.944

<u>Beleggingsresultaten (15)</u>	ZAKELIJKE WAARDEN	VASTRENTENDE WAARDEN	OVERIGE BELEGGINGEN	2013	2012
Dividenden	14.527	-	-	14.527	26.165
Rente	-	60.564	12.217	72.781	110.372
Waardemutaties	38.315	-37.850	-33.863	-33.398	218.438
	52.842	22.714	-21.646	53.910	354.975
Resultaat uit financiële transacties				-219	-6.605
Totaal				53.691	348.370
<i>Voor eigen rekening</i>				3.542	270.965
<i>Voor risico van polishouders met garantie</i>				24.983	52.895
<i>Voor risico van polishouders zonder garantie</i>				25.385	31.116
<i>Resultaat uit financiële transacties</i>				-219	-6.605
Totaal				53.691	348.370

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

<u>Opbrengsten diensten aan derden (16)</u>	2013	2012
Pensioenbeheer	260.615	277.017
Vermogensbeheer	399.027	369.243
Totaal	659.642	646.260

Overige bedrijfsopbrengsten (17)

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.

Bedrijfslasten

Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (18)

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

<u>Personeelskosten (21)</u>	2013	2012
Lonen en salarissen	287.316	286.328
Pensioenlasten	39.246	40.306
Sociale lasten	29.962	30.681
Overige personeelskosten	92.713	120.977
Totaal	449.237	478.292

De mutatie in de overige personeelskosten komt hoofdzakelijk voort uit de kosten verband houdend met de getroffen personeelsgerelateerde voorzieningen, waaronder de kosten uit hoofde van de harmonisering pensioenregeling in 2012, en de reorganisatievoorziening in 2013 (zoals toegelicht onder punt 11 overige voorzieningen).

Pensioenregeling medewerkers

De pensioenregeling van een groot aantal medewerkers is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP. De aanspraken worden opgebouwd op basis van middelloon en aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie.

Uitkeringen (19)

Hieronder zijn de aan polishouders gedane uitkeringen opgenomen. Het betreft uit te keren bedragen leven € 616,2 miljoen (2012: € 316,7 miljoen) en schade € 44,8 miljoen (2012: € 41,4 miljoen) onder aftrek van herverzekerde bedragen leven € 6,5 miljoen (2012: € 6,2 miljoen) en schade € 4,9 miljoen (2012: € 5,2 miljoen).

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)

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

Voor het merendeel van de overige medewerkers is de pensioenregeling ondergebracht bij Stichting Personeelspensioenfonds APG. De aanspraken worden opgebouwd op basis van middelloon en aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie. APG Groep heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van tekorten bij deze pensioenfondsen, anders dan het voldoen van toekomstige premies. Op grond van voorgaande 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 2013 gemiddeld 3.984 werknemers in dienst (2012: 4.154), onderverdeeld in de volgende segmenten.

	2013	2012
Directie en staven	258	322
Bedrijfseenheden		
• Uitvoeringsbedrijf	2.027	1.933
• Verzekeringsbedrijf	464	460
Ondersteunende eenheden	1.235	1.439
Totaal	3.984	4.154

Het personeel van het uitvoeringsbedrijf is werkzaam op de gebieden pensioenbeheer en vermogensbeheer.

In 2013 waren gemiddeld 140 werknemers werkzaam in het buitenland (2012: 140). Deze werknemers zijn allen werkzaam in het uitvoeringsbedrijf.

Bezoldiging van commissarissen en bestuurders (in euro's)

De bezoldigingen van commissarissen en bestuurders zijn vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Raad van commissarissen	VASTE VERGOEDING	VERGOEDING LIDMAATSCHAP COMMISSIES	WERKGEVERS-LASTEN EN BELASTINGEN	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
mr. drs. L.C. Brinkman, voorzitter	40.000	5.000	9.450	54.450	53.775
G.M.M.L. Verhofstadt, vice-voorzitter	35.000	5.000	3.100	43.100	42.840
mr. C.W. van Boetzelaer MBA	11.250	1.875	3.773	16.898	37.485
mw. H.C.J. van den Burg	11.250	1.875	3.773	16.898	37.489
drs. S. van Keulen	7.500	1.250	2.516	11.266	37.485
drs. A.L.M. Nelissen	30.000	5.000	7.350	42.350	41.825
mw. prof. dr. C.M. van Praag	11.250	1.875	2.756	15.881	37.485
P. Rosenmöller	18.125	3.750	4.594	26.469	41.825
K.I. van Splunder	11.250	1.875	2.756	15.881	37.485
mw. E.L. Snoeij	30.000	5.000	7.768	42.768	24.453
mr. M.J. van Lanschot	18.750	1.597	7.897	28.244	-
mw. drs. N.A. Vermeulen MBA	4.583	1.527	2.280	8.390	-

Raad van bestuur	DIRECTE SALARISSEN	PERSENELE LASTEN	PENSIOEN-LASTEN	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
drs. D.M. Sluimers	463.679	75.672	99.021	638.372	604.885
mw. dr. A.G.Z. Kemna	516.019	86.268	98.839	701.126	677.505
drs. ir. M. Boerekamp RA	375.120	64.557	78.778	518.455	453.143 ²
dr. A.W.I.M. van der Wurff	394.018	67.320	78.466	539.804	486.170
mw. drs. P.H.M. Hofsté RA	312.573	55.157	54.779	422.509 ³	-

In 2013 is de tweede en laatste tranche van de long term incentive afgewikkeld. De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur bestaat derhalve uitsluitend uit directe salarissen. De vaste salarissen zijn per 1 april 2013 op grond van bestaand beleid verhoogd met de overeengekomen CAO-stijging van 1 procent.

De kolom personele lasten omvat de vakantietoelage, de eindejaarsuitkering en de werkgeversbijdragen.

De mutatie op totaalniveau 2013 ten opzichte van 2012 is hoofdzakelijk het gevolg van een stijging van de pensioenlasten. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een eenmalig effect uit hoofde van de overgang van de ABP peildatumsystematiek naar de PPF-peildatumsystematiek als gevolg van de harmonisering van de pensioenregeling binnen APG Groep. Tevens hebben de betrokken leden, samenhangend met de overgang van ABP naar PPF, gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een extra storting in het PPF te doen teneinde het na-ijl-nadeel uit hoofde van de veranderde premiesystematiek te compenseren.

Daarnaast is bij drs. ir. M. Boerekamp RA het effect zichtbaar dat hij in 2012 elf maanden in dienst is geweest.

Afschrijvingen (22)

	2013	2012
Afschrijvingen immateriële vaste activa	82.701	83.101
Afschrijvingen uit hoofde van waardevermindering	18	1.616
Afschrijvingen materiële vaste activa	8.918	8.877
Totaal	91.637	93.594

Bijzondere waardeverminderingen vlottende activa (23)

Gedurende het verslagjaar waren er geen bijzondere waardeverminderingen vlottende activa. De bijzondere waardeverminderingen over 2012 ad € 1 miljoen hebben betrekking op een afwaardering naar nihil van een verstrekte lening.

Aanvullend op bovenstaande heeft gedurende het verslagjaar bij drs. ir. M. Boerekamp RA een extra pensioenstorting ad € 15.537 plaatsgevonden die was overeengekomen bij de indiensttreding. Aan mw. drs. P.H.M. Hofsté RA is gedurende het verslagjaar aanvullend een beëindigingsvergoeding uitbetaald van € 330.000. In het verslagjaar heeft de heer mr. P.J.W.G. Kok op interim basis gedurende enkele maanden de positie van CFRO vervuld. De hiermee samenhangende kosten bedragen € 109.505.

In 2013 is gebleken dat bij de conversie van de long term incentive van dr. A.W.I.M. van der Wurff over 2012 een aanvullend bedrag van € 8.359 was verschuldigd.

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

In 2014 zal over de tot uitbetaling gekomen bezoldiging in 2013 de zogeheten crisisheffing ad € 300.000 (2012: € 415.000) worden afgedragen.

² Vanaf 1 februari 2012

³ Van 1 februari 2013 tot 30 november 2013

<u>Overige bedrijfskosten (24)</u>	2013	2012
Huisvestingskosten	30.905	32.455
Automatiseringskosten	50.406	44.391
Overig	32.104	49.375
Totaal	113.415	126.221

De post Overig betreft onder andere portikosten, kantoorbenodigdheden, telefoonkosten en overige materiële kosten. In de post Overig is voor € 2,1 miljoen (2012: € -0,5 miljoen) aan valutakoersverschillen verwerkt.

<u>Financiële baten en lasten (25)</u>	2013	2012
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.994	5.813
Rentelasten en soortgelijke kosten	-62.310	-22.114
Totaal	-60.316	-16.301

Onder de financiële baten en lasten is een last van € 47,4 miljoen opgenomen voor de afwikkeling van een renteswap. Deze afwikkeling houdt verband met de herkapitalisatie van de lening van € 500,8 miljoen waarbij ook de renteswap is afgewikkeld. Van de verantwoorde rentelasten en soortgelijke kosten heeft € 9,1 miljoen (2012: € 19,0 miljoen) betrekking op verhoudingen

Belastingen (26)

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

	2013	2012
<i>Lopende periode</i>		
• lopend jaar	-45.095	-8.543
• aanpassingen voorgaande jaren	-	2.061
<i>Mutatie belastinglatentie</i>		
• tijdelijke verschillen	40.989	-2.522
Totaal	-4.106	-9.004
Effectieve belastingdruk in %	34,9%	22,0%

De mutatie in de belastinglatenties 2013 ten opzichte van 2012 wordt voornamelijk veroorzaakt door verschillen in commerciële versus fiscale waarderings van de beleggingen van het verzekeringsbedrijf.

Het effectieve belastingtarief wijkt 9,9 procentpunt af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25,0 procent. Dit wordt veroorzaakt door verschillen tussen het commercieel en het fiscaal resultaat en door afwijkende buitenlandse belastingtarieven.

Resultaat deelnemingen (27)

Het resultaat deelnemingen over 2013 betreft het aandeel in het resultaat van Pensionsal (30%) over 2013 ad € -0,2 miljoen alsmede het verkoopresultaat ad € 1,1 miljoen uit hoofde van de gedeeltelijke verkoop van het belang in Pensionsal. Met ABN AMRO is een koopoptie voor de resterende 30% overeengekomen die expireert in 2017. In verband met de onzekerheid over de uitoefening van de optie, kan er geen betrouwbare waardering plaatsvinden waardoor de optie off balance blijft.

TOELICHTING OP HET GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode. De mutatie liquide middelen uit hoofde van beleggingen zoals verantwoord onder de kasstroom uit operationele activiteiten is salderend bepaald. Voor de samenstelling van de liquide middelen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Interest over de liquide middelen respectievelijk rekening courantpositie 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.

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten is opgenomen een aantal verrekeningen met Stichting Pensioenfonds ABP alsmede de uitgaven uit hoofde van de financiële herstructurering van de groep.

OVERIGE TOELICHTINGEN

Transacties met verbonden partijen

Transacties tussen verbonden partijen vinden plaats tegen marktconforme condities.

In 2013 zijn uit hoofde van de herkapitalisatie van APG Groep, de langlopende lening met Stichting Pensioenfonds ABP ad € 500,8 miljoen en leningen met Sociaal Fonds Bouwnijverheid ad € 28,2 miljoen afgewikkeld.

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 € 7,9 miljoen (2012: € 7,5 miljoen) en zullen voor 2014 € 8,1 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.

Kosten die APG in het kader van de ontzaffing voor de aanpassing van de ICT-infrastructuur, positionering van de merknaam en reorganisatie heeft gemaakt, komen voor rekening van Stichting Pensioenfonds ABP voor zover deze posten het in 2008 ontvangen voorschot niet te boven gaan. Het ontvangen bedrag heeft betrekking op kosten van meerjarige programma's. In het verslagjaar is voor een bedrag ad € 2,6 miljoen (2012: € 0,8 miljoen) aan deze doelen besteed en is € 8,0 miljoen aan Stichting Pensioenfonds ABP terugbetaald.

Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep NV, Loyalis NV en haar dochters, APG Algemene Pensioen Groep NV en haar dochters APG Pensioenbeheer BV en APG Investment Services NV, APG Asset

Management NV, APG Deelnemingen NV en haar 100% dochters (behalve Inotime BV en Inovita BV) en APG Diensten BV vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel.

Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep NV een fiscale eenheid met APG Deelnemingen NV en haar 100% dochters (behalve Inotime BV en Inovita BV), APG Diensten BV, APG Asset Management NV, APG Algemene Pensioen Groep NV en haar dochters APG Pensioenbeheer BV en APG Investment Services NV. Dit betekent dat deze rechtspersonen onderling hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingschulden. De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting.

Honoraria accountant

De kosten van PricewaterhouseCoopers, verantwoord onder 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten', bedroegen in 2013 € 1,2 miljoen voor auditservices (2012: € 1,2 miljoen), € 0,4 miljoen voor audit gerelateerde services (werkzaamheden inzake ISAE 3402) (2012: € 0,5 miljoen), € 0,4 miljoen voor belastingadvies (2012: € 0,3 miljoen) en € 1,5 miljoen voor overige diensten (2012: € 1,7 miljoen).

In 2013 heeft PwC in Nederland in het kader van auditservices voorts € 0,8 miljoen (2012: € 0,9 miljoen) in rekening gebracht voor de certificering van rapportages aan cliënten van APG Groep in het kader van de dienstverlening door APG Groep.

Segmentatieoverzicht (in duizenden euro's)

Balans	UITVOERINGS- BEDRIJF	ONDER- STEUNENDE BEDRIJVEN	VERZEKERINGS- BEDRIJF	APG GROEP ENKELVOUDIG	ELIMINATIES	TOTAAL 31-12-2013
Vaste activa	632.072	23.860	74.395	1.295.599	-1.221.554	804.372
Beleggingen	-	-	2.838.117	-	-	2.838.117
Vlottende activa	594.275	44.847	387.889	50.679	-91.523	986.167
Totaal activa	1.226.347	68.707	3.300.401	1.346.278	-1.313.077	4.628.656
Eigen vermogen	898.790	32.350	290.414	1.268.666	-1.221.554	1.268.666
Verzekeringsverplichtingen	-	-	2.865.227	-	-	2.865.227
Overige voorzieningen	98.483	1.155	29.769	19.381	-	148.788
Langlopende schulden	-	-	-	23.767	-	23.767
Kortlopende schulden	229.074	35.202	114.991	34.464	-91.523	322.208
Totaal passiva	1.226.347	68.707	3.300.401	1.346.278	-1.313.077	4.628.656

Winst- en verliesrekening	UITVOERINGS- BEDRIJF	ONDER- STEUNENDE BEDRIJVEN	VERZEKERINGS- BEDRIJF	APG GROEP ENKELVOUDIG	ELIMINATIES	TOTAAL 2013
Netto-omzet	722.658	157.404	349.446	7.420	-187.485	1.049.443
Bedrijfslasten	-651.813	-154.988	-324.685	-33.369	187.485	-977.370
Financiële baten en lasten	-55.896	12	1.024	-5.456	-	-60.316
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	14.949	2.428	25.785	-31.405	-	11.757
Belastingen	-4.337	-935	-6.772	7.938	-	-4.106
Resultaat deelnemingen	-	-25	-	32.051	-31.093	933
Groepsresultaat na belastingen	10.612	1.468	19.013	8.584	-31.093	8.584

De indeling van het segmentatieoverzicht is primair overeenkomstig de juridische structuur van APG Groep waarbij segmentatie plaatsvindt naar het uitvoeringsbedrijf

(rechtenbeheer en vermogensbeheer), ondersteunende dienstverlening en de verzekeringsactiviteiten.

ENKELVOUDIGE FINANCIËLE OVERZICHTEN

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

(voor winstbestemming)
In duizenden euro's

ACTIVA	31-12-2013	31-12-2012
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	74.045	91.816
Financiële vaste activa (2)	1.221.554	809.900
	1.295.599	901.716
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa (3)	8.518	52.271
Liquide middelen (4)	42.161	64.540
	50.679	116.811
TOTAAL ACTIVA	1.346.278	1.018.527
PASSIVA	31-12-2013	31-12-2012
Eigen vermogen (5)		
Gestort en opgevraagd kapitaal	705.297	705.297
Agio	490.414	130.414
Wettelijke reserves	38.113	41.679
Overige reserves	26.258	-8.020
Resultaat boekjaar	8.584	31.621
	1.268.666	900.991
Voorzieningen (6)	19.381	23.913
Langlopende schulden (7)	23.767	51.991
Kortlopende schulden en overlopende passiva (8)	34.464	41.632
TOTAAL PASSIVA	1.346.278	1.018.527

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING 2013

In duizenden euro's

	2013	2012
Resultaat deelnemingen na belastingen	32.051	55.889
Overig resultaat na belastingen	-23.467	-24.268
Resultaat na belastingen	8.584	31.621

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voor een toelichting op de gehanteerde waarderingsgrondslagen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE FINANCIËLE OVERZICHTEN

In duizenden euro's

Vaste activa

Immateriële vaste activa (1)

Onder de immateriële vaste activa is begrepen de bij de verwerving van een kapitaalbelang geïdentificeerde verzekeringsportefeuille.

Het verloop van deze post is als volgt.

	2013	2012
Beginstand	91.816	109.586
In-/desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	-17.771	-17.770
Waardeverminderingen	-	-
Eindstand	74.045	91.816
Cumulatieve aanschafwaarde	177.707	177.707
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-103.662	-85.891
Boekwaarde	74.045	91.816
Afschrijvingspercentage	10%	10%

Financiële vaste activa (2)

De post financiële vaste activa betreft deelnemingen.

Het verloop van deze post is als volgt.

	2013	2012
Beginstand	809.900	806.205
Investerings	362.196	45
Desinvesteringen	-993	-
Resultaat boekjaar	30.951	55.889
Uitgekeerd dividend	-8.275	-51.884
Uitgekeerd interim dividend	-	-
Overige mutaties	27.775	-355
Eindstand	1.221.554	809.900

De investeringen hebben met name betrekking op de herkapitalisatie van de groep, de oprichting van APG Asset Management NV in 2013 respectievelijk APG Deelnemingen NV in 2012. De desinvesteringen hebben betrekking op de omgang van Pensional naar APG Deelnemingen NV per 1 november 2013.

De overige mutaties komen voort uit de herstructurering van de groep en betreffen de waarde van activa en passiva die binnen de groep zijn verhangen. Gezien de omvang van de buitenlandse deelnemingen is het hiermee samenhangende valutarisico beperkt.

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa (3)

	31-12-2013	31-12-2012
Vorderingen op groepsmaatschappijen	8.248	50.575
Overige vorderingen en overlopende activa	270	1.696
Totaal	8.518	52.271

De vorderingen en overlopende activa hebben hoofdzakelijk betrekking op vorderingen op groepsmaatschappijen.

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

Liquide middelen (4)

	31-12-2013	31-12-2012
Banktegoeden in rekening courant	42.161	19.540
Deposito's	-	45.000
Totaal	42.161	64.540

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Eigen vermogen (5)

	31-12-2013	31-12-2012
Gestort en opgevraagd kapitaal	705.297	705.297
Agio	490.414	130.414
Wettelijke reserves	38.113	41.679
Overige reserves	26.258	-8.020
Resultaat boekjaar	8.584	31.621
	1.268.666	900.991

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

	GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	AGIO	WETTELIJKE RESERVES	OVERIGE RESERVES	RESULTAAT BOEKJAAR
Beginstand	705.297	130.414	41.679	-8.020	31.621
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	31.621	-31.621
Mutatie wettelijke reserves	-	-	-2.587	2.587	-
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	8.584
Overige mutaties	-	360.000	-979	70	-
Eindstand	705.297	490.414	38.113	26.258	8.584

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestort en opgevraagd kapitaal betreft het bij oprichting geplaatste kapitaal, bestaande uit 650.000.000 aandelen van € 1 nominaal. Voorts is in 2011 bij de verwerving van de minderheidsbelangen in APG Algemene Pensioen Groep NV en Loyalis NV voor 55.297.170 aan nieuwe 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 een opwaardering van een dochter bij inbreng tegen fair value. De mutatie in 2013 betreft de omzetting van leningen van aandeelhouders in eigen vermogen in het kader van de herkapitalisatie van APG Groep.

Wettelijke en overige reserves

In de wettelijke en overige reserves zijn rechtstreekse vermogens-

mutaties opgenomen die samenhangen met de verwerving en verhangning van dochters uit voorgaande jaren ad € 23,2 miljoen (2012: € 23,2 miljoen). Verder is onder de wettelijke reserve een reserve deelneming ad € 15,1 miljoen (2012: € 17,6 miljoen) begrepen, die is gevormd voor de ongerealiseerde waardeinstijgingen van niet beursgenoteerde beleggingen van dochterondernemingen. Alsmede een reserve omrekeningsverschillen ad € 0,7 miljoen negatief (2012: € 0,7 miljoen) met betrekking tot de buitenlandse deelnemingen, een reserve voor geactiveerde software bij een dochter ad € 0,1 miljoen (2012: € 0,2 miljoen) en een reserve uit hoofde van een ongerealiseerde waardemutatie met betrekking tot de voormalige deelneming Cordares Holding NV ad € 0,4 miljoen. De ontwikkeling van de wettelijke reserve omrekeningsverschillen is verantwoord onder de overige mutaties. De reserve deelneming is gevormd ten laste van de overige reserves.

Resultaat boekjaar

Hieronder is opgenomen het resultaat over het verslagjaar.

Voorzieningen (6)	BELASTING LATENTIE	PERSONEELS- GERELATEERDE VOORZIENINGEN	TOTAAL 2013	TOTAAL 2012
Beginstand	23.413	500	23.913	28.792
Dotaties	-	-	-	500
Onttrekkingen	-	-	-	-
Vrijval	-4.532	-	-4.532	-5.379
Eindstand	18.881	500	19.381	23.913

Dit betreft de voorziening belastinglatentie over de waarde van de verzekeringsportefeuille die is opgenomen onder de immateriële vaste activa.

De personeelsgerelateerde voorzieningen ultimo 2012 hebben betrekking op een voorziening uit hoofde van een compensatievergoeding voor draagvlakverlies, verzekeringstechnisch nadeel alsmede overige lasten verband houdend met de harmonisering van de pensioenregelingen bij APG Groep. In 2012 is een nieuwe CAO APG Groep afgesloten, waarin een besluit tot harmonisering van de pensioenregelingen binnen APG Groep is opgenomen. Op basis van de CAO APG Groep, alsmede de voorschriften zoals opgenomen in de statuten van Stichting Pensioenfonds ABP

(artikel 4.6) en het Uitvoeringsreglement Stichting Pensioenfonds ABP (Hoofdstuk 6) is APG Groep een vergoeding verschuldigd ter compensatie van draagvlakverlies, verzekeringstechnisch nadeel alsmede overige lasten als gevolg van de afwikkeling. De keuze van de individuele werknemers van APG Groep per 1 juli 2013 is bepalend geweest voor samenstelling en grootte van de totale groep die is overgestapt naar het Personeelspensioenfonds APG en de hoogte van de compensatievergoeding die vergoed dient te worden. Op basis van het keuzepatroon blijkt dat een voorziening ter grootte van € 0,5 miljoen is vereist hetgeen overeenkomt met het ingeschatte scenario dat als basis voor de voorziening ultimo 2012 heeft gediend. Naar verwachting vindt afwikkeling van de voorziening plaats in 2014.

Langlopende schulden (7)	2013	2012
Beginstand	51.991	51.991
Verstrekkings	-	-
Aflossingen	-28.224	-
Eindstand	23.767	51.991

De aflossing in 2013 is verricht in het kader van de herkapitalisatie van APG Groep. Een deel van de langlopende schulden is omgezet in eigen vermogen. Van de eindstand heeft een bedrag van € 12,8 miljoen betrekking op financiering door Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid (2012: € 41,0 miljoen).

Het totaalbedrag ad € 23,8 miljoen heeft een looptijd langer dan vijf jaar (2012: € 52,0 miljoen). Er zijn geen tussentijdse aflossingen. De rentepercentages van deze leningen variëren van 5,25% tot 7,25% (2011: 5,40% tot 7,25%). Er zijn geen zekerheden gesteld.

Kortlopende schulden en overlopende passiva (8)	31-12-2013	31-12-2012
Crediteuren	54	109
Schulden aan groepsmaatschappijen	31.054	4.837
Belastingen en premies sociale verzekeringen	137	387
Vennootschapsbelasting	1.730	35.377
Overige schulden	1.489	922
Totaal	34.464	41.632

Onder de schulden aan groepsmaatschappijen is de nog verschuldigde kapitaalstorting ad € 28,2 miljoen in APG Algemene Pensioen Groep NV begrepen.

Onder de kortlopende schulden en overlopende passiva zijn geen posten begrepen met een resterende looptijd langer dan één jaar.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten*Aansprakelijkheidsstelling*

Door de vennootschap is ten behoeve van een in de consolidatie betrokken dochteronderneming een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW. De aansprakelijkheidsstelling heeft betrekking op APG Diensten BV te Amsterdam.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Bij APG Groep zijn enkele 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 belasting-schulden. Belastingen worden toegerekend op basis van het aandeel van de vennootschappen in de totale belastingen.

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) zijn in de consolidatie betrokken:

NAAM	VESTIGINGSPLAATS
APG Algemene Pensioen Groep NV	Heerlen
• APG Investment Services NV	Amsterdam
• APG Asset Management US Inc	Delaware
• Fairfield Residential I, LLC	Delaware
• Fairfield Residential II, LLC	Delaware
• APG Investments Asia Ltd	Hong Kong
• APG Pensioenbeheer BV	Amsterdam
Loyalis NV	Heerlen
• Loyalis Leven NV	Heerlen
• Loyalis Leven VRF I BV*	Heerlen
• Loyalis Leven VRF II BV*	Heerlen
• Loyalis Schade NV	Heerlen
• Loyalis Schade VRF I BV*	Heerlen
• Loyalis Schade VRF II BV*	Heerlen
• Loyalis Diensten BV	Heerlen
• Loyalis Maatwerkadministraties BV	Heerlen
• Loyalis Kennis en Consult BV	Heerlen
• Loyalis Sparen & Beleggen NV	Heerlen
• Cordares Advies BV	Amsterdam
APG Asset Management NV	Amsterdam
APG Diensten BV	Amsterdam
APG Deelnemingen NV	Heerlen
• In Admin NV	Heerlen
• Cordares Vastgoed BV	Amsterdam
• Cordares Basisweg Beheer V BV	Amsterdam
• Inotime BV	Rotterdam
• Inovita BV	Rotterdam

* Als gevolg van de herstructurering bij Vesteda houden Loyalis Leven NV en Loyalis Schade NV de participaties in Vesteda vanaf 1 februari 2012 via een dubbele BV-structuur. Materieel is geen wijziging beoogd.

De belangrijkste redenen voor de herstructurering zijn het transparanter maken van de structuur en het vereenvoudigen van het toe- en uittreden door participanten, en zodoende de liquiditeit in het fonds te verbeteren.

Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen:

NAAM	VESTIGINGSPLAATS
APG – ABN AMRO Pensioeninstelling NV (kapitaalbelang 30%, gehouden door APG Deelnemingen NV)	Amsterdam

Raad van commissarissen

mr. drs. L.C. Brinkman, *voorzitter*
G.M.M.L. Verhofstadt, *vicevoorzitter*
mr. M.J. van Lanschot
drs. A.L.M. Nelissen
mw. E.L. Snoeij
mw. drs. N.A. Vermeulen MBA

Raad van bestuur

drs. D.M. Sluimers, *voorzitter*
drs. ir. M. Boerekamp RA
mw. dr. A.G.Z. Kemna
mr. P.J.W.G. Kok

Amsterdam, 1 april 2014

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de algemene vergadering van APG Groep N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit Jaarverslag opgenomen jaarrekening 2013 van APG Groep N.V. te Heerlen gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het Verslag van de Raad van Bestuur, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de

Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de

samenstelling van het vermogen van APG Groep N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het Verslag van de Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het Verslag van de Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 1 april 2014
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door
drs. S. Barendregt-Roojers RA

STATUTAIRE WINSTBESTEMMINGSREGELING

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.

VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat van het boekjaar ad € 8,584 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld € 34,842 miljoen dividend uit te keren.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Organisatorische en juridische herstructureringen APG Groep NV

Herpositionering Loyalis Maatwerkadministraties BV
Per 1 januari 2014 is Loyalis Maatwerkadministraties BV juridisch verhangen van Loyalis NV naar APG Deelnemingen NV. De transactie heeft binnen de groep plaatsgevonden en is tegen boekwaarde verwerkt. De transactie heeft niet geleid tot een wijziging in het groepsvermogen.

Juridische afsplitsing vermogensbeheeractiviteiten
APG Algemene Pensioen Groep NV heeft in 2012 bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) vergunning voor het verlenen van beleggingsdiensten aangevraagd.

Toekenning van de vergunning wordt onder meer getoetst aan de kapitalisatie van APG Algemene Pensioen Groep NV en APG Groep NV. Medio 2013 heeft de herkapitalisatie van APG Algemene Pensioen Groep NV en APG Groep NV plaatsgevonden om te kunnen voldoen aan het vereiste minimum toetsingsvermogen conform de definities in de Wet Financieel Toezicht.

Vanaf medio 2014 treedt de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) in werking. Door de toepasselijkheid van de AIFMD moeten de vermogensbeheeractiviteiten van APG Algemene Pensioen Groep NV in een separate entiteit worden ondergebracht. Per 1 januari 2014 zijn de vermogensbeheeractiviteiten afgesplitst van APG Algemene Pensioen Groep NV en ondergebracht in APG Asset Management NV. De activa en passiva (€ 655 miljoen) gaan van rechtswege over van APG Algemene Pensioen Groep NV naar APG Asset Management NV.

In 2014 zal APG Investment Services NV naar verwachting fuseren met APG Asset Management NV.

Organisatorische en juridische herinrichting pensioenbeheeractiviteiten
In 2014 zal een juridische fusie plaatsvinden tussen APG Algemene Pensioen Groep NV en APG Pensioenbeheer BV.

Wijziging samenstelling raad van bestuur
Per 1 maart 2014 heeft dhr. A.W.I.M. van der Wurff zijn bestuursfunctie neergelegd. In goed overleg tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen is besloten om de taken te verdelen over de voorzitter en de overige leden van de raad van bestuur. Een aantal activiteiten wordt door dhr. Van der Wurff voortgezet in hoedanigheid van bijzonder adviseur van de raad van bestuur.

PERSONALIA

Hieronder zijn de personalia opgenomen van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur onder vermelding van hoofdfunctie en relevante nevenfuncties.

LEDEN RAAD VAN COMMISSARISEN**mr. drs. L.C. Brinkman, voorzitter**Hoofdfunctie:

- fractievoorzitter CDA in Eerste Kamer der Staten-Generaal

Nevenfuncties:

- president-commissaris RABO-Vastgoed Groep
 - president-commissaris Cultuurfonds Triodos Bank
 - lid raad van commissarissen Van Nieuwpoort (Zand, Grind en Beton) Groep
 - lid raad van commissarissen BMC Beleidsadvies en Management Consultants voor de publieke sector
 - lid raad van commissarissen Movares Groep (Holland Rail Consult)
 - lid raad van commissarissen Dasym Emesa Holding
- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 29 februari 2008
- Lidmaatschap commissies: voorzitter remuneratie-commissie

G.M.M.L. Verhofstadt, vicevoorzitterHoofdfunctie:

- minister van Staat – België
- voorzitter ALDE-fractie Europees Parlement

Nevenfuncties:

- voorzitter van raad van bestuur EIPA
- lid raad van bestuur en remuneratiecommissie Exmar
- lid raad van bestuur Sofina
- lid raad van bestuur Libero vzw
- lid raad van bestuur Centrum voor Maatschappelijke Informatie vzw
- lid raad van bestuur Liberaal Studiecentrum vzw

- lid raad van bestuur Centrum voor Vorming en Beleid

Nationaliteit: BelgischeEerste benoeming:

17 april 2008

Lidmaatschap commissies: remuneratiecommissie**drs. A.L.M. Nelissen**Functies:

- voorzitter raad van commissarissen TBI Holdings
- lid raad van commissarissen Van Nieuwpoort Groep
- lid raad van toezicht Stichting Jeroen Bosch 500
- bestuurslid/penningmeester Rijks Museum Fonds
- voorzitter raad van toezicht Stichting Reinier van Arkel
- lid raad van commissarissen Zuid Nederlandse Theater Maatschappij
- bestuurslid Stichting Administratiekantoor voor gewone aandelen A Van Lanschot Bankiers NV
- lid raad van bestuur Brainport Development
- lid bestuur Nederlands Blazers Ensemble

Nationaliteit: NederlandseEerste benoeming:

1 september 2008

Lidmaatschap commissies: voorzitter auditcommissie**mw. E.L. Snoeij**Functies:

- lid van de Commissie advies- en verwijspunt Klokkeluiders
 - lid raad van toezicht Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA)
 - onafhankelijk voorzitter Stuurgroep langdurige zorg
- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 26 april 2012
- Lidmaatschap commissies: remuneratiecommissie

mr. M.J. van LanschotFuncties:

- voorzitter Vereniging Particuliere Historische Buitenplaatsen
 - chief financial officer TropIQ Health Sciences BV
 - bestuurslid Stichting Christelijk Gymnasium Sorghvliet
 - directeur Landgoed Zwijnsbergen BV
- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 15 mei 2013
- Lidmaatschap commissies: auditcommissie

mw. drs. N.A. Vermeulen MBAHoofdfunctie: voorzitter raad van bestuur Sociale Verzekerings BankNevenfuncties:

- lid raad van commissarissen/auditcommissie AON Groep Nederland
- lid raad van toezicht/auditcommissie Eigen Haard
- lid raad van toezicht Dokterswacht Friesland
- voorzitter raad van toezicht Izore

Nationaliteit: NederlandseEerste benoeming:

6 november 2013

Lidmaatschap commissies: auditcommissie**LEDEN RAAD VAN BESTUUR****drs. D.M. Sluimers**Hoofdfunctie: voorzitter raad van bestuurNevenactiviteiten:

- lid Board of Trustees IFRS Foundation
 - lid Raad van Commissarissen Atradius NV
 - lid Curatorium Rijksacademie voor Financiën en Economie
 - lid Advisory Board Netspar
 - lid Raad van Toezicht Erasmus Trustfonds
 - Lid van de Stichting voor de Economische Politiek (SOeP)
- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 29 februari 2008

drs. ir. M. Boerekamp RAHoofdfunctie: lid raad van bestuurNevenactiviteiten:

- lid SBE International Advisory Board
- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 1 februari 2012

mr. P.J.W.G. KokHoofdfunctie: lid raad van bestuurNevenactiviteiten:

- Raad van Commissarissen Vesteda
 - Raad van Commissarissen ANWB
 - Raad van Commissarissen Optimix Investment Funds
 - Raad van Commissarissen Airport Real Estate Management
 - Bestuurslid Stichting Toetsing Verzekeraars
- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 1 november 2013

mw. dr. A.G.Z KemnaHoofdfunctie: lid raad van bestuurNevenactiviteiten:

- voorzitter raad van commissarissen Yellow & Blue
 - lid bestuur Duisenberg School of Finance
- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 1 november 2009
- Tweede benoeming: 1 november 2013

SAMENSTELLING ONDERNEMINGSRAAD

- L.H.A. Adams (secretaris)
- ing. P.L.J. Brouns (voorzitter)
- drs. H.A.C.J. Dabekaussen EMFC RC
- H.B.J. van Eijnsden
- H.J.J. Erkens
- A.H. de Heus
- ir. F.D. Hoekstra
- P.M.H. Hoofs
- S.A. Jonis MSc
- R.M.J. Lavalie (plaatsvervangend secretaris)
- J.J. Porebski
- mw. drs. A.A. Pot
- drs. R.M.M. Rekko
- H. Rijksen (vice-voorzitter)
- H. Schmidt MBA
- drs. S. Schüller
- A. Smeets
- mw. C.T.H.M. Voss-Martinow
- M.M.M. Widdershoven

COLOFON

Fotografie: Joris-Jan Bos

Essay: Noelle Aarts

Concept & ontwerp:

APG | Design Management

Drukwerk:

Roto Smeets GrafiServices

Eindhoven

Binder:

Binderij Hexspoor, Boxtel

MEER INFORMATIE

APG Group Communications & Branding

Tel. 045 579 81 00

group.communications@apg.nl

www.apg.nl



2013

