

2018

Jaarverslag APG Groep NV



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1

- 1. APG 5
- 1.1 Wie wij zijn 5
- 1.2 Onze visie en missie 6
- 1.3 Belangrijke ontwikkelingen in 2018 voor pensioenen 7
- 1.4 Het jaar 2018 van APG in kerncijfers 8

Hoofdstuk 2

- 2. Waar wij aan werken 11
 - Voor deelnemers, werkgevers, pensioenfondsen en maatschappij
 - 2.1 Pensioen wordt steeds persoonlijker, digitaler, transparanter en sneller 11
 - 2.2 Onze strategie: maximaliseren van pensioenwaarde 12
 - 2.3 Verbeteren van de dienstverlening aan deelnemers en werkgevers 12
 - 2.3.1 Helder Overzicht & Inzicht 12
 - 2.3.2 Persoonlijke Pensioenpot 13
 - 2.3.3 Klant Contact Center (KCC) 13
 - 2.3.4 Impact voor de deelnemer door innovatie 14
 - 2.3.5 Europees Pensioen Register 14
 - 2.3.6 Pensioenfonds voor de Architectenbureaus: goede transitie naar APG 15
 - 2.4 APG is een toonaangevende uitvoerder 15
 - 2.5 APG is een toonaangevende belegger 16
 - 2.5.1 Een uitdagend beleggingsjaar 17
 - 2.5.2 Een ervaren lange termijn belegger 18
 - 2.5.3 Maatschappelijk verantwoord beleggen 20
 - 2.6 Heldere visie en strategie betekent soms ook afscheid nemen 22
- > In verbinding met onze omgeving 24
- >> Sleutelen aan de koers van Shell 25

Hoofdstuk 3

- 3. Hoe wij ons werk organiseren 27
 - Voor deelnemers, werkgevers, pensioenfondsen en maatschappij
 - 3.1 Inrichting van onze organisatie 27
 - 3.2 Ontwikkelen, leiden, belonen en huisvesten van onze mensen 28
 - 3.2.1 Ontwikkelen van onze mensen 28
 - 3.2.2 Leiden van onze mensen 29
 - 3.2.3 Belonen van onze mensen 29
 - 3.2.4 Huisvesten van onze mensen 31
 - 3.3 Onze samenwerking met de ondernemingsraad 32

Hoofdstuk 4

- 4. Hoe wij ons werk controleren 35
Voor deelnemers, werkgevers, pensioenfondsen en maatschappij
- 4.1 Risicomanagement 35
- 4.2 Toezichthouders 39
- 4.3 Corporate governance 39
- 4.4 Raad van bestuur 40
- 4.5 Organisatiestructuur 40
- 4.6 Raad van commissarissen 42
- 4.7 Aandeelhouders 43
- 4.8 Toekomst 43
- 4.9 Woord van dank door de raad van bestuur 44

Hoofdstuk 5

- 5. Bericht van de raad van commissarissen 46

Hoofdstuk 6

- 6. Jaarrekening 50
- 6.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2018 51
- 6.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2018 52
- 6.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018 53
- 6.4 Grondslagen voor de financiële verslaggeving 54
- 6.5 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva 62
- 6.6 Grondslagen voor resultaatbepaling 67
- 6.7 Toelichting op de geconsolideerde balans 69
- 6.8 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening 83
- 6.9 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2018 Loyalis 89
- 6.10 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018 Loyalis 90
- 6.11 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht 91
- 6.12 Overige toelichtingen 92
- 6.13 Enkelvoudige jaarrekening 93
- 6.14 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 94
- 6.15 Toelichting op de enkelvoudige financiële overzichten 95

Hoofdstuk 7

- 7. Overige gegevens 101
- 7.1 Statutaire winstbestemmingsregeling 102
- 7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 103
- 7.3 Personalía 108
- 7.4 Begrippenlijst 113

Hoofdstuk 1



Voor je ligt het jaarverslag van APG Groep over het jaar 2018. Hierin lees je hoe wij in 2018 werkten voor acht pensioenfondsen, 21.000 werkgevers en via hen voor 4,6 miljoen mensen in Nederland.

1.1 Wie wij zijn

APG is een pensioenuitvoerder, de grootste van Nederland en de grootste van Europa. Samen met pensioenfondsen en werkgevers zetten wij al onze kennis in om mensen die via ons hun pensioen opbouwen voor elke ingelegde pensioeneuro de meeste waarde te bieden. Dat noemen wij pensioenwaarde. Pensioenwaarde gaat over een goed rendement op beleggingen, maar zeker ook om een heel overzichtelijke en perfect werkende administratie. Alles tegen zo laag mogelijke kosten. Het gaat ook over inzicht in de hoogte van je inkomen als je met pensioen gaat en hoeveel je tegen die tijd denkt nodig te hebben. Wat jij verwacht van jouw toekomst is een moeilijk te beantwoorden vraag. Het kan tenslotte zoveel kanten uit. Daarom zeggen wij: begin op tijd met nadenken over later en begin op tijd te werken aan je inkomen voor later. Wij helpen je graag bij die vragen.

Wij werken voor het pensioen van mensen met prachtige beroepen

We helpen je niet rechtstreeks, maar uit naam en in opdracht van de volgende pensioenfondsen: ABP, bpfBOUW, SPW, BPF Schoonmaak, PWRI, SPMS, Personeelspensioenfonds (PPF) APG, Pensioenfonds voor de Architectenbureaus en de werkgevers in deze sectoren.

Misschien komen niet al deze pensioenfondsen je bekend voor, maar zij staan voor het pensioen van mensen met prachtige en uiteenlopende beroepen zoals onderwijzers,

ambtenaren, bouwvakkers, politieagenten, militairen, schoonmakers, glazenwassers, medisch specialisten, architecten en medewerkers bij woningcorporaties, energiebedrijven en de sociale werkvoorziening.

Pensioen opbouwen lijkt vanzelfsprekend, maar gaat niet vanzelf

De meeste mensen zijn via hun werkgever verplicht aangesloten bij een pensioenfonds. Pensioen opbouwen lijkt daardoor zo vanzelfsprekend, maar het gaat tegenwoordig niet meer zo vanzelf. Immers, in de praktijk wisselen mensen vaker van baan, zitten ze soms een tijdje zonder werk of worden ziek. Mensen gaan trouwen en soms ook weer scheiden, krijgen kinderen, gaan in het buitenland wonen, komen weer terug, willen op enig moment minder gaan werken of eerder stoppen of iets heel anders gaan doen. Er komt – ook omdat de overheid steeds meer aan mensen overlaat – steeds meer verantwoordelijkheid op het bordje van de individuele Nederlander te liggen. Met onze kennis en kunde willen wij mensen hierbij graag helpen.

Zoals we ook werkgevers graag helpen. Ook op hen komt veel af als het gaat om pensioenzaken. Wat is haalbaar en betaalbaar? Welke flexibele mogelijkheden wil je je medewerkers bieden? Wat als iemand juist langer wil doorwerken?

Wij vinden eigen verantwoordelijkheid belangrijk, maar ook dat we mensen niet aan hun lot overlaten. Hoewel mensen een eigen verantwoordelijkheid hebben, geloven wij er in dat zij bij het maken van bepaalde keuzes wel ondersteuning nodig hebben. Onze oorsprong is het collectief, samen. Zo hebben we met elkaar een van de beste pensioenstelsels van de wereld opgebouwd. In onze ogen geldt ook nu: samen gaat en loont het veel beter, in voor- en tegenspoed.



1.2 Onze visie en missie

Bij APG is het ons vak om met de toekomst bezig te zijn. Wij spelen een toonaangevende rol in de pensioensector. Wij zijn geen beursgenoteerde onderneming en daar zijn we trots op. Wij streven naar een rendement dat past bij een maatschappelijk georiënteerd bedrijf dat in het belang van de pensioenfondsen en hun deelnemers ook solide en financieel stabiel is. Wat wij doen komt ten goede aan de 4,6 miljoen deelnemers en hun pensioenfondsen. En daarmee is onze positie ten opzichte van banken, pensioenverzekeraars, vermogensbeheerders en nieuwkomers in pensioenland duidelijk: wij staan altijd aan de kant van de deelnemer die via het pensioenfonds bij ons zijn pensioeneuro's inlegt.

De visie van APG (zie onderstaande figuur) die wij in 2017 hebben gepresenteerd, heeft als missie: 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst'. Gebaseerd op collectiviteit en solidariteit bouwen we met elkaar aan een duurzame toekomst voor pensioenfondsen, deelnemers, werkgevers, onze eigen medewerkers en de maatschappij als geheel.

Wat we daar mee willen bereiken: 'Voor grip op jouw financiële toekomst ga je vanzelfsprekend naar APG'. Wij willen de vanzelfsprekende partij zijn voor pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers als het gaat om inkomen voor later. APG is de grootste pensioenuitvoerder van Nederland. We willen bekend staan om onze intense klantgerichtheid, om hoe wij toonaangevend beleggen, om onze slimme eenvoud en onze innovatieve kracht.



1.3 Belangrijke ontwikkelingen in 2018 voor pensioenen

Pensioen gaat altijd over mensen. Daarom volgden we in 2018 met veel belangstelling de onderhandelingen over een nieuw pensioenstelsel. Vakbonden en werkgevers spraken met het kabinet over een pensioenregeling met meer individuele keuzemogelijkheden. De onderhandelingen over een nieuw stelsel zijn het speelveld van politiek en sociale partners, maar waar nodig en gewenst, stelden wij aan de onderhandelaars onze pensioen kennis beschikbaar. Immers, wij van APG zijn een neutrale partij in de pensioensector, die met onze 97 jaar ervaring van de hoed en de rand weet als het gaat pensioenregelingen/-veranderingen en hun effecten op later en nu en op generaties. Tot een pensioenakkoord is het helaas niet gekomen, maar het debat zal in 2019 zeker voortgezet worden. En dat is in onze ogen echt nodig, gezien de discussies over bijvoorbeeld dekkingsgraden, maar ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Afgelopen jaar bleek namelijk dat meer werkenden dan gedacht (bijna 850.000 mensen) geen of heel weinig pensioen opbouwen. Dat vinden wij een zorgelijke ontwikkeling. Omdat onze oorsprong ligt in het collectief, ondersteunen we initiatieven voor een betere pensioenopbouw van zzp'ers, payrollwerknemers en werknemers met flexibele contracten.

2018 was een moeilijk jaar op financiële markten. Met name in het laatste kwartaal van 2018 gingen de markten over een brede linie scherp naar beneden waardoor uiteindelijk maar een aantal beleggingscategorieën een positief rendement liet zien. Ook de rente daalde beperkt verder. Deze twee effecten samen, hadden een negatief effect op de dekkingsgraden van onze pensioenfondsen. Als gevolg hiervan zijn mogelijke kortingen in de toekomst voor sommige pensioenfondsen niet uitgesloten, met mogelijke nadelige financiële gevolgen voor deelnemers in de toekomst.

In de nasleep van de crisis van 2008/2009 speelden centrale bankiers een grote rol. Zij verlaagden de rente en kochten op grote schaal obligaties, om via de financiële markten de economie weer aan de praat te krijgen. Met succes: de markten veerden op en lieten de afgelopen jaren hoge rendementen zien. Maar ondanks dat sprake was van economische groei, hadden grote groepen mensen toch het gevoel na de crisis langs de zijlijn te staan en niet mee te profiteren.

In 2018 zagen we op twee fronten de gevolgen hiervan. Ten eerste veranderden de financiële condities wereldwijd omdat centrale banken hun beleid langzaam maar zeker gingen normaliseren. De Amerikaanse Fed ging hierin het verst. Na de belastingverlaging door de regering Trump, en bij een laag niveau van de werkloosheid, ligt inflatie weer op de loer. De Fed verhoogde daarom in 2018 tot vier keer toe de rente.

Meer verrassend was het tweede front: de sterk opgelopen politieke onzekerheid. In meer of mindere mate kunnen we die in veel gevallen toeschrijven aan de toegenomen ongelijkheid. Trump, Brexiteers, de Italiaanse regering, de gele hesjes; allemaal zeggen ze de mensen te vertegenwoordigen die niet hebben geprofiteerd van de opleving na de crisis. Deze opgelopen politieke onzekerheid werd door markten slecht verteerd met dalende koersen en daarmee dalende dekkingsgraden tot gevolg. Deze ontwikkelingen duurden bij het einde van 2018 nog voort, waarna we een herstel zagen in de eerste maanden van het jaar 2019.

De dalende koersen eind 2018 zijn ook terug te zien in onze kerncijfers. De rendementen exclusief het afdekken van het renterisico voor onze opdrachtgevers waren negatief, wat resulteerde in een daling van het beheerd vermogen van APG. Wel steeg het aantal mensen waar wij voor werkten in 2018 verder. De stijging komt onder andere door de groeiend aantal deelnemers bij onze fondsen en doordat wij met ingang van 2018 ook de deelnemers van Pensioenfonds voor de Architectenbureaus mogen bedienen. Het netto resultaat van APG zelf ligt nagenoeg op het niveau van 2017. Dit ondanks dalende opbrengsten en stijgende kosten. Dat het netto resultaat toch in lijn ligt met vorig jaar hangt samen met een eenmalige afschrijvingslast in 2017. Voor APG geldt als primair doel het maximaliseren van de pensioenwaarde en niet zozeer het maximaliseren van het eigen resultaat.



1.4 **Het jaar 2018 van APG in kerncijfers**
(bedragen in miljoenen euro's)

	2018	2017
Wat wij voor onze opdrachtgevers en de deelnemers doen		
• Totaal beheerd vermogen	459.398	470.476
• Extra behaald rendement t.o.v. de markt	90 bps (€ 4.386)	116 bps (€ 5.354)
Totaal aantal deelnemers in de pensioenadministratie	4.641.064	4.527.435
• waarvan actieve deelnemers	1.533.653	1.506.452
• waarvan gepensioneerden	1.273.154	1.228.286
• waarvan slapers (gewezen deelnemers van een fonds, die geen premie meer betalen, maar wel recht blijven hebben op pensioen)	1.834.257	1.792.697
Gemiddelde uitvoeringskosten per deelnemer zijn gedaald met 6%	€ 69,40	€ 73,80
• Deelnemers met inzicht in pensioenvermogen*	850.000	-
• Deelnemers die handelingsperspectief hebben gekregen*	56.000	-
Kerncijfers APG Groep		
Groepsvermogen	1.090	1.187
Balanstotaal	4.414	4.571
Personeel (ultimo in fte)	2.985	3.071
Solvabiliteitsratio APG Groep (Solvency II)**	182%	190%
Beschikbaar kapitaal APG Vermogensbeheer ***	189	177
Beleggingen Loyalis	3.192	3.146
Verplichtingen Loyalis	2.858	2.918
Solvabiliteitsratio Loyalis Leven (Solvency II) ****	176%	175%
Solvabiliteitsratio Loyalis Schade (Solvency II) ****	180%	180%

* Dit betreffen initiatieven die APG samen met haar klanten (de pensioenfondsen ABP en SPW) heeft ontwikkeld. Het gaat om de 'persoonlijke pensioenpot' en 'helder overzicht en inzicht'. Het opgenomen aantal deelnemers betreffen de deelnemers die toegang hebben gekregen tot deze tools.

** Solvabiliteitsratio APG Groep (Solvency II): APG Groep valt per 1 januari 2016 als gemengde financiële holding onder het Solvency II toezicht. Bij het berekenen van het vereiste kapitaal maakt APG Groep gebruik van het standaard model, hetgeen passend is op de situatie van APG als zijnde een gemengde financiële holding. De solvabiliteitsratio voor APG Groep bedraagt ultimo 2018 182% (2017: 190%) en voldoet per einde verslagjaar aan de (standaard)norm van 100%. Exclusief voorgesteld dividend bedraagt de Solvency II-ratio ultimo 2018 215% (2017: 223%).

Formele rapportage aan De Nederlandsche Bank over de Solvency II groepsverantwoording en bijbehorende toelichting zal conform wettelijke voorschriften uiterlijk op 3 juni 2019 plaatsvinden. De gepresenteerde ratio 2018 is gebaseerd op de huidige beschikbare informatie.

*** Beschikbaar kapitaal APG Vermogensbeheer: Betreft het wettelijk beschikbaar kapitaal berekend op basis van de Capital Requirements Regulation (CRR) en Capital Requirements Directive IV (CRD IV) die van toepassing zijn op de vermogensbeheer activiteiten van APG Vermogensbeheer.

**** Solvabiliteitsratio Loyalis Leven en Loyalis Schade (Solvency II): De solvabiliteitsratio's na dividenduitkering (beschikbaar kapitaal versus vereist kapitaal) onder Solvency II bedragen ultimo 2018 180% voor het schadebedrijf (2017: 172%) en voor het levensverzekeringsbedrijf 176% (2017: 175%), beiden boven de interne normen van het verzekeringsbedrijf Loyalis van 150% (2017: 150%). Exclusief voorgesteld dividend bedraagt de Solvency II-ratio ultimo 2018 voor het schadebedrijf 183% (2017: 180%) en voor het levensverzekeringsbedrijf 187% (2017: 175%).

Formele rapportage van de solo-entiteiten van het verzekeringsbedrijf aan De Nederlandsche Bank over de Solvency II verantwoording en bijbehorende toelichting zal conform wettelijke voorschriften uiterlijk op 22 april 2019 plaatsvinden. De gepresenteerde ratio 2018 is gebaseerd op de huidige beschikbare informatie.

	2018	2017
Bedrijfsopbrengsten		
Beheervergoedingen	684	684
Verzekeringsbaten van aanvullende producten	269	254
Beleggingsbaten van aanvullende producten	46	79
Overige opbrengsten	37	35
	1.036	1.052
Bedrijfslasten		
Bedrijfslasten exclusief afschrijvingen goodwill gerelateerde posten	692	674
Uitkeringslasten van aanvullende producten	271	261
Mutatie verzekeringsverplichtingen van aanvullende producten	-75	-89
	888	846
Operationeel resultaat	148	206
Nettoresultaat	48	47

Hoofdstuk 2



2 Waar wij aan werken

Voor deelnemers, werkgevers, fondsen en de maatschappij

Gemiddeld werkt iemand een dag per week voor zijn pensioen, maar wie beseft dat eigenlijk? Ook klinkt het misschien minder prettig dat je via een werkgever verplicht bent aangesloten bij een pensioenfonds, maar het brengt wel belangrijke voordelen met zich mee. Daardoor kunnen namelijk bij het opbouwen van pensioen risico's en kosten worden gespreid. Een deelnemer legt samen met zijn werkgever ongeveer 1/3 van het pensioen in dat hij in zijn leven ontvangt. De resterende 2/3 van dat pensioen wordt door APG met beleggingen gerealiseerd.

APG is een lange termijn belegger voor zijn fondsen. Dat betekent dat we niet kijken naar het rendement voor een periode van bijvoorbeeld een jaar, maar juist naar het rendement van beleggingen over een periode van wel dertig jaar. Zo'n lange termijn geeft ons ruimte om andersoortige risico's te nemen en daarmee hogere beleggingsrendementen te halen voor de deelnemers.

2.1 Pensioen wordt steeds persoonlijker, digitaler, transparanter en sneller

Terwijl de discussie over het pensioenstelsel verder gaat, volgen de ontwikkelingen op het gebied van pensioendienstverlening elkaar steeds sneller op, vooral door technische mogelijkheden en verwachtingen die deze mogelijkheden scheppen bij deelnemers, werkgevers en fondsen. Pensioen wordt persoonlijker, digitaler, transparanter en sneller.

Pensioen wordt persoonlijker

Collectieve pensioenregelingen blijven voorlopig wel bestaan, maar daarbinnen krijgen individuele deelnemers steeds meer eigen verantwoordelijkheid voor hun inkomen voor later en nu. Dus kijken deelnemers en werkgevers steeds kritischer naar wat wij als APG voor hen doen, wat dat oplevert en wat het kost.

Pensioen wordt digitaler

In het dagelijks leven wordt technologie steeds bepalender. Je winkelt online, je houdt contacten bij via social media en luistert muziek via Spotify. Bankzaken regel je met je smartphone. En ook voor al je pensioenzaken heb je een app die je elk moment van de dag kunt inzien. Technologie brengt pensioen dichterbij.

Pensioen wordt transparanter

Rendement op beleggingen is ontzettend belangrijk voor de hoogte van je pensioen. Bij beleggen gelden twee belangrijke thema's die leiden tot duurzaam beleggen:

- Beleggingen en rendementen moet je beoordelen over de *lange termijn*. Op korte termijn kunnen er schommelingen zijn, op lange termijn zie je een stijgende lijn;
- Het behalen van rendementen met *maatschappelijk verantwoord beleggen*.

Voor beide thema's is transparantie belangrijk. Enerzijds betekent dat uitleggen wat het beleggingsbeleid is en hoe deelnemers rendementen moeten beoordelen. Anderzijds is het toelichten waarin we beleggen, tegen welke kosten en waarom, zodat ook deelnemers en maatschappij inzicht krijgen in de zorgvuldigheid waarmee wij te werk gaan en de dilemma's die dat kan opleveren.

Pensioen wordt sneller

Pensioen wordt sneller. Dat klinkt tegenstrijdig en toch is het waar. Je wilt je pensioengegevens direct kunnen inzien en als er eventuele wijzigingen zijn, wil je daar direct van op de hoogte worden gesteld en wil je ook meteen kunnen doorrekenen wat de eventuele gevolgen zijn.

2.2 Ons strategisch doel: maximaliseren van pensioenwaarde

De ontwikkelingen zoals die in de vorige paragraaf zijn beschreven, zijn verwerkt in de missie van APG. Deze missie geeft betekenis, richting en richtlijnen voor wat we doen (en laten) en is de basis voor onze strategie: 'het maximaliseren van pensioenwaarde'. In gewoon Nederlands: elke door jou ingelegde pensioeuro moet zoveel mogelijk opleveren, je wilt weten wat je later krijgt en hoe je dat het beste kunt opbouwen.

Maximaliseren van pensioen realiseren we door een toonaangevende uitvoerder te zijn, door de pensioenfondsen waarvoor we werken sterk te maken en door een vertrouwde gids te zijn voor deelnemers en werkgevers.

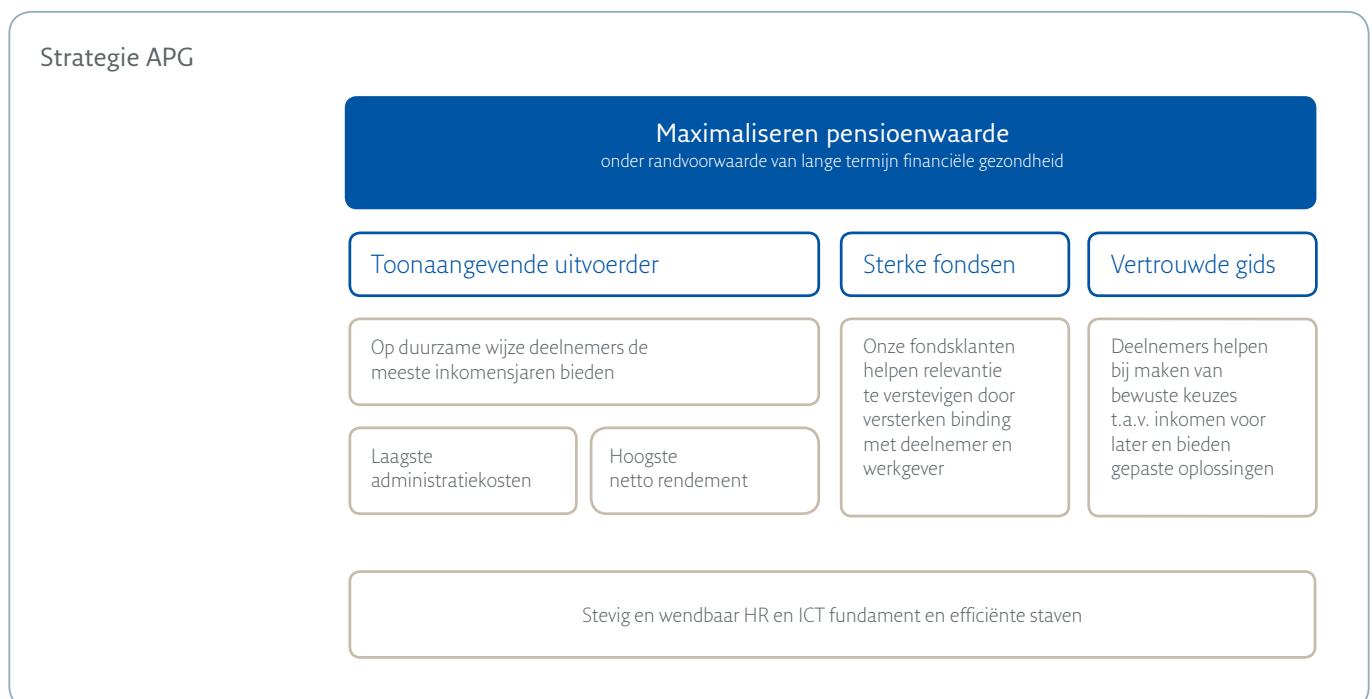
In 2018 hebben we op veel terreinen opnieuw stappen gezet in het realiseren van maximale pensioenwaarde.

2.3 Verbeteren van de dienstverlening aan pensioenfondsen, deelnemers en werkgevers

2.3.1 Helder Overzicht & Inzicht

Samen met en voor een van onze fondsen, Stichting Pensioenfonds van de Woningcorporaties (SPW), en haar deelnemers, ontwikkelde APG 'Helder Overzicht & Inzicht'. Cocreatie met de gebruiker zelf dus. In 2018 stelden we deze dienst beschikbaar voor deelnemers van SPW via de digitale 'Mijn Omgeving'. De eerste resultaten van klantonderzoek zijn erg positief. Klanttevredenheid is gegroeid en 'Helder Overzicht & Inzicht' krijgt een NPS (aanbeveling) van +23,5.

Met 'Helder Overzicht & Inzicht' krijgen deelnemers op een eenvoudige manier inzicht in hun financiële toekomst. Je ziet in een oogopslag de hoogte van je pensioen naast andere inkomsten en uitgaven in de toekomst. Je kunt berekeningen maken, zoals een totaalberekening van het pensioen dat je op dit moment opbouwt, pensioen dat je elders hebt opgebouwd en je eigen vermogen zoals lijfrentes. Ook kun je variëren met je pensioenleeftijd en wat je inkomen dan zal zijn.





Heb je een pensioentekort, dan biedt Helder Overzicht & Inzicht mogelijke oplossingsrichtingen en berekeningen aan, bijvoorbeeld extra sparen en beleggen. Met deze informatie kun je gericht een gesprek aangaan met een financieel adviseur. Heel interessant is de ‘levensstijlbepaler’. Daarmee kun je je toekomstige uitgaven voorspellen. Gecombineerd met je inkomstenraming ontstaat zo een compleet beeld van jouw financiële toekomst. Helder Overzicht & Inzicht ontwikkelt continu door. Zo wordt het in de toekomst mogelijk om ook gegevens van de partner mee te nemen in de berekening. Daardoor ontstaat financieel overzicht op gezinsniveau.

PPF APG gebruikt Helder Overzicht & Inzicht inmiddels ook en APG is met andere pensioenfondsen in gesprek om het ook aan hun deelnemers aan te bieden.

2.3.2 Persoonlijke Pensioenpot

Een andere tool, veel meer gericht op hoe je pensioen is opgebouwd, is de Persoonlijke Pensioenpot. Deze werd in 2017 al ontwikkeld, samen met ABP en een aantal van zijn deelnemers, en getest. In oktober 2018 kwam de Persoonlijke Pensioenpot beschikbaar voor 850.000 deelnemers van ABP. Voor het einde van 2018 hadden 120.000 deelnemers de Pensioenpot al bekeken.

De Persoonlijke Pensioenpot toont op eenvoudige wijze wat je tot nu toe hebt opgebouwd. Daarnaast laat het zien wat jij inlegt, wat je werkgever inlegt en hoe dat bedrag groeit door het rendement dat ABP daar bovenop behaalt. Je ziet als deelnemer heel duidelijk dat je in totaal – via je fonds in een collectieve belegging – veel meer opbouwt dan dat je zelf inlegt.

Gebruikers zijn zeer positief en hun pensioenbewustzijn groeit, zo blijkt uit onderzoek. Zij reageren sterk op stijgingen en dalingen van de persoonlijke pensioenpot en -uitkering. Een dalende pensioenpot leidt tot negatieve emoties. Maar wanneer de pensioenpot over een langere periode wordt getoond, zet dat de daling in perspectief. 42% van de gebruikers van de Pensioenpot geeft aan tevreden te zijn over de financiële prestaties, 34% geeft aan dat hun beeld van hun pensioenfonds ABP beter is geworden, 59% heeft dankzij de Pensioenpot een goed gevoel over ABP. Deelnemers zien dat de daling tijdelijk is en ze zien hun pensioenpot op de lange termijn stijgen. Dit leidt tot een hoger vertrouwen bij deelnemers in hun pensioen. Verder blijkt dat ze zich door de pensioenpot actiever gaan verdiepen in hun pensioen. 40% wil aan de slag met de PensioenPlanner. Met de PensioenPlanner in de digitale persoonlijke pensioenomgeving van ABP, ziet de deelnemer direct hoe hoog zijn pensioen is in verschillende situaties.

Ook de Persoonlijke Pensioenpot ontwikkelt continu door en APG onderzoekt met andere pensioenfondsen of de Persoonlijke Pensioenpot ook bij hen kan worden ingevoerd.

2.3.3 Klant Contact Center (KCC)

In onze groeiende focus op deelnemer- en werkgeverbeleving speelt ook het Klant Contact Center (KCC) een belangrijke rol. De KCC's van APG die namens de pensioenfondsen opereren, werden in 2018 door deelnemers gemiddeld met een 8,42 gewaardeerd.

Ook de branche van de KCC's sprak haar waardering uit voor de inspanningen van het gehele team door de manager KCC van APG uit te roepen tot manager van het jaar. In 2018 is onder andere een nieuw en modern communicatieplatform geïmplementeerd. Vanuit een aantal slimme innovaties is het KCC onder andere in staat om klanten (deelnemers) automatisch te herkennen en mede daardoor kunnen we de mogelijke klantvraag voorspellen. Voordeel is dat we klanten direct kunnen doorverbinden met een relevante KCC- medewerker (Intelligent Routing), met vaak een hoge klanttevredenheid tot gevolg. Ook heeft het KCC diverse experimenten gedraaid op het gebied van emotieherkenning. Tenslotte is er in 2018 een intelligente chatbot op het platform geïmplementeerd die ervoor zorgt dat deelnemers van diverse fondsen 24/7 antwoord kunnen krijgen op veel vragen. Ook voor 2019 worden nieuwe innovatieve oplossingen voorbereid.

2.3.4 Impact voor de deelnemer door innovatie

Binnen de GroeiFabriek – de afdeling van APG die werkt aan innovaties voor ‘overmorgen’ – werkten we ook in het afgelopen jaar weer hard aan innovaties en experimenten: nieuwe methoden, diensten en producten, gericht op impact voor de deelnemer. De GroeiFabriek werkt aan de hand van de voor APG relevante thema’s duurzaamheid, kunstmatige intelligentie en blockchain. In 2018 leverden we met twee experimenten een bijdrage aan het maximaliseren van pensioenwaarde voor de deelnemer:

Kandoor.nl: het online platform voor al je financiële vragen

APG’s initiatief Kandoor.nl begon in 2016 als experiment en is in twee jaar tijd uitgegroeid tot een succesvol online platform. Op Kandoor.nl stel je een vraag over je financiën en in principe wordt die vraag beantwoord door een chatbot. Bots zijn softwarematige robots die taken uitvoeren, zoals chats. In 2018 was dat 50% van de vragen. Vragen die de chatbot niet kan beantwoorden, worden via een algoritme in een besloten omgeving naar een financieel deskundige, een vertrouwde gids, gestuurd. Deze gidsen beantwoorden deze vragen in hun vrije tijd zonder financiële tegenprestatie.

In 2018 werden 1 miljoen mensen bereikt en meer dan 75.000 financiële vragen gesteld. Gebruikers zijn zeer tevreden over Kandoor, blijkt uit de Net Promotor Score (NPS) van meer dan 47. NPS is een methode om de loyaliteit van een klant te meten. In 2018 was Kandoor het goede doel van VVP, het platform voor kennis en inspiratie voor financieel adviseurs in Nederland. Na een succesvol 2018 richt Kandoor zich nu op het bereiken en activeren van

deelnemers van pensioenfondsen. Dit uit zich in samenwerkingen met diverse pensioenfondsen, maar ook met partners als Wijzer in Geldzaken en de Sociale Verzekeringsbank. Kandoor is klaar om in 2019 de stijgende lijn door te zetten en haar meerwaarde voor pensioenfondsen te laten zien.

Pensioen Infrastructuur (PI)

In 2018 deden we testen met de eerste pensioenadministratie via blockchaintechnologie. Dit gebeurde voornamelijk in onze Smart Services Campus in Heerlen. We hebben tijdens het testen aangetoond dat een pensioenadministratie in blockchain mogelijk is, en op redelijk grote schaal. Een relevant resultaat, omdat deze ontwikkeling ertoe kan leiden dat deelnemers straks veel minder betalen voor de uitvoering van hun pensioenregeling; een belangrijk onderdeel van onze strategie. Bovendien kan er via inzet van blockchaintechnologie een veel beter inzicht in pensioen ontstaan bij deelnemers. In 2019 bouwen we verder aan deze techniek.

2.3.5 Europees Pensioen Register

APG neemt deel in een Europees consortium dat door de Europese Commissie is verkozen om de eerste versie van een Europese pensioen Tracking Service (ETS) te realiseren. De Europese Commissie heeft in september 2018 een budget van 2,1 miljoen euro toegekend aan dit consortium. Het ETS heeft als doel om onder andere (gewezen) Europese arbeidsmigranten, waaronder grenswerkers, te helpen bij het vinden van de eerste- en tweede pijler pensioenen die zij in andere Europese landen hebben opgebouwd. De Europese Commissie beschouwt zo’n voorziening als een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van een Europese arbeidsmarkt. In het genoemde consortium participeren, naast APG, ook enkele andere Nederlandse en buitenlandse pensioenuitvoerders, twee buitenlandse pensioenregisters alsmede de Europese pensioenkoepel AEIP.

Betrokkenheid bij dit project biedt APG de mogelijkheid om bij te dragen aan het bouwen van een duurzame toekomst voor werkenden in heel Europa. Daarnaast biedt het een kans om in het hart van de Europese pensioensector een voorziening te creëren waar op termijn de pensioenuitvoerders (van 1e én 2e pijler) van alle EU Lidstaten (direct of indirect) op zouden moeten worden aangesloten. Op deze manier kan APG de ontwikkelingen in deze sector vanuit zowel marktperspectief, regelgeving, communicatie als uitvoering van dichtbij volgen en mede vormgeven.



229 ervaren gidsen staan klaar voor jouw financiële vragen.

2.3.6 Pensioenfonds voor de Architectenbureaus: goede transitie naar APG

De continue vernieuwing van onze dienstverlening blijft niet onopgemerkt bij andere pensioenfondsen. Per 1 januari 2018 is de administratie en uitvoering van het Pensioenfonds voor de Architectenbureaus (PFAB) ondergebracht bij APG. De overeenkomst tussen beide partijen loopt tot 2023, met een optie tot verlenging. Voor PFAB mogen we de administratie verzorgen van pensioenrechten, incasso van premies en betaling van pensioenuitkeringen verzorgen. En we leveren communicatieadvies en bestuursadvisering. We kijken terug op een goede overgang van PFAB naar APG. De systemen zijn overgezet en de PFAB-pensioenregeling wordt bij APG tegen lagere kosten uitgevoerd.

2.4 APG is een toonaangevende uitvoerder

In onze strategie sturen we op het maximaliseren van pensioenwaarde. Een van de belangrijkste pijlers is het leveren van onze pensioendiensten tegen de laagste administratiekosten op jaarbasis. Want elke euro die we als APG kunnen besparen in het uitvoeren van de pensioenregeling, betekent uiteindelijk weer extra geld in de pensioenpot van de deelnemers. Wij ondersteunen het Lean en Agile gedachtegoed en hebben op veel plekken binnen APG projecten of initiatieven lopen om efficiëntere processen in te richten die altijd starten vanuit de behoefte van de deelnemer of de werkgever.



Moeilijke dingen makkelijk maken

Zo zijn we met onze fondsen, en de fondsen met de sociale partners, actief in gesprek over de complexiteit van de regelingen. In 2018 hebben we onder andere met ABP en bpfBOUW ingezet op het verder versimpelen of anders inrichten van de regeling en hebben we die complexiteitsreducerende maatregelen waar mogelijk ook in gang gezet. Op het moment dat pensioenregelingen en overgangsregelingen eenvoudiger worden, wordt de uitvoering minder complex. Deze complexiteitsreductie is nodig en draagt bij aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. Daarnaast scheelt dit ook in de kosten wat ten goede komt aan de deelnemers. Een belangrijk thema bij complexiteitsreductie is de uitvoerbaarheid van de pensioenregeling van defensie bij ABP. In de zomer van 2018 hebben sociale partners een onderhandelaarsakkoord bereikt over een gewijzigde pensioenregeling voor het defensiepersoneel. Dit akkoord is door de achterban van de bonden afgewezen. Vervolgens hebben in december 2018 twee rechtszaken plaatsgevonden over de aard van deze pensioenregeling (middelloon of eindloon) en de uitvoerbaarheid daarvan. De Haagse rechtbank heeft uitspraak gedaan in een procedure tussen de bonden en de werkgever. De Amsterdamse rechtbank heeft geoordeeld in de procedure tussen de bonden en ABP. ABP heeft zich genoodzaakt gezien om tegen de uitspraak van de rechter in hoger beroep te gaan. De zitting van dit hoger beroep zal op zijn vroegst in het najaar van 2019 plaatsvinden. Voor ABP en APG betekent dit dat de huidige uitvoeringssituatie met betrekking tot deze regeling nog steeds zeer zorgelijk is en dringend een oplossing behoeft.

Uniformiteit in interne processen

Daarnaast hebben we in 2018 stappen gezet met het uniformeren en harmoniseren van het bedieningsconcept richting onze fondsen. We willen naar een uniform prijsmodel, een uniform niveau van dienstverlening en heldere afspraken daarover, zoveel mogelijk generieke contracten en bijbehorende afspraken. Op die manier wordt de complexiteit verlaagd, worden processen simpeler en overzichtelijker en worden de kosten lager. Met ABP en bpfBOUW hebben we hier voor 2019 in de besprekingen al resultaten geboekt en zijn we gestart met deze standaard inrichting. Met SPW lopen deze gesprekken nog. Maar ook met SPW verwachten we snel te kunnen aansluiten.

Verregaande automatisering

Door onze automatisering te vernieuwen en uit te breiden, ontwikkelen we een gebruiksvriendelijke digitale omgeving waarin de deelnemers zelf pensioenkeuzes of andere mutaties kunnen doorgeven die zonder menselijke tussenkomst meteen in de administratie worden verwerkt. Dit zorgt ervoor dat er minder lange doorlooptijden zijn en een mutatie meteen verwerkt wordt.

2.5 APG is een toonaangevende belegger

APG beheert circa € 459 miljard aan pensioenvermogen. Daarmee is APG wereldwijd een van de grootste beheerders van pensioenvermogen. Voor de deelnemers van ABP behaalden we sinds 1993 een positief rendement van gemiddeld 6,9% per jaar. Onze klanten, de pensioenfondsen en hun deelnemers, profiteren van onze schaalgrootte, doordat deze wereldwijd toegang geeft tot goede beleggers, gespecialiseerde beleggingsmogelijkheden en mandaten bij externe vermogensbeheerders. We zouden deze mogelijk anders niet of tegen minder gunstige voorwaarden kunnen aangaan. Met 800 hoog gekwalificeerde vermogensbeheer-medewerkers verdeeld over onze kantoren in Heerlen, Amsterdam, New York en Hongkong, hebben we de expertise om circa 75% procent van het vermogen intern te beheren. Dankzij het interne vermogensbeheer kunnen we werken tegen lage kosten.

Bij Vermogensbeheer maken we gebruik van een breed palet aan beleggingscategorieën. Daarmee kunnen we een optimaal gespreide beleggingsportefeuille samenstellen. Elke beleggingscategorie bestaat uit individuele klantmandaten en één of meerdere door APG Vermogensbeheer beheerde beleggingsfondsen, de zogenaamde APG-fondsen. Zo kunnen we voor elke klant bij de samenstelling van de beleggingsportefeuille het maatwerk leveren dat past bij zijn specifieke risicoprofiel. De portefeuilles vullen we aan met een specifieke aanpak om bijvoorbeeld rente- en valutarisico's af te dekken in lijn met het beleid van de klant.

De beschreven APG-fondsen structuur maakt ons vermogensbeheer (kosten)efficiënt. Desgewenst leveren we ook individueel beheer.

Om pensioendeelnemers de meeste inkomensjaren te kunnen bieden zijn lage kosten één kant van de medaille. De andere kant is dat APG streeft naar het hoogste netto-rendement. Dat doen we met toonaangevend beleggen, één van de kernkwaliteiten van APG. Toonaangevend beleggen staat voor het hoogste netto rendement, met passende risico's en met aandacht voor verantwoord beleggen. Zo streven we naar het hoogste netto rendement voor deelnemers en houden we pensioenfondsen sterk en toekomstbestendig. APG heeft als doel om een hoger rendement te halen dan de markt om zo maximale pensioenwaarde te realiseren voor de deelnemers. APG kent vier bronnen van extra rendement.

Onderstaande tabel toont de rendementen van de APG fondsen na externe beheer en performance fee kosten. Om een hoger rendement te halen dan de markt, kopen we niet simpelweg alle aandelen in bijvoorbeeld de AEX, maar maken keuzes op basis van eigen onderzoek waarmee we een hogere pensioenwaarde realiseren. Op korte termijn kunnen hier plussen en minnen in zitten. Onze doelstelling is op lange termijn de markt te verslaan. In de tabel komt dit het beste tot uiting in het vijfjarig rendement. In de overwegende liquide beleggingscategorieën hebben we in bijna alle beleggingsfondsen een beter resultaat dan de markt gehaald.

Beleggingsresultaten liquide fondsen		2018		3 jaars		5 jaars	
	NAV mio EUR	Rendement (procent)	Extra rendement (bps)	Rendement (procent)	Extra rendement (bps)	Rendement (procent)	Extra rendement (bps)
Vastrentende waarden							
APG Fixed Income Credits	64.324	2,2	20	2,0	75	5,4	63
APG Euro plus treasuries	11.890	0,1	-1	1,0	3	3,5	4
APG Index Linked Bond	33.998	-2,1	9	1,5	8	2,0	7
APG Long Duration Treasury	13.670	1,3	-15	3,5	1	-	-
APG Emerging Market Debt	15.665	-1,6	-103	3,9	20	5,5	0
Aandelen							
APG Developed Markets Equity	101.798	-4,4	-102	5,0	10	8,8	46
APG Emerging Markets Equity	38.128	-11,8	-159	7,8	37	6,1	53
APG Equity Minimum Volatility	14.134	-0,3	-241	4,7	-119	10,5	-74
Alternatieve beleggingen							
APG Strategic Real Estate	30.779	3,9	-	5,2	94	12,0	256
APG Hedge Funds	19.577	2,4	-301	4,5	-21	3,6	-66
APG Commodities	15.752	-13,8	-55	2,3	132	-13,9	41
APG Tactical Real Estate	8.929	-1,3	15	2,5	40	10,1	62

Onderstaande tabel geeft de beleggingsresultaten op de overwegende illiquide beleggingen weer. Dit betreffen andersoortige beleggingen dan de liquide beleggingen met andere, beter passende, prestatie maatstaven. Voor deze categorie gebruiken we de IRR (Internal Rate of Return). De IRR geeft aan wat het jaarlijkse rendement is (sinds aanvang -SI)) op basis van de daadwerkelijke kasstromen. Bij deze categorie hanteert APG lange termijn doelstellingen van 7% tot 10%, afhankelijk van het type belegging en de aanvangsdatum. Het daadwerkelijke rendement, sinds aanvang, is positief en ruim hoger dan de doelstellingen.

Illiquide beleggingen	NAV mio EUR	IRR SI
APG Private Equity fondsen	18.965	18,6%
APG Infrastructure fondsen	8.813	12,7%
APG Oppotunity fonds	384	8,5%

Naast het selecteren van de juiste beleggingen speelt APG ook in op marktontwikkelingen door bijvoorbeeld slim af te wijken van de voorgenomen verdeling over asset categorieën. Dit doen we in de overlay portefeuilles van onze klanten. We noemen dit Tactische Asset Allocatie (TAA).

Een laatste belangrijke bijdrage aan het verslaan van de markt of het maximaliseren van de pensioenwaarde komt van onze slimme beta strategieën. Voor één van onze klanten beheren wij sinds 2015 deze strategieën, die als doel hebben om bepaalde aanpassingen te maken in de betreffende beleggingscategorie die een beter rendement geeft op de lange termijn. Voorbeelden hiervan zijn het toevoegen van illiquide beleggingen aan de grondstoffen beleggingen of factor beleggen in de aandelen portefeuille. Bij factorbeleggen wordt een beleggingsportefeuille samengesteld op basis van specifieke karakteristieken. De karakteristieken zijn divers, maar enkele veelgebruikte zijn: momentum, waarde, kleinere ondernemingen, kwaliteit en volatiliteit. Deze kenmerken hebben op lange termijn bewezen het beter te doen dan de aandelenmarkt in het algemeen.

Met deze vier bronnen van extra rendement t.o.v. de markt heeft APG ook over 2018 weer een goed extra rendement weten te realiseren voor de deelnemers. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de vier bronnen van extra rendement over 2018 en over de afgelopen drie jaar.

Bronnen van extra rendement in basispunten (1/100ste van een procent)	2018	3 jaars
Liquide beleggingen	-51	13
Illiquide beleggingen	108	56
Tactische asset allocatie	-9	3
Slimme Beta	42	20
Totaal extra rendement	90	92

Ondanks deze positieve extra rendementen in vergelijking met de markt waren de absolute rendementen voor onze klanten in 2018 negatief. Dit was een gevolg van de marktontwikkelingen in 2018.

2.5.1 Een uitdagend beleggingsjaar

Sinds de wereldwijde financiële crisis van 2008 worden de financiële markten gestuurd door drie primaire factoren:

- het herstel van de economie en in het bijzonder de winstgevendheid van het bedrijfsleven
- de grote hoeveelheid schulden die zich voor en rond de crisis hadden opgehoopt
- en de buitengewone monetaire maatregelen die nodig waren om dit te bereiken.

De combinatie van deze drie factoren zorgde sinds 2009 voor een sterke daling van de rente op Europese staatsleningen van hoge betrouwbaarheid, snel stijgende aandelenkoersen en ook voor het bedrijfsleven een afnemende rente. Voor overheden die er niet in slaagden om een voor de lange termijn overtuigend fiscaal beleid te voeren, steeg de rente juist.

De economische ontwikkelingen rechtvaardigden de noodzaak om buitengewone monetaire maatregelen te nemen. Sindsdien behaalt het bedrijfsleven recordrendementen, de kapitaalpositie van het financiële stelsel in ontwikkelde markten verbeterde sterk, en in veel landen daalde uiteindelijk de schuldquote. Monetaire maatregelen worden dan ook geleidelijk beëindigd: eerst in de Verenigde Staten vanaf 2014, en sinds dit jaar in Europa.

Het einde van de monetaire verruiming droeg bij aan de beweeglijkheid van de financiële markten in 2018. Naarmate de rente steeg in 2018, verkochten Amerikaanse beleggers in 2018 aandelen voor veiliger staatsleningen. Spanningen tussen de VS en China over de wederzijdse handel liepen sterk op, wat leidde tot onzekerheid over de economische groei over de middellange termijn. De keuze voor veiliger staatspapier werd daardoor eenvoudiger, met negatieve aandelen rendementen tot gevolg in met name het laatste kwartaal van 2018.

De hogere rente in de VS steunde de Amerikaanse dollar, wat voor druk zorgde in enkele opkomende markten die van de dollar afhankelijk zijn voor hun financiering. In Europa zorgde de vermindering van de aankopen van staatsobligaties door de ECB ervoor dat de private sector meer staatsobligaties op heeft genomen. Dit viel onaangenaam samen met een sterke terugval in de begrotingsdiscipline van de nieuwe Italiaanse regering. De markt eiste een hogere rente voor Italiaanse staatsobligaties, en ook aandelen en obligaties werden geraakt. Gelijktijdig bleven de alternatieve beleggingen wel goed liggen of presteerden zelfs zeer goed.

Toen de centrale banken zich steeds duidelijker terugtrokken ontstond selectief ook druk op de vereiste vastgoedrendementen. We zien daarbij verschillen tussen de diverse vastgoedsectoren. Dit laatste is een reactie op structurele veranderingen die worden gedreven door onder andere technologie en demografie. In algemene zin presteerden private vastgoedinvesteringen dit jaar beter dan de beursgenoteerde investeringen. Regionaal gezien presteerden onze Aziatische investeringen het sterkst.

Voor infrastructuur bleef de wereldwijde belangstelling voor investeringen onveranderd groot. Dit leidde tot een sterke competitie tussen enerzijds infrastructuurfondsen en anderzijds de grotere institutionele investeerders die rechtstreekse belangen nemen. De bestaande investeringen rendeerden hierdoor sterk. Door actief nieuwe investeringsmogelijkheden te initiëren en bestaande investeringen te herstructureren werden diverse aantrekkelijke investeringen aan de portefeuille toegevoegd.

Voor Private Equity geldt eveneens een aanhoudend grote wereldwijde belangstelling. Tegen de achtergrond van de gunstige economische ontwikkelingen en de sterke competitie voor investeringen rendeerden de bestaande investeringen sterk.

APG ziet de vooruitzichten voor de economie op de middellange termijn als slechter dan gemiddeld. Het handelsconflict tussen de VS en China is nog niet opgelost en de precieze vorm van het voorgenomen vertrek van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie is nog allerm minst helder. Recente enquêtes over ondernemers- en consumentenvertrouwen toonden minder optimisme dan nog maar een jaar geleden. Tegelijkertijd zijn risico-premies, de vergoeding die beleggers krijgen op beleggingen met een hoger risico dan staatsleningen, over het algemeen hooguit gemiddeld.

2.5.2 Een ervaren langetermijn belegger

De ervaring met lange termijn beleggingen blijkt uit ons jarenlange beheer van de zogenaamde alternatieve beleggingen, zoals private equity, infrastructuur, vastgoed, hedgefondsen en grondstoffen. Ook de zogenaamde smart bèta-strategieën tonen de innovatiekracht van APG. Ze onderscheiden zich van het traditionele benchmark beleggen. Sinds 2009 passen we deze strategieën succesvol toe, bijvoorbeeld op de beleggingen in grondstoffen. Een ander voorbeeld van onze smart bèta-aanpak is de minimum volatility-strategie van het aandelenteam.

In 2018 boekten we goede vooruitgang met zogeheten 'Invest-tech' en 'alternatieve data' via ons innovatielab en door de overname van Entis data-specialisten. De overname leidt voor APG tot een aanmerkelijke versnelling in de toepassing van kunstmatige intelligentie en big data voor duurzaam en verantwoord beleggen. Het nieuwe APG-team moet beursgenoteerde ondernemingen identificeren die een belangrijke bijdrage leveren aan oplossingen voor klimaatverandering of voor problemen op het gebied van gezondheidszorg en onderwijs.

Ook met de samenwerking met E Fund, één van de grootste beleggers van China, lopen we voorop in de ontwikkelingen. APG en E Fund wisselen kennis uit van vermogensbeheer, ICT en pensioenadministratie. APG brengt als duurzame pensioenbelegger veel kennis en ervaring op het gebied van ESG (duurzaamheid) mee. E Fund heeft als grote Chinese belegger veel kennis van de lokale markt. In 2018 hebben we samen met E fund een lokale beleggingsstrategie opgezet, met een gemeenschappelijke groep van portfolio managers. Bij de selectie van bedrijven nemen APG en E Fund zowel duurzaamheidscriteria mee, als de verhouding tussen risico en rendement.

Voorbeelden van lange termijn beleggingen in 2018 zijn investeringen in Ierse en Spaanse middensegment huurwoningen, Spaanse tolwegen, Noorse waterkrachtcentrales en zonne-energie. Op APG.nl vind je meer informatie over deze beleggingen. Drie andere investeringen lichten we hieronder nader toe als voorbeelden van verduurzamen van de Nederlandse economie: Smart city infrastructure fund, versterken van de Afsluitdijk en Financiering van de Nederlandse energietransitie.



Smart city infrastructure fund

Het Smart city infrastructure fund is een beleggingsfonds waarmee APG samen met andere partijen pensioenvermogen kan beleggen in daarvoor geselecteerde 'Smart City' infrastructuur. Smart cities zijn steden waarin verschillende informatie- en communicatietechnologieën en 'Internet of Everything' oplossingen worden geïntegreerd om processen – denk aan verlichting, parkeren, vuilnisophaaldiensten of beheersing van luchtvervuiling – binnen die steden op een effectievere, efficiëntere en slimmere manier te laten verlopen. Daarmee kan de levenskwaliteit in steden worden verbeterd. Het fonds richt zich op steden in Europa, Noord-Amerika, Australië en op andere belangrijke stedelijke gebieden in de wereld. Het Smart city infrastructure fund is in 2018 gestart met een door APG ingelegd kapitaal van €250 miljoen.

Investing APG zorgt voor versterking Afsluitdijk

In maart 2018 maakte Rijkswaterstaat bekend de versterking van de Afsluitdijk definitief te gunnen aan consortium Level, waarin onder andere APG participeert. De opdracht kent een waarde van €550 miljoen en behelst ontwerp, bouw, financiering en 25 jaar onderhoud van de ruim 85 jaar oude waterkering. APG vormt een consortium samen met Van Oord en vermogensbeheerder Aberdeen Standard Investments. Gezamenlijk hebben deze bedrijven een aandeel van 46%.

APG investeert graag in Nederlandse infrastructuur, als deze aan onze eisen voor rendement, risico, kosten en duurzaamheid voldoet. De belegging kwalificeert zich als een Sustainable Development Investment (SDI) en biedt een aantrekkelijk rendement aan de deelnemers van onze pensioenfondsen.

Financiering van de Nederlandse energietransitie

In november 2018 heeft APG een aparte portefeuille voor beleggingen in de Nederlandse energietransitie ingericht. De aanleiding hiervoor was een verzoek van ABP. Onder energietransitie verstaan we de overgang van fossiele brandstoffen (olie, gas en steenkool) naar duurzame energie (zoals zon, wind en aardwarmte). In 2019 verwachten we de eerste beleggingen te doen binnen deze portefeuille, in (innovatieve) oplossingen voor het klimaatprobleem, zoals de toepassing van duurzame energiebronnen.

Sinds 2015 maakt het actief zoeken naar beleggingsmogelijkheden in Nederland deel uit van ons beleggingsbeleid. Voor deze beleggingen geldt hetzelfde als voor alle andere beleggingen: ze moeten aantrekkelijk zijn wat betreft rendement, risico en kosten én voldoen aan ons beleid op het gebied van verantwoord en duurzaam beleggen. Juist door in een vroeg stadium te beleggen in innovatieve en kansrijke oplossingen kunnen we met een relatief kleine belegging een groot verschil maken. Ook doen we op deze manier waardevolle kennis op over technologische ontwikkelingen die in de toekomst mogelijk een grote rol gaan spelen.



2.5.3 Maatschappelijk verantwoord beleggen

Bij het beleggen van pensioenvermogen gaat het vanzelfsprekend om financiële resultaten. Maar wij en onze klanten gaan verder: maatschappelijk verantwoord beleggen is een integraal onderdeel van ons beleggingsproces. We nemen goed ondernemingsbestuur en milieu- en sociale aspecten mee in onze investeringsbeslissingen. Hiermee verwachten we lange termijn risico's te verlagen en rendementen te verhogen en invulling te geven aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door actief onze rechten als aandeelhouder te gebruiken ('engagement') en de dialoog met ondernemingen aan te gaan, dragen we bij aan de integriteit van de financiële markten.

Met maatschappelijk verantwoord beleggen stond APG internationaal al bekend als toonaangevend, maar in oktober 2018 kregen we ook, via de pensioenfondsen waarvoor we beleggen, in ons eigen land die erkenning. De Vereniging voor Beleggers in Duurzame Ondernemingen (VBDO) kende onze grootste klant (ABP) en het op een na grootste fonds (bpfBOUW) de hoogste waardering (vijf sterren) toe. Daarmee voeren ABP en bpfBOUW de VBDO-ranglijst van duurzame Nederlandse pensioenfondsen aan.

In december 2018 ontving APG bovendien de IPE-onderscheiding voor milieu, sociale en governance (ESG)-beleggingen. De onderscheiding is een erkenning voor de inspanningen van APG om concrete criteria te ontwikkelen

waarmee kan worden bepaald of producten en diensten van een bedrijf bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties. Hierdoor stimuleert APG andere organisaties maatschappelijk verantwoord te beleggen en vergroot hiermee de impact.

Op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen, onderscheiden wij ons samen met onze opdracht gevende fondsen op drie vlakken:

1. We hanteren een integrale benadering. Dit betekent dat onze portfolio managers duurzaamheid en corporate governance laten meewegen in hun beleggingsbeslissingen. Dat is dus niet alleen bij een aparte duurzaamheidsafdeling belegd. Ook de dialoog met ondernemingen en het beleid zijn de verantwoordelijkheid van de portfoliomanagers. Daarmee heeft duurzaamheid een plek in de kern van onze beleggingsorganisatie.
2. Om echt impact te hebben, zetten we in op een 'inclusion' (includen) beleid. Er zijn ook categorieën ondernemingen die APG uitsluit ('exclusion'). Dat betekent dat we onze aandacht richten op de ondernemingen of beleggingscategorieën die met duurzaamheid juist vooroplopen.
3. We verkiezen het uitoefenen van onze invloed als aandeelhouder boven afstoten van een bepaalde belegging. Bij het verkopen van een belang verdwijnt immers onze invloed als aandeelhouder.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Dilemma's

Maatschappelijk verantwoord beleggen leidt soms tot dilemma's. Dat is logisch, want hoe concreter je beleid formuleert, hoe duidelijker je een grens trekt. Een voorbeeld: als we tabak uitsluiten, moet dat dan ook niet gelden voor alcohol? Of suiker? Ook het punt van uitoefenen van invloed versus afstoten van een belegging is soms lastig. Wanneer heeft verder praten met een onderneming geen zin meer? En stoot je een belegging af zodat je weet dat je sowieso geen invloed meer kunt uitoefenen op een bedrijf? Het antwoord op die vraag is niet eenduidig en hangt af van de context, bijvoorbeeld voortschrijdend inzicht of geografische ligging: zo vragen Aziatische bedrijven om een andere benadering dan Europese ondernemingen. Met maatschappelijke organisaties die aandringen op wijzigingen in ons beleggingsbeleid gaan we zo veel mogelijk in gesprek. APG gaat deze dilemma's niet uit de weg en evalueert samen met haar klanten constant of het beleid moet aangepast worden.

Projecten en beleggingen op het terrein van maatschappelijk verantwoord beleggen in 2018

- *APG en pensioenfondsen zetten zich actief in voor het Klimaatakkoord:* In 2018 werd veel gesproken over het klimaat. De Nederlandse regering werkte aan een breed concept-Klimaatakkoord en daar waren APG en pensioenfondsen bij betrokken. APG nam met Gerard van Olphen, voorzitter raad van bestuur, als voorzitter

van de taakgroep financiering deel aan de besprekingen over het Klimaatakkoord. Ook APG-specialisten zetten hun kennis en expertise in.

- *Niet meer investeren in kolengestookte elektriciteitscentrales:* Als een van 's werelds grootste beleggers in infrastructuur heeft APG de afgelopen tien jaar geen investeringen gedaan in kolengestookte elektriciteitscentrales. Ook in de toekomst zullen we niet investeren in nieuwe kolen-gerelateerde infrastructuur. Namens pensioenfonds ABP hebben we tegen 2020 vijf miljard euro geïnvesteerd in hernieuwbare energie.

In 2018 deden we verschillende nieuwe beleggingen in hernieuwbare energie. Voorbeelden waren investeringen in het Italiaanse TRE & Partners en het Franse Kallista Energy (beide windenergie) en de aankoop van de zonne-energieportefeuille van Tenaska in de Verenigde Staten.

- *Teerzand:* Om aan de wereldwijde energievraag te kunnen voldoen, is teerzand voorlopig nog nodig. APG belegt voor haar fondsen alleen in bedrijven actief in teerzand die tot de top behoren, die streven naar verduurzaming en die de mensenrechten respecteren. Beleggen in teerzandbedrijven was voor Greenpeace aanleiding om in actie te komen en een petitie aan te bieden. Eind september 2018 vond een gesprek plaats tussen Greenpeace enerzijds en ABP-bestuursvoorzitter

Dilemma's



Corien Wortmann en APG-voorzitter Gerard van Olphen anderzijds. Op het 'teerzanddossier' kwamen de partijen niet nader tot elkaar, maar Greenpeace werd wel uitgenodigd om haar geluid te laten blijven horen over de gewenste duurzaamheidsdoelstellingen van ABP na 2020, en te helpen het engagementbeleid verder te versterken. In het voorjaar van 2019 komen de partijen opnieuw bij elkaar.

- *Sterke groei beleggingen in duurzaam vastgoed en infrastructuur:* APG zet grote stappen in het verder verduurzamen van zijn vastgoed- en infrastructuurbeleggingen. Per einde 2018 belegt APG 21,7 miljard euro in duurzaam vastgoed. Ten opzichte van 2017 is dat een stijging van 1,3 miljard euro. Ook investeringen in de meest duurzame infrastructuurcategorie laten een sterke groei zien. Ten opzichte van 2017 stegen deze investeringen met circa 900 miljoen euro naar 2,3 miljard euro. Investeringen in duurzaam vastgoed en infrastructuur dragen bij aan de doelstelling van APG's grootste pensioenfonds ABP om in 2020 58 miljard euro belegd te hebben in zaken die bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN.
- *Climate Action 100+:* APG is aangesloten bij Climate Action 100+, waarmee we, samen met bijna 300 andere beleggers, 's werelds grootste uitstoters onder druk zetten om hun broeikasgasemissies fors terug te brengen. In 2018 richtte deze groep zich op 161 ondernemingen. APG nam de leiding in de gesprekken met Nestlé en Unilever en coördineerde de strategie voor de wereldwijde voedselsector. Inmiddels heeft Nestlé toegezegd om te gaan rapporteren volgens de richtlijnen van de TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Daarnaast zal de onderneming rekening houden met de sociale impact van klimaatverandering in zijn klimaatscenario's. Ook voeren we het gesprek over hoe het bedrijf nieuwe doelstellingen kan formuleren om ook de broeikasemissies van toelveranciers terug te brengen.

Voor meer over hoe wij maatschappelijk verantwoord beleggen invullen en voorbeelden daarvan, verwijzen wij graag naar ons meest recente Verslag Verantwoord Beleggen op www.apg.nl/nl/asset-management/verantwoord-beleggen

2.6 **Heldere visie en strategie betekent soms ook afscheid nemen om focus aan te brengen**

De strategie van APG om alle kennis en kunde van de circa 3000 APG'ers in te zetten voor maximale pensioenwaarde voor deelnemers, leidt soms ook tot de logische keuze om een nieuw thuis te vinden voor bepaalde bedrijfsdelen. Om focus aan te brengen, nam APG in 2018 daarom het besluit afscheid te nemen van Inadmin, Inovita en Loyalis.

Inadmin verder onder de vleugels van RiskCo

Eind maart 2018 sloten we een overeenkomst over de verkoop van onze dochteronderneming Inadmin aan RiskCo. Inadmin biedt dienstverlening voor 'defined contribution' pensioenadministratie. RiskCo, opgericht in 2005, ontwikkelt systemen voor het managen van lange termijn, complexe administraties zoals die van pensioenfondsen en levensverzekeraars. Aanvankelijk verkocht de onderneming deze oplossingen aan pensioenfondsen en verzekeringsadministratiekantoren. Qua expertise en markt passen Inadmin en RiskCo heel goed bij elkaar. De overname werd definitief afgerond in juni 2018 en leidde niet tot gedwongen ontslagen.

Inovita verkocht aan Keylane

Dochteronderneming Inovita (inclusief onderdeel Inotime) verkochten we in september 2018 aan Keylane. Keylane is een Europese leverancier van moderne, klantgerichte software voor de verzekerings- en pensioensector. In Keylane vond APG een kopende partij waarmee we meerjarige afspraken konden maken voor een samenwerking rond het systeem Lifetime. Keylane bleek een partij met een duidelijke visie en groeistrategie voor Inovita. Voor de pensioenklanten van Inovita ontstaat een grotere innovatieve en draagkrachtige software leverancier. APG blijft klant van Inovita.

Loyalis verder onder de vleugels van verzekeraar a.s.r.

Ook voor onze verzekeringsdochter Loyalis vonden we in 2018 een geschikte partij. Begin december bereikten we overeenstemming met a.s.r. over de verkoop, onder voorwaarde van goedkeuring van de DNB en advies van de ondernemingsraad. We verwachten de transactie in het eerste halfjaar van 2019 af te ronden.

De beoogde verkoop aan a.s.r. biedt Loyalis een nieuw thuis bij een gerenommeerde verzekeraar. Daarmee krijgt Loyalis de mogelijkheid tot schaalvergroting en een breder productaanbod. Om de continuïteit van de dienstverlening aan klanten te waarborgen, zijn er meerjarige afspraken gemaakt tussen APG en a.s.r. APG blijft via een samenwerkingsovereenkomst met a.s.r. verbonden met Loyalis. Deze samenwerking zal met name gericht zijn op kennisdeling en productontwikkeling. Klanten blijven daardoor de dienstverlening ontvangen zoals zij die van Loyalis gewend zijn. Ook is afgesproken dat het schadebedrijf van Loyalis in Heerlen gevestigd blijft.

De leven- en pensioenactiviteiten van Loyalis zullen naar verwachting in 2020 worden geïntegreerd in die van a.s.r. Laatstgenoemde heeft samen met APG de intentie om eventueel verlies van arbeidsplaatsen zoveel mogelijk op te vangen binnen het bedrijf in Heerlen en door het invullen van vacatures bij a.s.r. en APG.

Dienstverlening aan UWV afgebouwd

Jarenlang verleenden wij met veel plezier en energie ICT-diensten aan het UWV. Deze activiteiten vertonen echter te weinig verband met de strategie van het huidige APG. Voor UWV betreft het juist een van de ICT-kernsystemen. In overleg met UWV werd daarom besloten betreffende afdeling samen met haar medewerkers over te hevelen naar UWV. Dit is in april 2019 afgerond.

De beoogde verkoop biedt Loyalis de mogelijkheid tot schaalvergroting en een breder productaanbod.

In verbinding met onze omgeving

APG werkt voor 21.000 werkgevers en 4,6 miljoen Nederlanders en vervult daarmee een belangrijke functie in de samenleving. Daarnaast zetten wij ons ook op andere manieren in met specifieke projecten voor specifieke groepen mensen met wie wij 'samen bouwen aan een duurzame toekomst'. Dunja Wasserman (projectleider Zilverlijn) en Thijs Steger (projectleider JINC) over deze projecten.

Dunja: 'Maar liefst 1,4 miljoen ouderen in Nederland zijn eenzaam. Stel je voor: zo'n 200.000 mensen in Nederland spreken slechts een keer per maand iemand anders. Als APG wilden we daar iets aan doen. Daarom zijn we in oktober 2018 een samenwerking aangegaan met het Nationaal Ouderenfonds en hebben we de Zilverlijn geadopteerd: een gratis belservice voor eenzame ouderen die aangeven dat ze het prettig vinden, één keer per week door een enthousiaste vrijwilliger te worden gebeld. APG biedt financiële steun aan het Nationaal Ouderenfonds en daarnaast bellen medewerkers van APG ook op vrijwillige basis met deze eenzame ouderen.'

Thijs: 'Naast ouderen richten we ons ook op jongeren. In principe hebben jongeren in Nederland prima mogelijkheden voor onderwijs en werk. Maar lang niet alle jongeren groeien op in een omgeving waarin ze worden gestimuleerd door ouders of verzorgers die een positief voorbeeld voor ze zijn. Juist die jongeren ondersteunen we. Dat doen we via de organisatie JINC. JINC heeft de expertise in huis om deze jongeren te helpen en via hen bieden wij bieden andere sollicitatietrainingen aan en snuffelstages in ons bedrijf. Onze eigen medewerkers spelen daar een actieve rol in, door bijvoorbeeld de rol van gesprekstainer te vervullen.'



Sleutelen aan de koers van Shell

Het uitoefenen van invloed op het beleid van bedrijven, is niet gemakkelijk. Maar uiteindelijk het lukt wel. Martijn Olthof (Senior Portfoliomanager), Lucian Peppelenbos en Terhi Halme (Sustainability Specialisten) vertellen over hun ervaringen.

Martijn: 'APG heeft 660 miljoen euro belegd in Shell namens onze pensioenfondsen. Onze invloed is daardoor groter dan een individuele pensioendeelnemer. Shell luistert wel degelijk naar institutionele beleggers. Dat willen ze ook. Shell heeft nu als eerste bedrijf in de olie- en gassector ambitieuze doelen gesteld aan de CO₂-uitstoot en zet nu een extra stap om die ambities waar te maken. Ze leggen hun eigen standaarden ook op aan hun leveranciers en sectorgenoten. Je ziet dat Total dat beleid inmiddels kopieert. Zo ontstaat een beweging waar wij actief aan bijdragen.'

Terhi: 'Bedrijven zijn altijd graag bereid te praten, maar zijn het lang niet altijd met ons eens. Dan hebben wij nog altijd andere mogelijkheden. We kunnen bijvoorbeeld het woord vragen op de aandeelhoudersvergadering, stemmen en samenwerken met andere beleggers om sterker aan te dringen op verandering. Wij geloven niet in verkopen. Wij willen juist positieve verandering bewerkstelligen en daarom stoppen we ook zoveel energie in engagement.'

Martijn: 'Wanneer je je aandelen verkoopt, heb je de wereld niet verbeterd. Je trekt dan alleen je handen ervan af. En gaat die koper wel zijn stem laat horen? Het is onze verantwoordelijkheid om dat wel te doen. Voor de deelnemers van onder meer ABP en bpfBOUW moeten we geld verdienen, zodat mensen later over een fatsoenlijk pensioen kunnen beschikken. Maar dit moeten en willen we wel op een verantwoorde manier doen, zodat er straks nog een wereld is waarin je prettig van je pensioen kunt genieten.'

Terhi: 'Wij roeren ons bij bedrijven. En soms krijgen wij ook bezoek, bijvoorbeeld van Greenpeace. Zij kwamen letterlijk verhaal halen in 2018, in dit geval over het Teerzanddossier. Ook hier is weliswaar sprake van doelen die dichtbij elkaar liggen maar een aanpak die verschilt. En dus moeten we het gesprek voeren om wederzijds begrip te vergroten. In het voorjaar van 2019 zien we elkaar weer.'

Lucian: 'Een indrukwekkende ontmoeting was die met Madonna Thunder Hawk en Ronald Wuijster (foto). Zij is stamoudste van de Lakota Sioux en tevens leider van de American Indian Movement. Thunder Hawk leidt het verzet tegen de aanleg van oliepijpleiding Keystone XL, die van Canada naar Texas gaat lopen. APG is namens zijn pensioenfondsen aandeelhouder in het bedrijf dat deze pijpleiding aanlegt: Transcanada. En deze dame kwam naar Nederland. Heel bijzonder. Overigens zijn de gesprekken die wij met Trans-canada voeren ook erg positief. Het is een bedrijf met veel aandacht voor milieu en ook voor de sociale aspecten van hun activiteiten.'



Hoofdstuk 3



3 Hoe wij ons werk organiseren

Voor deelnemers, werkgevers, pensioenfondsen en maatschappij

Als APG willen we bereiken, dat deelnemers en werkgevers – en de maatschappij – pensioen blijven zien als vanzelfsprekendheid, nu en in de toekomst. En dat betekent dat we als organisatie steeds wendbaarder worden en steeds beter met elkaar samenwerken om te kunnen inspelen op veranderende behoeften of regelingen.

Een van de belangrijkste organisatorische wijzigingen in 2018, als uitkomst van de visie en strategie van APG, is het inrichten van een geheel nieuw bedrijfsonderdeel: Deelnemers en Werkgevers Services (DWS). Daarmee verankeren we het verbeteren van de dienstverlening aan deelnemers en werkgevers in de organisatie en in de raad van bestuur. Want aan het hoofd van het nieuwe bedrijfsonderdeel DWS staat een nieuw lid van de raad van bestuur, naast de vier zittende bestuursleden. Daarmee nemen deelnemers en werkgevers rechtstreeks plaats aan de bestuurstaafel van APG.

Samen met opdracht gevende fondsen kunnen we via DWS nog beter inspelen op de behoeften van individuele deelnemers en werkgevers en kunnen we onze dienstverlening verbeteren.

3.1 Inrichting van de organisatie

Onze drie bedrijfsonderdelen Fondsenbedrijf, DWS en Vermogensbeheer hebben een helder profiel. Zij worden ondersteund door een stevig en wendbaar HR en ICT fundament en efficiënte staven. Met deze inrichting van onze organisatie zorgen we dat APG beter werkt voor deelnemers, werkgevers, opdracht gevende fondsen en voor onze eigen mensen.

Fondsenbedrijf

Ons Fondsenbedrijf richt zich op het bedienen van onze fondsen, op pensioenadministratie en op het vereenvoudigen van processen. De focus ligt op het verlagen van de kosten en op het verbeteren van de kwaliteit en klantgerichtheid van onze producten en diensten. Immers, het pensioenproduct verandert. Denk bijvoorbeeld aan aftopping en flexibilisering (leeftijd, uitruil, afkoop, deeltijd) die al enige tijd bestaan.

Deelnemers en Werkgevers Services (DWS)

Doel van DWS is de fondsen te helpen hun dienstverlening aan deelnemers en werkgevers te versterken. Het uitgangspunt daarbij is, dat de eigen verantwoordelijkheid en keuzevrijheid van deelnemers en werkgevers met betrekking tot het inkomen voor later gaat toenemen. De ambitie van DWS is om die groeiende keuzevrijheid te stimuleren en tegelijkertijd de binding tussen deelnemers, werkgevers en pensioenfonds te vergroten.

Vermogensbeheer (Asset Management)

Vermogensbeheer (Asset Management) richt zich op wereldwijd toonaangevend, lange termijn verantwoord investeren met het hoogste nettorendement. Onze beleggingsexpertise zetten wij op vele manieren in, zoals bijvoorbeeld in 'directe beleggingen' als vastgoed en infrastructuur. Binnen Vermogensbeheer wordt steeds meer gebruik gemaakt van data, kunstmatige intelligentie en algoritmen voor vermogensopbouw. Daarnaast is maatschappelijke sensitiviteit van groot belang. Vermogensbeheer ligt onder een vergrootglas van toezichhouders en een kritische samenleving. Beleggen moet verantwoord gebeuren en beleggingen moeten duurzaam zijn. Het bouwen, beschermen en onderhouden van reputatie op het gebied van duurzaam beleggen is net zo goed een kernkwaliteit als vermogensopbouw zelf.

Stevig en wendbaar HR en ICT fundament en efficiënte staven

HR: De ontwikkelingen in de financiële sector als geheel en de pensioensector in het bijzonder gaan zo snel, dat er continue veel verandert voor onze medewerkers. APG zet ook in 2018 in op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Onze medewerkers zijn van grote waarde voor APG,



aangezien zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het maximaliseren van de pensioenwaarde voor de deelnemer. HR heeft dan ook een belangrijke strategische rol in de organisatie.

ICT: Ook ICT is van wezenlijk belang voor APG. Van APG wordt verwacht dat wij pensioenregelingen foutloos uitvoeren, dat we hoge rendementen behalen met beleggingen en dat we de kosten zo laag mogelijk houden en steeds verder omlaag brengen. Voor alle drie – uitvoering, vermogensbeheer en kostenreductie – is automatisering enorm belangrijk en niet meer weg te denken.

Efficiënte stafafdelingen: Onze stafafdelingen zijn centraal georganiseerd, tenzij de wetgeving anders vereist. Als business partner voor de bedrijfsonderdelen brengen de staven eenheid en efficiëntie in dienstverlening en sturing binnen de bedrijfsonderdelen. Dat doen we vanuit de afdelingen Finance, Risk, Compliance, Audit, HR, Communicatie, Strategie, Beleid en Ontwikkeling, Change, Tax, Legal en Bestuurszaken. Op die manier leveren de staven een belangrijke rol in wat APG is voor deelnemers, werkgevers en fondsen: een organisatie met een groot maatschappelijk belang die haar taken gewetensvol vervult.

3.2 **Ontwikkelen, leiden, belonen en huisvesten van onze mensen**

De motor achter de transitie van APG zijn onze medewerkers. Om die motor te laten draaien, werkt iedere medewerker doorlopend aan zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Daarmee verbetert APG de kwaliteit van zijn dienstverlening en stimuleren we de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Het programma waarin die ontwikkeling plaatsvindt, heet The Making of You.

3.2.1 **Ontwikkelen van onze mensen**

The Making of You

The Making of You is één van de uitkomsten van de cao-onderhandelingen die bij APG werden gevoerd en afgerond in 2017. Het programma wordt volledig ondersteund door de ondernemingsraad en de vakbonden.

In 2018 heeft The Making of You goed vorm gekregen. De dienstverlening van het in 2017 opgerichte Future Center is flink uitgebreid. Dit is de centrale plek waar we medewerkers in staat stellen om ander werk uit te oefenen binnen APG. De medewerkers van het Future Center vormen de centrale voordeur voor interne werving, externe werving en externe inhuur. Daarnaast helpt het Future Center met kennis, netwerken, opleidingsmogelijkheden en organiseert het evenementen rondom persoonlijke ontwikkeling.

Om elke medewerker te laten werken aan zijn eigen voortdurende persoonlijke ontwikkeling, is een leerroute ontwikkeld. Deze leerroute bestaat uit vier bijeenkomsten waarin collega's vaststellen wat hun kernwaarden zijn, waar zij in uitblinken en wat ze graag willen bereiken. Inmiddels hebben 250 collega's de leerroute doorlopen en heeft een kwart van onze medewerkers zich aangemeld, waaronder 95 leidinggevenden.

In 2019 stimuleren we al onze collega's om deel te nemen aan de leerroute en bouwen we onze strategische personeelsplanning verder uit. Speciale aandacht gaat uit naar de groep medewerkers die in 2019 wordt geraakt door verlies van werk. Als resultaat van The Making of You zagen we in 2018 opnieuw een toename van de invulling van (vaste) vacatures door interne medewerkers.



3.2.2 Leiden van onze mensen

In 2018 hebben we de ontwikkeling van leiderschap binnen APG doorgezet. Dit doen we op basis van het leiderschapsprofiel dat nodig is om de visie en strategie van APG te realiseren. Bij selectie van (nieuwe) leidinggevendenden staat dit leiderschapsprofiel ook centraal. Ook 2019 staat in het teken van de verdere ontwikkeling van onze leidinggevendenden. Daarnaast hebben we aandacht voor de verdere ontwikkeling van effectieve (leiderschaps-)teams in de vorm van maatwerk team-coachingstrategieën.

3.2.3 Belonen en beoordelen van onze mensen Beloningsbeleid

Ons beloningsbeleid moet ons in staat stellen om voor alle posities in de organisatie gekwalificeerde, integere medewerkers aan te kunnen trekken en te behouden. Het beleid is gericht op lange termijn waardecreatie en stelt de lange termijn doelstellingen van haar stakeholders voorop. Vanuit drie perspectieven werken we aan een duurzaam en verantwoord beloningsbeleid in lijn met onze visie en strategie.

Interne verhoudingen (perspectief 1) zorgen voor balans binnen de organisatie, balans tussen de raad van bestuur en medewerkers en balans tussen de verschillende organisatie-lagen. Ook is er aandacht voor gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Externe verhoudingen (perspectief 2) brengen het marktperspectief naar binnen en helpen om voldoende competitief te kunnen blijven om gekwalificeerde medewerkers aan te kunnen trekken en te behouden. We maken hiervoor gebruik van verschillende benchmarks voor de specifieke bedrijfs-onderdelen en functies.

Maatschappijconformiteit (perspectief 3) zorgt voor een brede context van belonen. APG is een belegger van veel pensioengeld en daarmee speler op een internationale, commerciële en competitieve markt. Tegelijkertijd vergeten we onze unieke verankering in de Nederlandse samenleving niet.

Governance

APG en haar dochterondernemingen vallen onder diverse wet- en regelgeving op het gebied van beheerd belonen. Ook volgt APG de Nederlandse Corporate Governance Code.

De primaire verantwoordelijkheid voor het beloningsbeleid ligt bij de raad van bestuur. De raad van commissarissen houdt toezicht op de uitvoering van dit beleid. De raad van commissarissen wordt hierin geadviseerd door de remuneratiecommissie.

APG Vermogensbeheer kent een eigen raad van commissarissen met een eigen remuneratiecommissie. Een decentrale toetsingscommissie ondersteunt op het gebied van beloningen. Binnen deze commissie werken HR, Risk & Compliance en Legal actief samen aan het ontwerp, toezicht en de monitoring van het beloningsbeleid. De interne accountant is geen lid van deze commissie en doet periodiek onafhankelijk onderzoek naar ontwerp, invoering en toepassing van het beleid.

Arbeidsvoorwaarden

APG kent een centraal beloningsbeleid dat van toepassing is op alle medewerkers werkzaam binnen APG Groep. Om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, te behouden en te motiveren, vergelijken we de totale geldelijke beloning van medewerkers met de voor het bedrijfsdeel en/of functiegroep relevante beloningmarkt, inclusief de raad van bestuur. Elke twee à drie jaar doen we daarvoor een vergelijkend marktonderzoek. Met de resultaten daarvan kijken we kritisch naar het beloningspakket van APG. De beloning binnen APG bestaat voor iedereen uit een vast salaris, een goede pensioenvoorziening, een aanvullend pakket van verzekeringen en ruime opleidings- en ontwikkel-mogelijkheden.

Variabele beloning, risicoanalyse en identified staff

APG kent geen variabele beloning voor zijn raad van bestuur. Ook voor medewerkers binnen APG Nederland is variabele beloning niet de gewoonte. Het aantal medewerkers dat in aanmerking kan komen voor variabele beloning is de afgelopen jaren sterk ingeperkt. In Nederland komen alleen APG medewerkers met een directe invloed op het beleggingsresultaat, als onderdeel van hun totale beloningspropositie, in aanmerking voor variabele beloning, waarbij de geldende wet en regelgeving in acht wordt genomen. Daarnaast hebben medewerkers van Entis bij de overname door APG hun recht op variabele beloning behouden.

Voor medewerkers in het buitenland bij APG Vermogensbeheer, zoeken wij een balans tussen wat aanvaardbaar is in Nederland en wat in het betreffende land gangbaar is om medewerkers te binden aan APG. Dat vereist een totale beloning die boven het niveau in Nederland ligt met een groter aandeel variabele beloning.

De marktconforme variabele beloning die we nodig hebben in de internationale competitieve beleggingssector waarin wij werken, zetten we in om de juiste mensen aan te trekken en te behouden. Variabele beloning wordt ook als instrument gebruikt om sturing te kunnen geven aan de performance vanuit een lange termijn visie. De variabele beloning is gebaseerd op kwalitatieve criteria en kwantitatieve criteria die prestaties meten over meerdere jaren. Onderdeel van deze criteria zijn o.a. behaalde rendementen, duurzaamheid en SDI targets zoals CO₂ reductie en inclusion. Het aandeel variabele beloning van de totale beloning hangt af van de functie die de medewerker uitoefent.

Om het risico op een onjuiste toekenning van de variabele beloning voor de medewerkers die daar nog recht toe hebben te beperken, wordt voor een deel van deze medewerkers de variabele beloning, afhankelijk van de hoogte, over een reeks van jaren uitgesteld betaald. In 2018 is de groep medewerkers met uitgestelde betaling aanzienlijk uitgebreid. De beloning wordt voor de helft uitbetaald in het jaar volgend op het prestatiejaar en het overige in drie gelijke delen (een deel per jaar) na een herbeoordeling van de prestaties van de betrokken medewerker.

Bij al onze beleggingen kijken we naar vier zaken: rendement, risico, kosten en duurzaamheid. Het gaat om de balans te vinden tussen de verschillende elementen. We kiezen er bewust voor om zoveel mogelijk beleggingen door onze eigen medewerkers te laten doen in plaats van het uit te besteden aan dure buitenlandse partijen. Zo'n driekwart van de beleggingen doen we op die manier in huis.

We hebben eigen beleggers in New York en Hong Kong. Zij weten welke zaken wij in Nederland belangrijk vinden, zoals duurzaamheid, goed bestuur en een uitstekend rendement. De unieke kennis van deze lokale medewerkers maakt dat we in specifieke markten in staat zijn om met een goed rendement de maximale pensioenwaarde voor onze deelnemers te behalen. Dat neemt niet weg dat de loonkosten voor onze beleggers in New York en Hong Kong naar Nederlandse maatstaven hoog zijn. We hebben in het verleden kritische vragen gekregen over dit onderwerp. Die gaan wij niet uit de weg. Want wij geloven in onze aanpak. De kosten die we maken voor deze lokale expertise zijn fors lager dan wanneer we het zouden uitbesteden. Zo blijft er meer rendement over voor de deelnemer.

Alleen als het aantoonbaar voordeliger is voor de deelnemer om een belegging uit te besteden kiezen we daarvoor. Meer uitbesteden houdt in minder loonkosten, maar hogere lasten in de vorm van uitbestede vermogensbeheervergoedingen, onder de streep is dat niet in het belang van onze deelnemer. Wij staan voor onze aanpak waarin wij investeren om de beleggingen zoveel mogelijk zelf te doen. Ook over 2018 hebben onze beleggers het beter gedaan dan de markt en daarmee bijgedragen aan het maximaliseren van de pensioenwaarde, en daar doen we het voor.

APG heeft een risicoanalyse gemaakt om de beloningsprikkelers die voortvloeien uit het beloningsbeleid van APG in kaart te brengen en beheersmaatregelen te implementeren. De nadruk van de risicoanalyse ligt op de variabele beloning van medewerkers van APG Vermogensbeheer. Voor functies die een materiële invloed kunnen hebben op het risico-profiel van APG Vermogensbeheer kent het beloningsbeleid aangescherpte eisen. Om een goed overzicht te hebben van de mogelijke risico's worden deze functies jaarlijks geïdentificeerd en de functiehouders aangemerkt als identified staff.

Over het boekjaar 2018 bedraagt de totale toegekende variabele beloning € 31,4 miljoen (2017: € 30,0 miljoen). Van het totale bedrag aan variabele beloning heeft € 26,1 miljoen (2017: € 24,2 miljoen) betrekking op de buitenlandse dochterondernemingen van APG Vermogensbeheer

Totale beloningen groter dan € 1 miljoen

Over het boekjaar 2018 is aan 5 medewerkers (2017: 5), allen werkzaam in de buitenlandse vestigingen van APG Vermogensbeheer, een totale beloning toegekend van € 1 miljoen of meer. Onder totale beloning valt het vaste salaris, de variabele beloning en overige personele lasten. Het aantal medewerkers dat in enig jaar een totale beloning heeft van € 1 miljoen of meer, is onderhevig aan ontwikkelingen in wisselkoersen.

Beoordelingssystematiek

Leidinggevende en medewerker maken samen aan het begin van ieder jaar afspraken over resultaten, competenties en persoonlijke ontwikkeling. Dit zijn kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen op individueel, team en collectief niveau die bijdragen aan de realisatie van onze jaarplannen en lange termijn doelstellingen.

Leidinggevend en medewerkers zijn, naast de tussentijdse evaluatie en eindejaar beoordeling, continu met elkaar in gesprek over de ontwikkeling van medewerkers en de bedrijfsresultaten. Conform de systematiek in de cao kan naar aanleiding van de beoordeling en het huidige salaris een verhoging plaatsvinden.

Beloning raad van bestuur

De beloning van de individuele bestuurders van APG Groep wordt vastgesteld door de aandeelhouders van APG Groep op voorstel van de raad van commissarissen. Dat is een uitzondering op de Corporate Governance Code. Deze bepaling is in de statuten van APG vastgelegd en vloeit voort uit het gemitigeerde structuurregime dat op APG van toepassing is. Gevolg daarvan is dat ook de bevoegdheid tot het benoemen van bestuurders niet bij de raad van commissarissen ligt, zij doen wel een voorstel, maar bij de aandeelhouders.

Conform de Corporate Governance Code wordt ook aandacht besteed aan de visie van de bestuurder op de eigen beloning.

Voor een marktconforme beloning van de raad van bestuur kijkt APG zorgvuldig naar zowel de interne als de externe beloningsverhoudingen en wordt dit in maatschappelijk perspectief geplaatst. APG heeft leiders nodig die samen met hun collega's in staat zijn om onze organisatie de komende periode door veranderingen in de samenleving en het pensioenlandschap te leiden. Alle betrokken partijen realiseren zich dat beloningen van topbestuurders in het huidige tijdsgewricht onder een vergrootglas liggen. Dit geldt zeker voor een bedrijf als APG, waar de pensioendeelnemer centraal staat, maatschappelijk draagvlak van belang is en er gebouwd moet worden aan vertrouwen in de sector.

De geldelijke beloning van de leden van de raad van bestuur bestaat uit vast inkomen en een pensioenbijdrage. Onze bestuurders ontvangen geen variabele beloning. De pensioenbijdrage bestaat, zoals voor alle medewerkers binnen APG, uit deelname aan de pensioenregeling van het PPF APG en een compensatie ter hoogte van de werkgeversbijdrage over het pensioengevend inkomen boven de aftoppingsgrens. Zie bladzijde 86 voor het overzicht van de beloning van onze raad van bestuur.

Met ingang van 2017 geven we inzicht in de verhouding tussen de totale beloning van de voorzitter van de raad van bestuur en de beloning van de gemiddelde medewerker. We bieden dat inzicht voor zowel de totale groep medewerkers van APG als alleen voor de medewerkers in Nederland. Voor vergelijkingsdoeleinden worden ook de 2017 data vermeld. Deze verhoudingen bedragen voor 2018 APG 5,1 (2017: 5,4) en APG NL 5,9 (2017: 6,2).

Voor meer informatie over het beloningsbeleid van de raad van bestuur verwijzen wij naar het remuneratierapport te vinden onder www.apg.nl/nl/wie-is-apg/corporate-governance.

Voor de beloning van de raad van commissarissen hanteren we dezelfde principes als voor de raad van bestuur. De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering een duidelijk en begrijpelijk voorstel voor de eigen beloning. Deze beloning moet passend en resultaatonafhankelijk zijn, een adequate uitoefening van de functie stimuleren en passen bij de bijbehorende tijdsbesteding en verantwoordelijkheid. Zie bladzijde 86 voor het overzicht van de beloning van onze raad van commissarissen.

3.2.4 Huisvesten van onze mensen

Bij APG gaan we uit van het principe dat onze werkomgeving ons helpt om het beste uit onszelf te halen en waar we goed kunnen samenwerken. Een prettige werkplek waar mens, technologie en duurzaamheid samen komen.

Op dit moment heeft APG drie kantoorlocaties in Nederland: het hoofdkantoor in Heerlen en twee kantoren in Amsterdam. In 2018 hebben we besloten om al onze Amsterdamse activiteiten samen te voegen in ons huidige pand aan de Basisweg in Amsterdam, vlakbij station Sloterdijk. Onze vestiging aan de Zuidas (Symphony Tower) gaan we dus op termijn verlaten. We zetten deze stap uit kostenoverwegingen en omdat we een kantoorpand willen dat beter past bij wie APG wil zijn en wat we willen uitstralen naar de maatschappij en onze stakeholders: efficiënter, een scherp oog voor kosten, duurzaam en een stimulans voor werkplezier en vitaliteit. Uiteindelijk verhuizen zo'n 500 medewerkers van locatie Symphony naar de Basisweg, waar dan ongeveer 1000 collega's zullen werken. Halverwege 2021 verwachten we te verhuizen.

In totaal huren we straks minder vierkante meters, ook is de prijs per vierkante meter lager, net als ons energieverbruik. Met de verhuizing besparen we over de looptijd van het huurcontract (17 jaar) een bedrag van € 87 miljoen op de totale huisvestingskosten, wat daarmee bijdraagt aan ons doel om de kosten per deelnemer te verlagen.

Het gebouw aan de Basisweg wordt verbouwd tot een van de meest duurzame gebouwen van Nederland. Onze ecologische voetafdruk proberen we zo veel mogelijk te beperken. Dit houdt in dat we het leeuwendeel van onze CO₂-uitstoot compenseren, waar mogelijk energiebesparingen realiseren en alleen gebruik maken van groen gas en groene stroom. Het hoofdkantoor van APG in Heerlen is aangesloten op het zogeheten Mijwaterproject, waardoor we het water uit de plaatselijke mijngangen kunnen gebruiken om het gebouw te koelen en verwarmen.

Waar mogelijk en nuttig, bevatten onze leverancierscontracten een MVO-paragraaf. In verband met de verbouwing van de Basisweg-locatie, zijn de medewerkers van dit gebouw tijdelijk verhuisd naar het kantoor van TMG, ook gelegen aan de Basisweg in Amsterdam.

3.3 Samenwerking met de ondernemingsraad

Juist bij een ingrijpende transformatie is een sterke en actieve ondernemingsraad (OR) nodig om samen tot een goed resultaat te komen. Ook in 2018 was de relatie en het overleg tussen de ondernemingsraad en APG (de ondernemer), daarbij vertegenwoordigd door de bestuurder, constructief en professioneel. De OR kon zijn rol goed pakken, mede omdat APG de OR tijdig informeerde over en proactief meenam in de verschillende transformatietrajecten. De belangrijkste daarvan waren 'herverdeling aandachtsgebieden binnen de portefeuilles van de raad van bestuur', 'Structuur Deelnemers en Werkgevers Services', 'Structuur Fondsenbedrijf' en 'Toekomst Deelnemingen'.

In 2018 ontving de ondernemingsraad drie mantelnotities, drie initiële adviesaanvragen, veertien adviesaanvragen en zes verzoeken tot instemming. Voor de meerderheid van deze adviesaanvragen adviseerde de ondernemingsraad 'positief, onder voorwaarden'. Er werd geen enkel negatief advies (om het voorgenomen besluit niet uit te voeren) gegeven. Onder een aantal voorwaarden en aanbevelingen stemde de ondernemingsraad met vijf verzoeken in. Op het moment van schrijven heeft de ondernemingsraad nog één verzoek tot instemming in behandeling. Op een paar onderdelen week APG af van het advies, maar deed dat telkens goed onderbouwd. In die gevallen koos de ondernemingsraad ervoor om niet van zijn beroepsrecht gebruik te maken. Wel zal de ondernemingsraad de ontwikkelingen rondom de afwijkende beslissingen nauwgezet blijven volgen.



Naast diverse adviesaanvragen voor organisatiewijzigingen met personele consequenties is de verkoop van Loyalis een dossier dat nadrukkelijk om medezeggenschap vraagt. De keuze voor een nieuwe aandeelhouder kan immers ingrijpende gevolgen hebben voor medewerkers. De OR was dan ook intensief betrokken bij het proces rondom Loyalis.

Andere onderwerpen die in 2018 de aandacht van de ondernemingsraad vroegen, waren de toekomstige huisvesting van APG in Amsterdam, de 'uitkanteling' (het verplaatsen van voorheen centrale ICT service units naar de verschillende bedrijfsonderdelen), de evaluatie van het ziekteverzuim en de maatregelen om dit te verlagen.

De adviesaanvragen en instemmingsverzoeken werden door de ondernemingsraad en bestuurder behandeld tijdens tien overlegvergaderingen. Twee van die vergaderingen dienden ter bespreking van de algemene gang van zaken van de onderneming van APG (artikel 24 WOR-vergaderingen, waarin de ondernemingsraad en bestuurder vergaderen in het bijzijn van een afvaardiging van de raad van commissarissen). Deze overlegvergaderingen werden in de tien agendacommissievergaderingen van het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad en de bestuurder voorbereid.

Naast genoemde bijeenkomsten voerden de ondernemingsraad en de bestuurder ook informeel overleg met elkaar. Deze zogeheten 'Benen op tafelsessies' vonden drie keer plaats, waarvan één keer met de voltallige ondernemingsraad. De voorzitter en secretaris van de ondernemingsraad hebben tevens de deelname aan de strategische overleggen met de leden van de raad van bestuur en de aan hen rapporterende directeuren voortgezet. Daarbij werd gesproken over de veranderingen en toenemende werkdruk binnen APG. De ondernemingsraad deelde eind 2018 zijn beschouwingen over een gezonde werkomgeving binnen APG Groep met de bestuurder. Hierop werd positief gereageerd.

In het verslagjaar werd met de ondernemingsraad overeenstemming bereikt over de manier waarop de ondernemingsraad betrokken wordt bij toekomstige organisatieveranderingen met personele gevolgen. Afspraken zijn gemaakt over fases die doorlopen worden en wie wanneer welke stappen binnen deze fases zet. Dit reorganisatiedraaiboek geeft inzicht in de keuzes die moeten worden gemaakt en wanneer deze worden voorgelegd aan en/of gedeeld met medewerkers, de ondernemingsraad en andere belanghebbenden. Vóór, tijdens en na een organisatieverandering is voor de ondernemingsraad een belangrijke rol weggelegd.

De ondernemingsraad maakte in 2018 ook gebruik van zijn initiatiefrecht. Dit betrof het onderwerp Datamanagement. APG is gevraagd met de ondernemingsraad in overleg te gaan over hoe data kunnen en moeten bijdragen aan de positionering en de effectiviteit van de organisatie. Daarbij zijn onder andere de volgende specifieke onderwerpen besproken: governance en sturing rondom data, visie en scope voor datamanagement en het realiseren van een 'data driven' organisatie.

In april van 2018 waren de verkiezingen voor een nieuwe ondernemingsraad (voor een zittingsperiode van vier jaar). Ook werd er een nieuw dagelijks bestuur samengesteld. Het nieuwe dagelijks bestuur heeft uitgebreid kennis gemaakt met commissaris Edith Snoeij (een van de 2 met versterkte aanbeveling van de ondernemingsraad benoemde leden van de raad van commissarissen). In totaal stelden 73 medewerkers zich kandidaat voor het lidmaatschap van de ondernemingsraad, voor 19 beschikbare zetels. Het opkomstpercentage bij de verkiezingen bedroeg 70%. Door scholingsdagen en overdracht door oud-leden kon de nieuwe ondernemingsraad een voortvarende start maken.

De raad van bestuur spreekt haar waardering uit voor de kritische, kundige en tegelijk constructieve opstelling van de ondernemingsraad in 2018 en dankt de ondernemingsraad voor de samenwerking.

De raad van bestuur spreekt haar waardering uit voor de kritische, kundige en tegelijk constructieve opstelling van de ondernemingsraad in 2018 en dankt hen voor de samenwerking.

Hoofdstuk 4



Werkrooster 22
31-3-2016

Donderdag	
8:30 – 8:45	Lezen
8:45 – 9:45	Rekenen
9:45 – 10:00	Buiten spelen
10:00 – 10:15	Eten en drinken
10:15 – 11:00	Taal
11:00 – 11:40	Muziek
11:45 – 12:00	Buiten spelen
12:00 – 12:15	Eten en drinken
12:15 – 12:45	Strategie Nieuwsbegrip
12:45 – 13:30	Extra lezen en extra oefenen
13:30 – 14:00	Spelling

Complimenten 139



4 Hoe wij ons werk controleren

Voor deelnemers, werkgevers, pensioenfondsen en maatschappij

4.1 Risicomanagement

APG hanteert een integraal risicomanagement-raamwerk om een integrale en beheerste bedrijfsvoering te waarborgen en het management te ondersteunen bij het op een bewuste en verantwoorde manier beheersen en rapporteren van risico's.

Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering en daarmee van de businessplan cyclus. APG streeft naar een effectieve en continue uitvoering van risicomanagement dat qua aard en omvang aansluit bij de bedrijfsactiviteiten en risico's en leidt tot een integraal risicobeeld. Het In Control Statement is opgenomen op pagina 38.

APG is een gemengde verzekeringsholding en valt onder het regiem van Solvency II. In de Solvency II regelgeving staat de bepaling van de solvabiliteit van de verzekeraars centraal. Voor APG is de bepaling van de vereiste solvabiliteit hoofdzakelijk gebaseerd op die van het verzekeringsbedrijf (Loyalis) vanwege het feit dat APG buiten zijn verzekeringsbedrijf geen verzekeringsactiviteiten verricht. De belangrijkste gevolgen van deze richtlijn voor APG hebben betrekking op de solvabiliteitseisen voor de groep, intragroep-transacties en -concentraties, specifieke eisen voor sleutelfuncties (risk, compliance, audit en actuariaat), risicomanagement, de Own Risk Solvency Assessment (ORSA) en rapportages over de financiële soliditeit. APG heeft in 2018 aan alle hierbij behorende (rapportage) verplichtingen voldaan. Met de verkoop van Loyalis valt APG niet langer onder het Solvency II regiem. Daarmee zullen een aantal van de hiervoor genoemde eisen en verplichtingen komen te vervallen. APG voert momenteel overleg met DNB in welke vorm het toezicht zal worden gecontinueerd na de verkoop van Loyalis. Daarbij zal onder anderen het voornemen van DNB om pensioenuitvoerders onder haar toezicht te stellen in ogenschouw worden genomen.

Sinds 13 januari 2019 is de nieuwe richtlijn Institution for Occupational Retirement Provision (IORP) II verplicht voor alle pensioenfondsen in Europa. IORP II heeft een aantal gevolgen voor pensioenfondsen, bijvoorbeeld de aanstelling

van een aantal sleutelfuncties, extra informatieverplichtingen en het opstellen van een Eigen Risico Beoordeling. APG heeft haar pensioenfondsklanten geadviseerd en ondersteund bij de analyse en implementatie van de IORP II verplichtingen. Verder is APG gestart met de implementatie van de verplichtingen uit IORP II die voor APG gaan gelden naar aanleiding van afspraken met haar pensioenfondsklanten.

Het APG Integraal Risicomanagement omvat onder andere de risicobereidheid/-strategie, de risicomanagement-organisatie, het risicoraamwerk, het risicomanagementproces en het vereist kapitaal.

Risicobereidheid /-strategie

Risicobereidheid is de mate van risico dat APG kan, en bereid is om te accepteren bij het nastreven van haar strategische doelstellingen. De risicobereidheid van APG is vastgesteld voor zeven elementen waarop risico's impact kunnen hebben: voortbestaan, reputatie, relatie, solvabiliteit, integriteit, dienstverlening en klanttevredenheid.

De raad van bestuur stelt de overall risicobereidheid vast. Op bedrijfszonderdeelniveau vindt de verdere uitwerking van de risicobereidheid plaats in tolerantiegrenzen en kaders voor specifieke risico's overeenkomstig het APG Integraal Risicomanagement. Dit wordt gedurende het jaar gemonitord. Over het gehele jaar bezien bleef de risico-exposure van APG binnen de risico bereidheid. Op een aantal terreinen is er sprake geweest van verhoogde risico's, die worden in onderstaande paragraaf 'risicoraamwerk' nader toegelicht.

Risicomanagementorganisatie

De rollen en verantwoordelijkheden voor het managen en beheersen van risico's zijn op het algemeen geaccepteerde 'Three Lines of Defense'-model gebaseerd. Dit model wordt ondersteund door een adequate governance, waarin de risicocommissies van de bedrijfszonderdelen en van de raad van bestuur, alsmede de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen erop toezien dat de integrale verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is gewaarborgd.

Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces is gericht op het bewaken van het risicoprofiel en de effectiviteit van de risicobeheersing. Dit is een continu proces dat bestaat uit het identificeren, evalueren, beheersen en bewaken van risico's. De risicomanagement- en compliance-functie hebben hierin een ondersteunende en kritisch uitdagende rol. Risico's worden geëvalueerd ten opzichte van de risicobereidheid, zo nodig worden (aanvullende) maatregelen geïmplementeerd.

De ORSA is onderdeel van het integraal risicomanagement en beschrijft het strategisch risicoprofiel van APG. In de ORSA 2018 is evenals in 2017 de robuustheid van de strategie getoetst aan de hand van scenario's. Het gaat om een aantal strategische scenario's, een scenario "financiële crisis" en een reverse stress test (RST). Door het opstellen en analyseren van meerdere toekomstscenario's wordt de (positieve en negatieve) impact van gebeurtenissen op APG en haar entiteiten en de solvabiliteitspositie van APG en haar entiteiten inzichtelijk gemaakt.

Geconcludeerd kan worden dat de uitgangspositie van APG goed is. De solvabiliteitsratio komt alleen onder de 100% indien de grootste klant van APG vertrekt. Hiervoor geldt dat de kans daarop zeer gering is, en wanneer het scenario zich wel voordoet biedt de opzegtermijn van 5 jaar voldoende tijd aan APG om de organisatie af te schalen naar een gepaste omvang voor de resterende klantenportefeuille.

Risicoraamwerk

De risicomonitoring van APG wordt gestructureerd middels het risicoraamwerk. Het risicoraamwerk is onderverdeeld in vijf risicocategorieën. Monitoring geschiedt op continue basis en er wordt op kwartaalbasis gerapporteerd over het actuele risicoprofiel aan het APG Groep Risico Comité en de Audit & Risk Commissie van de raad van commissarissen.

Onderstaand wordt een korte toelichting gegeven op de belangrijkste risico's per categorie gedurende 2018. De definities van deze categorieën zijn te vinden in de begrippenlijst op pagina 114.

1. Strategische risico's: Gedurende 2018 heeft het politieke risico centraal gestaan bij APG. De regering werkt aan een nieuw pensioenplan waarbij meer individualisering van het stelsel centraal staat. Deze verandering is van invloed op de toekomstbestendigheid van het bedrijfsmodel van APG, net als de snel veranderende wereld van vandaag de dag. APG speelt in op al deze veranderingen middels de implementatie van een nieuwe strategie die zich onder anderen richt op verhoogde flexibiliteit, efficiënte processen en sterk inzet op bediening van fondsen, werkgevers én deelnemers. Een ander onderwerp van aandacht eind 2018 was het tegenvallende beleggingsresultaat, wat leidde tot dalende dekkingsgraden van pensioenfondsen. Dit heeft geresulteerd in een negatief sentiment in de markt over de mogelijke kortingen van pensioenen. Aangezien onze beleggingsresultaten wel beter zijn dan de gehanteerde marktbenchmarks, zijn performance fees voor de externe managers uitgekeerd. Bovenstaande ontwikkelingen leiden tot een verhoogd publiciteitsrisico.

2. Financiële risico's: Gedurende 2018 is de sterke solvabiliteit van APG gecontinueerd. Dit blijkt uit de solvabiliteitsratio van 214% ultimo 2018, evenals de (stress) scenario's die zijn toegepast in de ORSA. De financiële risico's die verband houden met de verzekeringsactiviteiten van Loyalis, zijn het meest significant voor APG. Om deze risico's te beheersen is een uitgebreid stelsel ingericht op basis van Solvency II-regelgeving en uitgangspunten. Meer informatie hierover staat, als onderdeel van de jaarrekening, in de risicoparagraaf op pagina 57 tot en met 61.



De financiële risico's die samenhangen met de beleggingen voor opdrachtgevers, zijn door de scheiding van de vermogens van APG en van de (pensioen)fondsen niet voor rekening en risico van APG.

3. *Operationele risico's*: De complexiteit van de pensioenregelingen die APG voor haar opdrachtgevers uitvoert en de impact van de strategische vernieuwingstrajecten zijn in belangrijke mate van invloed op het operationeel risicoprofiel. Complexiteit verhoogt het risico op fouten in de uitvoering en zorgt voor extra druk op uitvoeringskosten. In 2018 is de beheersing van de operationele risico's verbeterd, maar blijft continue focus verlangen. APG werkt hieraan door het verbeteren van bestaande processen, het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie (denk aan 'agile' werken) evenals het vergroten van de innovatiekracht, investeren in data management en wendbaar maken van het huidige IT landschap. De dreiging op het gebied van informatiebeveiliging (waaronder cybercrime en logische toegangsbeveiliging) is een verhoogd risico dat permanente aandacht vereist. APG investeert daarom continu in het beheersen van dit risico.

4. *Compliance risico's*: Het risico op het niet (tijdig) naleven van wet- en regelgeving heeft in 2018 verhoogde aandacht gekregen door de implementatie van een tweetal Europese richtlijnen, te weten de Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). MiFID II heeft tot doel het efficiënter en transparanter maken van de Europese financiële markten en het vergroten van de bescherming van beleggers. De AVG heeft een betere privacybescherming tot doel. AVG vervangt de Europese privacyrichtlijn en de daarvan afgeleide nationale privacywetten van alle EU-landen. Voor beide trajecten zijn in 2018 programma's opgezet die de verplichtingen vanuit betreffende regelgeving binnen APG hebben geïmplementeerd.

Onderwerpen op het gebied van integriteit (zoals belangenverstrengeling, beloningen, corruptie en fiscale mores) hebben nadrukkelijk onze aandacht. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan een deugdelijke governance, integer gedrag en een integere cultuur.

Dit gaat verder dan het (alleen) naleven van wet- en regelgeving. In 2018 heeft APG opnieuw een Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uitgevoerd. Deze SIRA biedt inzicht in de belangrijkste integriteitsrisico's en is daarmee essentieel voor het effectief beheersen van integriteitsrisico's. De SIRA wijst uit APG haar integriteitsrisico's afdoende beheerst. Bewustwording van integriteitsrisico's onder medewerkers vergt permanente aandacht.

5. *Verslaggevingsrisico's*: De risicobeheersings- en controle-systemen van APG geven een redelijke mate van zekerheid dat het jaarverslag van APG Groep NV geen onjuistheden van materieel belang bevat. De werking hiervan wordt door het jaar heen continu getoetst en de raad van bestuur heeft op basis van deze resultaten verklaard dat er geen sprake is van materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van APG Groep. Zie ook het In Control Statement aan het einde van dit hoofdstuk.

Beheersing fiscale risico's

APG werkt aan een Tax Control Framework, een alomvattend fiscaal kwaliteitssysteem van interne beheersing en interne en externe controles met als doel aantoonbaar in control zijn/komen van alle processen en procedures waarbij fiscaliteit een rol speelt (o.a. tijdig, juist en volledig indienen van belastingaangiften). In 2017 is een convenant Horizontaal Toezicht gesloten met de Belastingdienst. Transparantie, begrip en vertrouwen zijn belangrijke termen waarop de samenwerking met de Belastingdienst is gebaseerd.

Als volgende stap in het volwassenheidsniveau van het Tax Control Framework heeft APG in 2018 een begin gemaakt met de inrichting en digitalisering van monitoringprocessen op basis van data analyse. APG verwacht hiermee de kwaliteit en efficiëntie van fiscale processen in 2019 verder te kunnen verbeteren.

Vereist kapitaal

APG streeft ernaar voldoende eigen kapitaal beschikbaar te hebben voor het opvangen van (financiële) schade en verliezen die uit de geïdentificeerde risico's voortvloeien. De toereikendheid van de hoeveelheid kapitaal wordt mede bepaald aan de hand van de per entiteit relevante en van toepassing zijnde kapitaaleisen.

Voor APG Groep is de Solvency Capital Requirement ratio (SCR ratio) van toepassing. De SCR ratio kent een hoge mate van volatiliteit omdat bij de berekening veel factoren een rol spelen. Onder andere de ontwikkelingen in belastinglatenties en renteontwikkelingen vormen een bron van volatiliteit. Specifiek voor het schadebedrijf van Loyalis is de SCR-ratio gevoelig voor de aannames op het gebied van arbeids-ongeschiktheidskansen en kansen op het gebied van herintreding van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten. Voor het levensverzekeringsbedrijf is de SCR-ratio gevoelig voor de aannames op het gebied van het langlevensrisico en de verlenging van polissen. Voor zowel het schadebedrijf als het levensverzekeringsbedrijf leiden wijzigingen in kostenveronderstellingen tot volatiliteit in de SCR-ratio.

APG monitort haar kapitaalpositie en de ontwikkeling van de solvabiliteitsratio's, alsmede de kapitaalpositie en ontwikkeling van de solvabiliteitsratio's van haar dochters. APG heeft haar interne SCR limiet gesteld op 169%. Dit betreft de ondergrens waarbij APG haar solvabiliteit voldoende acht (wettelijk standaard norm is 100%). Wanneer de solvabiliteit in de buurt van, of zelfs onder deze interne grens komt, worden er maatregelen getroffen om de solvabiliteit te verhogen. Eventuele maatregelen worden besproken in de risicocommissies en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen. Als onderdeel van de interne kapitaalbeheersing wordt op groepsniveau een additionele buffer aangehouden voor de dekking van strategische, financiële en operationele risico's. In 2018 is de solvabiliteitsratio ruimschoots boven de limiet gebleven. Ook is aangetoond dat de toekomstige solvabiliteitsratio van APG Groep sterk is (zie hiervoor de voorgaande toelichting op de ORSA in de paragraaf risicomanagement proces).

Na afronding van de voorgenomen verkoop van verzekeringsdochter Loyalis zal APG niet meer onder het Solvency II regime vallen. Wel dient APG het eigen vermogen af te stemmen op de risico's zodat het kapitaal voldoende is voor het opvangen van financiële schade en verliezen uit deze risico's. Een uitgebreide toelichting op de solvabiliteit van APG is te lezen in het SFCR document op www.apg.nl/corporategovernance.

In Control Statement

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

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

De materiële risico's en beheersingsmaatregelen zijn geïdentificeerd en vastgelegd in het APG integraal risico-raamwerk. De raad van bestuur van APG Groep NV monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en heeft tenminste jaarlijks een systematische beoordeling van de opzet en de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen uitgevoerd. De monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, financiële, compliance en verslaggevingsrisico's. Hierbij is onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van de interne auditfunctie en externe accountant. Waar nodig zijn verbeteringen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

Na afronding van de voorgenomen verkoop van verzekeringsdochter Loyalis zal APG niet meer onder het Solvency II regime vallen.

Verklaring van de raad van bestuur APG Groep NV

De raad van bestuur APG Groep NV verklaart dat:

- Het jaarverslag van APG Groep NV inzicht geeft in de belangrijkste tekortkomingen van de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.
- De aangebrachte en voorziene verbeteringen zijn toegelicht.
- De risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat het jaarverslag van APG Groep NV geen onjuistheden van materieel belang bevat.
- Het jaarverslag van APG Groep NV is opgesteld volgens het going concern principe.
- Er geen sprake is van materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van APG Groep NV voor een periode van 12 maanden na opstellen van het jaarverslag APG Groep NV.

4.2 Toezichthouders

Zowel op nationaal als internationaal niveau waren er in 2018 ontwikkelingen vanuit de toezichthouders.

Tot de APG Groep behoren diverse entiteiten die onder enige vorm van toezicht vallen. DNB oefent hierbij het prudentieel toezicht uit en AFM het gedragstoezicht.

Op Loyalis is Solvency II regelgeving van toepassing met prudentieel toezicht door DNB. APG Groep valt als gemengde financiële holding en financieel conglomeraat onder het Fico groepstoezicht en onder het groepstoezicht op grond van Solvency II. De entiteiten APG Rechtenbeheer, APG Diensten en APG Deelnemingen worden onder Solvency II meegenomen als deelnemingen van APG Groep.

APG Vermogensbeheer valt onder het AIFMD en MIFID toezicht en valt daarmee onder het toezicht van de AFM. Het prudentiële toezicht op APG Vermogensbeheer wordt door DNB uitgeoefend op grond van de Capital Requirements Regulation en de Capital Requirements Directive IV richtlijnen. Voor de solvabiliteitseisen volgt APG Vermogensbeheer het Internal Capital Adequacy Assessments Process (ICAAP).

Door de verkoop van Loyalis ontstaat een nieuwe situatie. De raad van bestuur wil op een proactieve en constructieve manier samen met raad van commissarissen het gesprek voeren met de toezichthouders over een effectief en efficiënt toezichtraamwerk, dat past bij die nieuwe situatie.

Aandeelhouder Stichting Pensioenfonds ABP staat als pensioenfonds onder toezicht van DNB, hetgeen eisen stelt aan de door APG verleende diensten en inrichting van onder andere processen.

4.3 Corporate governance

Als wij een vertrouwde gids willen zijn voor anderen, dan is goed ondernemingsbestuur (corporate governance) cruciaal. APG streeft daarom naar een governance structuur die past bij zijn bedrijfsactiviteiten en die voldoet aan de behoeften van zijn stakeholders en aan de relevante wet- en regelgeving.

In aanvulling op de relevante Nederlandse wet- en regelgeving, richtlijnen van toezichthouders en interne richtlijnen, wil APG inhoud geven aan de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna 'de Code'). APG is niet beursgenoteerd en daarom niet verplicht de Code te volgen. Maar gezien onze rol en verantwoordelijkheid als pensioenuitvoeringsorganisatie, hebben we gekozen voor vrijwillige toepassing van de Code.

Naleving van de Code

In 2018 voldeed APG bijna volledig aan de Code (voor zover de richtlijnen daarvan op APG van toepassing zijn). In verschillende onderdelen van dit jaarverslag geven we weer, welke in de Code opgenomen principes en best practice bepalingen APG nog niet opvolgt en waarom niet. Op onze website www.apg.nl/nl/wie-is-apg/corporate-governance is een overzicht te vinden waarin de verbinding wordt gelegd tussen wat wij in het jaarverslag schrijven en de Code.

Voor volledige naleving is nog een aantal aanpassingen nodig in de reglementen van de commissies van de raad van commissarissen en van de raad van commissarissen zelf. In 2019 zullen deze reglementen worden aangepast waaronder het diversiteitsbeleid.

APG vindt diversiteit erg belangrijk. Op 6 december 2016 heeft APG het Charter Diversiteit ondertekend. Het Charter Diversiteit heeft als doel de diversiteit en inclusie op de werkvloer in bedrijven en organisaties te stimuleren. Met het tekenen van het Charter Diversiteit heeft APG zich verbonden om een concrete inspanning te leveren voor een effectief diversiteitsbeleid. Daarnaast heeft APG het Charter Talent naar de Top ondertekend dat zich specifiek inzet voor een betere man-vrouwverhouding in de top van de organisatie. In 2018 is met de toetreding van twee vrouwen in de raad van bestuur hier een belangrijke stap in gezet.

Daarnaast hebben we in 2018 invulling gegeven aan ons diversiteitsbeleid door onder andere het organiseren van events voor de verschillende doelgroepen. In de komende jaren zullen we dit verder vorm geven.

APG heeft ook onderzoek gedaan naar het loonverschil tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie. Uit dit onderzoek bleek dat vrouwen op dit moment 2,2% minder salaris verdienen dan een gelijke mannelijke collega. APG doet momenteel nog onderzoek naar de grondoorzaken hiervan en zal waar nodig actie ondernemen.

De herziening van de missie en herijking van de strategie vereisten een wijziging in de corporate governance- en organisatiestructuur van APG. Deze wijziging hebben we grotendeels in 2018 voltooid en we verwachten in 2019 tot een volledige afronding te zullen komen.

Lange termijn waarde creatie is slechts mogelijk wanneer strategische doelstellingen op een integere manier worden gerealiseerd. APG onderkent daarbij het belang van een integere bedrijfsvoering en een cultuur die daaraan bijdraagt. Bij het formuleren van de strategie zijn daartoe tevens bijbehorende “Kernwaarden” benoemd. De Kernwaarden geven richtsnoeren voor de gewenste cultuur van APG. Ze benoemen waar alle APG-medewerkers voor zouden moeten staan en welk gedrag daarbij wordt verwacht. Daarnaast biedt de Gedragscode richtlijnen en voorschriften die waarborgen dat APG-medewerkers professioneel, integer en transparant handelen.

Zowel de Kernwaarden als de normen uit de Gedragscode zijn periodiek onderwerp van gesprek. De Kernwaarden komen ter sprake in onder meer bijeenkomsten van de Raad van Bestuur met management en medewerkers. Aan de Gedragscode wordt aandacht besteed door publicaties op intranet en voorlichting van (nieuwe) medewerkers. Verder wordt de bewustwording verhoogd door middel van de jaarlijkse nalevingsverklaring (bevestiging door alle APG-medewerkers dat ze de Gedragscode over het afgelopen jaar hebben nageleefd). Ook wordt de naleving van de Gedragscode gemonitord door het in voorkomende gevallen toetsen van privé-beleggingstransacties, nevenfuncties, uitnodigingen en geschenken aan de normen uit de Gedragscode. Onze gedragscode en de nalevingsverklaring zijn ook te vinden op www.apg.nl/nl/wie-is-apg/corporate-governance

Tot slot vindt APG het belangrijk dat een vermoeden van een misstand altijd wordt gemeld. Misstanden vormen een bedreiging voor de integriteit en reputatie van APG en haar medewerkers. Er is een regeling Anoniem Melden

Misstanden op basis waarvan op anonieme basis meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan. De voorzitter van de Raad van Bestuur en de Chief Compliance Officer worden onverwijld geïnformeerd over meldingen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden door de verantwoordelijke reporting officer binnen APG. Als de melding betrekking heeft op de voorzitter van de Raad van Bestuur worden de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de Chief Compliance Officer geïnformeerd. De mogelijkheid om meldingen te kunnen doen, geldt voor alle onderdelen van de met APG verbonden ondernemingen, ongeacht of de activiteiten van de onderneming in Nederland of buiten Nederland plaatsvinden. Zowel de Regeling Anoniem Melden Misstanden als het reglement raad van bestuur regelen dat de voorzitter van de raad van commissarissen door de raad van bestuur wordt geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden. Het reglement van de raad van bestuur en het reglement van de raad van commissarissen voorzien in het melden door een werknemer aan de voorzitter van de raad van commissarissen indien de misstand of de onregelmatigheid het functioneren van een lid van de raad van bestuur betreft.

4.4 Raad van bestuur

De raad van bestuur heeft de collectieve verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen en strategie van APG, voor de resultaatontwikkeling en de maatschappelijke aspecten van de onderneming. Daarnaast is de raad van bestuur verantwoordelijk voor het naleven van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's en de financiering van de onderneming.

In het kader van het besturen en beheersen van risico's evalueert de raad van bestuur op kwartaalbasis de operationele ontwikkelingen met de directies van de bedrijfsonderdelen en blikt vooruit op de implementatie van de strategie. Daarnaast wordt de raad van bestuur bijgestaan door risicocommissies, zowel op het niveau van de bedrijfsonderdelen als op groepsniveau. De risicocommissie van APG Groep bestaat uit de leden van de raad van bestuur en de directeuren van Group Risk & Compliance, Group Internal Audit en de CFRO van Loyalis en vergadert minimaal vier keer per jaar.

De raad van bestuur evalueert regelmatig zijn eigen functioneren. In 2018 is gestart met een zelfevaluatie onder leiding van een externe partij en deze zal naar verwachting begin 2019 worden afgerond.

De organisatiestructuur van APG is inmiddels herijkt. Tot de raad van bestuur is een vijfde lid toegetreden met de portefeuille Deelnemers en Werkgevers Services (DWS). De portefeuillehouder DWS maakt nu deel uit van de raad van bestuur en de portefeuilles van de raad van bestuur zijn over de vijf leden van dit bestuur herverdeeld. DWS is volledig gericht op het informeren, adviseren en ondersteunen van deelnemers en werkgevers. Het Fondsenbedrijf richt zich volledig op het adviseren en ondersteunen van de pensioenfondsen die APG bedient. Eind 2018 is de topstructuur van DWS en van het Fondsenbedrijf ingericht.

Pagina 108 bevat meer details over de huidige leden van de raad van bestuur.

Per 6 februari 2018 is Annette Mosman aangetreden als lid raad van bestuur met de portefeuille Financiën en Risicomanagement. Ronald Wuijster is per 6 maart 2018 officieel benoemd tot lid raad van bestuur met de portefeuille Vermogensbeheer. Francine Roelofsen-van Dierendonck is op 1 november 2018 benoemd tot lid raad van bestuur voor de portefeuille Deelnemers en Werkgevers Services.

Met het toetreden van twee vrouwen tot de raad van bestuur bestaat de raad van bestuur in 2018 uit 40% vrouw en 60% man. Hiermee is er een evenwichtige verdeling behaald conform de Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen. Hiermee is ook invulling gegeven aan onze eigen doelstellingen om diversiteit binnen de raad van bestuur te brengen op het

gebied van geslacht, leeftijd en achtergrond betreffende opleiding en beroepservaring.

4.5 Organisatiestructuur

De raad van bestuur heeft een collectieve verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen en strategie van APG. De leden van raad van bestuur hebben hierbij een werkverdeling gemaakt en hebben allen een eigen aandachtsgebied. Ze leggen over hun werkzaamheden verantwoording af aan de collectieve raad van bestuur, waarbij de raad van bestuur gezamenlijk de verantwoordelijkheid draagt. De raad van bestuur zelf legt verantwoording af aan de raad van commissarissen.

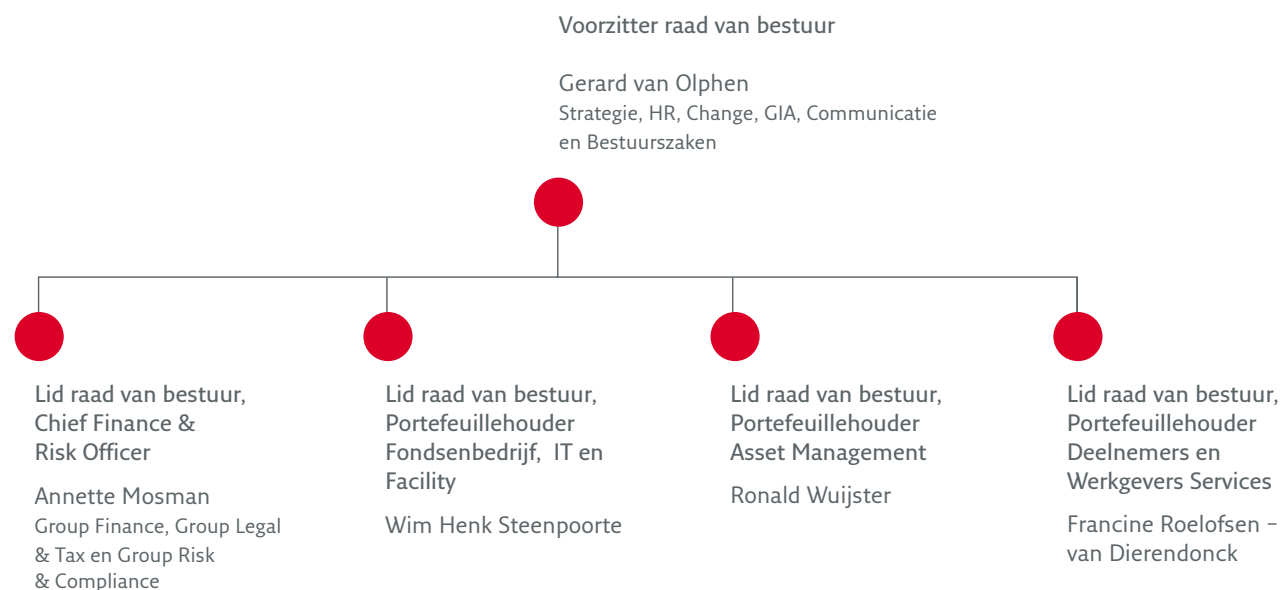
De taken zijn op de volgende manier tussen de leden van de raad van bestuur verdeeld:

De Voorzitter: geeft leiding aan de directies voor de afdelingen Strategie, Beleid & Ontwikkeling, Human Resources, Communicatie, Group Internal Audit en Bestuurszaken.

De Portefeuillehouder Financiën en Risicomanagement: geeft leiding aan de directies Group Finance, Group Tax en Group Risk & Compliance en functionele verantwoordelijkheid voor de CFRO's van de business units.

De Portefeuillehouder Vermogensbeheer (Asset Management): is verantwoordelijk voor de beleggingen onder beheer bij APG en de vertaling van de vastgestelde strategie van APG naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor APG Vermogensbeheer. De portefeuillehouder vervult de functie van CEO binnen APG Vermogensbeheer.

Organogram Raad van bestuur APG



De Portefeuillehouder Fondsenbedrijf: is verantwoordelijk voor relatiebeheer en accountmanagement voor de totale pensioenuitvoering, de aansturing van het fondsenbedrijf als geheel en de verzorging van een up-to-date IT infrastructuur (t.b.v. de pensioenfondsen).

De Portefeuillehouder Deelnemers en Werkgevers Services: is verantwoordelijk voor commercie, marketing en communicatie richting werkgevers en deelnemers van de klanten (pensioenfondsen), innovatie, ventures en technologische ontwikkelingen en aansturing van 'Deelnemers & Werkgevers Services' en de daaronder vallende afdelingen.

De raad van bestuur: heeft commissies van functionele aard ingesteld, bestaande uit Councils en Boards. Councils dienen ter ondersteuning en advisering van een lid van de raad van bestuur op een specifiek terrein waarvoor dit lid van de raad van bestuur verantwoordelijk is. In 2018 waren dat de IT-Council en de Strategische Klanten Council.

Boards: dienen ter ondersteuning bij de uitoefening van de taken van de raad van bestuur. In 2018 waren dat de Eco-board (over innovatie), de Data Governance board (over datamanagement) en de Portfolio board (over de inzet van schaarse middelen op veranderinitiatieven binnen APG, die bijdragen aan de strategische doelen van APG). Schematisch kan de verdeling van de werkverdeling als volgt worden weergegeven.

4.6 Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van APG is belast met het toezicht op het beleid en de taakuitvoering van de raad van bestuur en staat de raad van bestuur bij met advies. De raad van commissarissen richt zich bij de invulling van zijn taken naar het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen.

De raad van commissarissen richt zich met name op de ondernemingsstrategie, het risicomanagement en corporate governance (goed ondernemingsbestuur), personele ontwikkelingen, een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, de cultuur en de functie-uitoefening van de raad van bestuur en raad van commissarissen.

Ook houdt de raad van commissarissen toezicht op de uitvoering van het algemene beloningsbeleid van APG en doet voorstellen ter vaststelling (door de algemene vergadering van de vennootschap) van het algemene bezoldigingsbeleid voor leden van de raad van bestuur en de bezoldiging

van de individuele leden van de raad van bestuur, met inachtneming van de beginselen voor een beheerst beloningsbeleid zoals vastgelegd in wet- en regelgeving. Daarnaast vervult de raad van commissarissen een sleutelrol als het gaat om de benoeming en ontslag van bestuurders en (eigen) commissarissen. De formele bevoegdheid tot benoeming en ontslag ligt bij de aandeelhouders, maar de raad van commissarissen stelt het functieprofiel op, doet de selectie en bereidt de benoemingen voor.

Bart Le Blanc is medio 2018 als voorzitter van de raad van commissarissen teruggetreden en trad ook af als commissaris. Pieter Jongstra werd als waarnemend voorzitter aangesteld. Jaap van Manen is met ingang van 1 januari 2019 benoemd als voorzitter van de raad van commissarissen. In 2018 werd het besluit genomen tot herbenoeming van Pieter Jongstra als commissaris voor een nieuwe periode van 4 jaar met ingang van 4 februari 2019.

Door de benoeming van Pieter Jongstra tot waarnemend voorzitter van de raad van commissarissen voldoet APG thans ook aan de best practice bepaling uit de Code Corporate Governance die aangeeft dat de waarnemend voorzitter van de raad van commissarissen geen voormalig bestuurder mag zijn van de vennootschap en onafhankelijk is.

De algemene taakomschrijving, de wijze van vergaderingen, de samenstelling en het rooster van aftreden zijn in het reglement van de raad van commissarissen beschreven. Een kopie van het reglement is gepubliceerd op www.apg.nl/corporategovernance.

De raad van commissarissen van APG bestaat in 2018 uit 33% vrouw en 67% man. Hierdoor is de raad in 2018 evenwichtig verdeeld tussen tenminste 30% vrouw en tenminste 30% man, zoals opgenomen als streefcijfer in de Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen. Inmiddels is Jaap van Manen toegetreden als voorzitter, waardoor in 2019 minder dan 30% van de raad van commissarissen vrouw is. Vanaf 2019 is de verdeling 29% vrouw en 71% man.

De raad van commissarissen heeft drie commissies: de audit en riskcommissie, de remuneratie- en selectiecommissie en de governance commissie. In het 'bericht van de raad van commissarissen' staat meer informatie over de samenstelling van de raad en over de activiteiten en vergaderingen van de commissies van de raad in 2018.

4.7 Aandeelhouders

APG heeft twee aandeelhouders: de Stichting Pensioenfonds ABP (92,16 procent van de aandelen) en de Stichting SFB (7,84 procent van de aandelen). Met de aandeelhouders is in 2018 verder gesproken over de herijking van de strategie. Binnen dat overleg is in 2018 met de aandeelhouders overeenstemming bereikt over een nieuw strategisch kader.

Gedurende het boekjaar is met de aandeelhouders met name overleg gevoerd over aanstaande benoemingen van bestuurders en commissarissen en de herijking van de strategie van APG.

Vanuit goede corporate governance is het streven de aandeelhouders te betrekken bij enerzijds het systeem van 'checks and balances' binnen APG en anderzijds de lange termijn waarde creatie. Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met de aandeelhouders.

4.8 Toekomst

Tot 2020 zal voor APG de focus liggen op het uitvoeren van de strategie oftewel het maximaliseren van pensioenwaarde. Daarbij richten wij ons op het verhogen van het netto rendement voor de deelnemers en daarnaast het verlagen van de kosten. Het hogere rendement willen we bereiken door op zoek te gaan naar nieuwe beleggingsmarkten en mogelijkheden en het verlagen van de kosten door complexiteitsreductie. We willen hier het komende jaar versneld mee aan de slag gaan. Daarnaast werken we aan de doorkijk naar 2025 'voor grip op je financiële toekomst ga je vanzelfsprekend naar APG'.

Na de oprichting van Deelnemers en Werkgevers Services in 2018 gaan we ons vanaf 2019 nog nadrukkelijker richten op het verder verbeteren van de dienstverlening aan deelnemers en werkgevers. Hiermee willen we de deelnemers helpen om grip te krijgen op hun financiële toekomst. Dit doen we uiteraard in nauwe samenwerking met de fondsen, onze opdrachtgevers.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen versnellen van de realisatie van de strategische initiatieven is dat we onze organisatie draaien van aanbod naar een vraaggedreven organisatie op het gebied van IT. Dit betekent dat de business in de lead is.

De in gang gezette invulling van de veranderingen binnen APG zal in 2019 verder geïntensifieerd worden. Met specifieke aandacht voor leiderschap en samenwerken.



4.9 Woord van dank

De raad van bestuur waardeert de inzet en betrokkenheid van de medewerkers, de OR, de raad van commissarissen en de aandeelhouders.

Ook bedanken we onze opdrachtgevers voor de goede samenwerking en het in ons gestelde vertrouwen.

Amsterdam, 28 maart 2019

De raad van bestuur
Gerard van Olphen, voorzitter
Annette Mosman
Francine Roelofsen-van Dierendonck
Wim Henk Steenpoorte
Ronald Wuijster

Tafel in de hal van APG waarop kinderen van medewerkers hun toekomstdromen en -idealen met APG deelden. Samen bouwen aan de toekomst met de deelnemers van de toekomst.



Hoofdstuk 5



5 Bericht van de raad van commissarissen

In de vorming naar een intens klantgerichte organisatie zijn door APG in het afgelopen jaar goede vorderingen gemaakt. Er ligt een door de aandeelhouders bekrachtigde strategie die voortvloeit uit de herijkte visie. Er staat een raad van bestuur die klaar is om die strategie door te voeren in de organisatie, wat ook betekent dat die organisatie zich steeds meer op haar kernactiviteiten richt.

Op het moment van schrijven zijn kabinet en sociale partners het nog niet eens geworden over de hervorming van ons pensioenstelsel. Voor de deelnemers van onze klanten, de pensioenfondsen, is dat geen goed nieuws. Zij verdienen een helder, duidelijk en toekomstbestendig pensioenstelsel dat voldoet aan de eisen van deze tijd. Hoe sneller er een akkoord komt, hoe sneller APG ook in staat zal zijn om meer focus aan te brengen in het optimaal bedienen van deelnemers, werkgevers en opdracht gevende fondsen.

Strategie gericht op gidsrol

'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst' is de missie die de basis vormt voor de strategie van APG: het maximaliseren van pensioenwaarde. APG wil een vertrouwde gids zijn voor pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers. Maximaliseren van pensioenwaarde, het lange termijn doel van APG, levert een grote bijdrage aan vertrouwen. Van deelnemers wordt steeds meer verwacht dat ze de nodige financiële beslissingen voor de toekomst zelf nemen. Daarop moeten ze toegerust worden: qua kennis, maar ook in hun bereidheid tot actie. Ons pensioenstelsel is echter zo ingewikkeld geworden dat het uitleggen daarvan aan deelnemers erg lastig is. Dat geldt met name voor het

uitblijven van indexatie en het mogelijk verlagen van pensioenen. Mensen begrijpen het soms niet meer. De behoefte aan een organisatie die hen inzicht geeft en hen door de complexiteit heen leidt, is dus groter dan ooit. Dit is een ongelooflijk grote uitdaging voor APG en de pensioenfondsen waarvoor het werkt en voor de sector in het algemeen. Onze focus blijft de raad van bestuur te ondersteunen in zijn streven de pensioenfondsen en de deelnemers meer inzicht te geven in hun inkomen voor later.

Gewijzigde samenstelling raad van bestuur

Van de huidige raad van bestuur van vijf personen zijn in het afgelopen jaar drie leden benoemd: Ronald Wuijster voor Vermogensbeheer (gemeld in jaarverslag over 2017), Annette Mosman voor Financiën en Risicomanagement (gemeld in jaarverslag over 2017), en Francine Roelofsen-van Dierendonck voor Deelnemers en Werkgevers Services. Laatstgenoemde portefeuille is nieuw binnen de raad van bestuur, en volledig gericht op het informeren, adviseren en ondersteunen van werkgevers en deelnemers en het ontwikkelen voor producten voor hen. De wijziging weerspiegelt de transformatie van APG van een zeer deskundige organisatie naar een organisatie die deze deskundigheid volledig inzet voor de deelnemer en haar gidsrol voor de deelnemer serieus neemt. Met dit team beschikt APG over een raad van bestuur die de organisatie effectief kan leiden in de omvorming naar het APG van de toekomst. De raad van commissarissen spreekt zijn vertrouwen dan ook uit in deze bezetting. Tussen de raad van bestuur en raad van commissarissen is er in het afgelopen jaar sprake geweest van een goede samenwerking. Dat geldt ook voor de relatie met de ondernemingsraad van APG. Gesprekken vinden plaats in een constructieve, eerlijke en open sfeer.

In 2018 is de raad van bestuur een zelfevaluatie gestart, begeleid door een extern bureau. Deze evaluatie is gericht op het functioneren van de raad van bestuur en de kwaliteit van de oordeels- en besluitvorming. De afronding hiervan wordt begin 2019 verwacht.



Organisatie: focus op kernactiviteiten

Een nieuwe strategie betekent ook dat APG afscheid heeft genomen van dochterondernemingen die niet meer tot de kern van het bedrijf behoren: Inovita (softwareleverancier) en Inadmin ('defined contribution' pensioenadministratie). De organisatie groeit zo toe naar het APG van de toekomst. Ook de voorgenomen verkoop van verzekeringsdochter Loyalis aan verzekeraar a.s.r. past in die toenemende focus op de kernactiviteiten door APG.

Vanuit de nieuwe visie, strategie en het bijbehorende leiderschapsprofiel hebben organisatie en medewerkers zich in 2018 goed weten te ontwikkelen. Om het potentieel van die visie en strategie volledig te benutten is het belangrijk dat de organisatie in 2019 vasthoudt aan die focus, en de vinger aan de pols houdt van de medewerkers. Ook in 2018 is daarom de medewerkerstevredenheid en de verbondenheid van medewerkers met de bedrijfsstrategie gemeten. De raad van commissarissen zal in de komende periode nauwlettend toezien op behoud van genoemde focus en zal de raad van bestuur waar nodig met raad en daad bijstaan.

Medewerkers

De medewerkers van APG zijn de drijvende kracht achter de verandering waar APG doorheen gaat. Die kracht is maximaal als iedere medewerker doorlopend aan zijn of haar persoonlijke ontwikkeling kan werken. Daarmee verhoogt APG de kwaliteit van zijn dienstverlening en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het programma voor die persoonlijke ontwikkeling, The Making of You, heeft in 2018 meer vorm gekregen. De mogelijkheden binnen The Making of You zijn toegenomen. Een groeiend aantal medewerkers heeft het programma inmiddels doorlopen en een flink aantal heeft zich aangemeld. Wij blijven de raad van bestuur stimuleren The Making of You maximaal in te zetten voor de hele organisatie.

APG is een organisatie met een maatschappelijke oriëntatie en taak, waarvan een professioneel vermogensbeheerbedrijf deel uitmaakt. Met name de arbeidsmarkt voor vermogensbeheer is internationaal en competitief. Veel aandacht van de raad van commissarissen gaat daarom uit naar een afgewogen en passend beloningsbeleid voor de verschillende groepen medewerkers binnen APG. Dat zal in 2019 verder vorm krijgen.

De medewerkers van APG zijn de drijvende kracht achter de verandering waar APG doorheen gaat.

Goed ondernemingsbestuur

APG voert de pensioenregeling uit van 4,6 miljoen deelnemers. Daarmee vervult de organisatie in Nederland een maatschappelijke rol. Goed ondernemingsbestuur is daarom extra belangrijk.

De raad van commissarissen richt zich met name op de ondernemingsstrategie, het risicomanagement en governance (goed ondernemingsbestuur), personele ontwikkelingen, een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, de cultuur en de functie-uitoefening van de raad van bestuur en raad van commissarissen. Daarbij streeft de raad van commissarissen naar het niveau van de beste voorbeelden uit de praktijk. Immers, namens de opdracht gevende pensioenfondsen is dit ook het niveau dat APG verwacht van de ondernemingen waarin het belegt.

De belangrijkste onderwerpen die de raad van commissarissen in 2018 heeft besproken zijn de (voortgang en realisatie van de) strategie van APG, de verkoop van Loyalis en andere dochtermaatschappijen van APG Groep, het jaarverslag, de performance sturing, de business planning 2019-2021 en de samenstelling van de RvB en RvC.

Relatie met toezichthouders

Op APG is het toezichtraamwerk Solvency II van toepassing verklaard, vanwege verzekeringsdochter Loyalis. Ook de pensioenfondsen waarvoor APG werkt, staan onder toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB) en Autoriteit Financiële Markten (AFM). Er is daardoor niet alleen sprake van directe, maar ook indirecte toezichtrelaties met DNB en AFM.

Door de verkoop van Loyalis ontstaat een nieuwe situatie. Op een proactieve en constructieve manier wil de raad van commissarissen samen met de raad van bestuur het gesprek voeren met de toezichthouders over een effectief en efficiënt toezichtraamwerk, dat past bij die nieuwe situatie.

Delegaties van de raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben gedurende het jaar verschillende malen contact gehad met de toezichtteams van DNB en AFM, in een open relatie.

Organisatie raad van commissarissen en vergaderingen

Bart Le Blanc heeft per 22 juli 2018 zijn functie als voorzitter van de raad van commissarissen van APG Groep neergelegd en is als commissaris afgetreden. Hij was lid van de raad van commissarissen sinds 2014 en heeft zijn termijn daarmee volgens planning afgerond. Bart Le Blanc is lid gebleven van de raad van commissarissen van APG Vermogensbeheer en is per 22 juli benoemd tot voorzitter van die raad. Wij zijn Bart veel dank verschuldigd. Hij is een deskundig en toegewijd voorzitter, die mede bepalend is geweest voor de hervormingen die in APG hebben plaats gevonden in de afgelopen vier jaar. Daarnaast is Bart ook een zeer belangrijke schakel geweest in de relatie met aandeelhouders en toezichthouders. Wij zijn verheugd dat hij zijn werk voor APG voortzet als voorzitter van de RvC van APG Vermogensbeheer.

De rol van Bart als voorzitter bij APG Groep is tijdelijk waargenomen door Pieter Jongstra. De RvC is verheugd dat hij vlak voor het einde van het jaar kon aankondigen dat Jaap van Manen per 1 januari 2019 zijn voorzitter wordt. In de tussentijd heeft de raad van commissarissen bestaan uit zes personen: (Pieter Jongstra (tijdelijk voorzitter), Dick van Well (tijdelijk vicevoorzitter), Edith Snoeij, Maes van Lanschot, Claudia Zuiderwijk en Roger van Boxtel. In 2018 is Pieter Jongstra herbenoemd voor een periode van vier jaar met ingang van 4 februari 2019. Wij zijn van mening dat alle huidige leden van de raad van commissarissen volledig onafhankelijk zijn zoals gedefinieerd in de corporate governance code.

De raad van commissarissen als geheel is in het afgelopen jaar acht keer bij elkaar gekomen voor een formele vergadering. In de meeste gevallen waren hierbij alle commissarissen en de leden van de raad van bestuur aanwezig. De vergaderingen vonden in Heerlen of Amsterdam plaats. Hieronder volgt een matrix met het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de raad van commissarissen en commissies.

Aanwezigheid RvC leden	RvC	ARC	RemCo	GovCo
Bart Le Blanc*	4/4	nvt	4/5	nvt
Maes van Lanschot	8/8	6/8	nvt	nvt
Edith Snoeij	6/8	nvt	8/8	4/4
Pieter Jongstra	8/8	7/8	nvt	3/4
Claudia Zuiderwijk	7/8	8/8	8/8	nvt
Roger van Boxtel	5/8	nvt	nvt	3/4
Dick van Well**	5/8	2/3	6/8	nvt

* Lid van de RvC tot 22-7-2018
** Voorzitter ARC vanaf 22-7-2018

In 2018 is de raad van commissarissen -in zijn geheel of in kleinere afvaardiging- naast de reguliere vergaderingen meerdere malen bijeen geweest om met bestuurders en/of medewerkers van APG te overleggen over onder meer (de executie van) de strategie, de relatie met de aandeelhouders en met de toezichthouders, de verkoop van Loyalis, de samenstelling van de RvB en RvC en de governance van APG Groep en APG Vermogensbeheer.

Daarnaast heeft de raad van commissarissen 2 keer vergaderd zonder raad van bestuur of andere medewerkers van APG.

De raad van commissarissen heeft drie commissies: de audit- en riskcommissie, de remuneratie- en selectiecommissie en de corporate governance commissie.

Audit- en riskcommissie

Deze commissie bestaat uit Pieter Jongstra (voorzitter tot en met 22 juli, daarna lid), Maes van Lanschot, Claudia Zuiderwijk en Dick van Well (waarnemend voorzitter vanaf 22 juli tot en met 31 december 2018). De commissie is in 2018 acht keer bijeengekomen, waarbij in de meeste vergaderingen iedereen aanwezig was. De commissie deelt de verslagen en belangrijke aandachtspunten met de raad van commissarissen. Er is onder andere gesproken over de performance sturing en het meetbaar maken van het uitvoeren van de strategie, legal & tax, de ICT-aansturing van APG, het jaarverslag, het risicomanagementsysteem en het interne controlesysteem, compliance. Ook werd gesproken over kwartaalverslagen over financiën, risico's en interne audits, de business planning, het jaarplan van Group Risk & Compliance, het jaarplan van de interne accountant en de controle-aanpak, aanbevelingen en verslagen van de externe accountant, waaronder de management letter en het accountantsverslag. De voorzitter van de Audit en Risk Commissie spreekt regelmatig afzonderlijk met de Portefuillehouder Financiën en Risicomanagement.

Bij de vergaderingen van de audit- en riskcommissie zijn aanwezig de Portefuillehouder Financiën en Risicomanagement van de raad van bestuur, de externe en interne accountant, en de directeurs van Group Risk & Compliance en Group Finance. De audit- en riskcommissie heeft in 2018 twee keer separaat overleg gehad met de externe accountant en twee keer met de interne accountant. Deze overleggen vonden plaats zonder de leden van de raad van bestuur.

Remuneratie- en selectiecommissie

Deze commissie bestaat uit Edith Snoeij (voorzitter), Claudia Zuiderwijk en Dick van Well. Bart Le Blanc maakte tot en met 22 juli 2018 deel uit van de commissie. De commissie deelt de verslagen en belangrijke aandachtspunten met de raad van commissarissen. In 2018 is deze commissie acht keer bijeen geweest en heeft daarnaast meerdere vergaderingen gehad over de samenstelling van de raad van bestuur en de werving van het nieuwe lid van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen.

De belangrijkste onderwerpen in de vergaderingen van de remuneratie- en selectiecommissie waren de beoordeling van de raad van bestuur, het beloningsbeleid van de raad van bestuur en raad van commissarissen, de succession planning van de raad van bestuur en raad van commissarissen, de uitkomsten van het medewerker betrokkenheidsonderzoek en de voortgang en uitwerking van The Making of You.

Corporate governance commissie

Deze commissie bestaat uit Edith Snoeij (voorzitter vanaf 22 juli 2018, daarvoor lid), Pieter Jongstra (voorzitter tot en met 22 juli 2018, daarna lid) en Roger van Boxtel. In 2018 kwam de commissie vier keer bij elkaar. De verslagen en belangrijke aandachtspunten van deze commissie zijn met de raad van commissarissen gedeeld.

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

De belangrijkste onderwerpen in de vergaderingen van de governance commissie in 2018 waren de contacten met toezichthouders, de evaluatie van de governance structuur van APG en APG Vermogensbeheer, de corporate insurances (bestuurders- en commissarissen aansprakelijkheidsverzekering) en het toezichtsregime van APG.

Toezicht bij APG Vermogensbeheer en Loyalis

APG Vermogensbeheer en Loyalis opereren beide onder een eigen vergunning van respectievelijk AFM en DNB. Binnen APG Vermogensbeheer en Loyalis zijn raden van commissarissen ingesteld. Maes van Lanschot maakt eveneens deel uit van de raad van commissarissen van APG Vermogensbeheer. Binnen de raad van commissarissen van APG Groep worden observaties met betrekking tot APG Vermogensbeheer en Loyalis op regelmatige basis gerapporteerd.

Evaluatie en permanente educatie

In 2018 heeft er één educatiesessie plaatsgevonden voor de raad van commissarissen. De onderwerpen waren: Toezichtsregime APG Groep en het regulatorisch toezicht en Verdieping op kenmerken leiderschapsprofiel. Daarnaast hebben externe en interne sprekers de raad van commissarissen-leden meegenomen in onder meer trends in boardroom dynamics, wetgeving voor financieel toezicht, integriteit en bedrijfsethiek, cybercrime, risicomanagement, vermogensbeheer, deelnemerscommunicatie en innovatie, en leiderschap.

De raad van commissarissen heeft enkele keren gesproken over haar eigen functioneren. Daarin stond zij onder meer stil bij de opvolging van de externe evaluatie uit 2016, bij de samenwerking met de raad van bestuur en bij de samenstelling van de raad van commissarissen in relatie tot de toekomstige behoefte van APG en haar stakeholders. De raad van commissarissen komt daarbij onder meer tot de conclusie dat zij graag in haar huidige samenstelling wil continueren. Voor 2019 is een volledige externe evaluatie van de raad van commissarissen gepland.

De raad van commissarissen evalueert doorlopend de (commissie)vergaderingen door na afloop van elke (commissie)vergadering met elkaar en de raad van bestuur te evalueren hoe de (commissie)vergadering is verlopen. Deze evaluaties worden genotuleerd en eventuele conclusies en acties worden na iedere (commissie)vergadering opgevolgd.

Jaarverslag en jaarrekening 2018

De raad van commissarissen stemt in met het jaarverslag van de raad van bestuur, de jaarrekening 2018, en de controleverklaring. Aan de aandeelhouders stelt de raad van commissarissen voor dat zij dit verslag en de jaarcijfers vaststellen en daarbij het voorgestelde dividend goedkeuren.

Amsterdam, 28 maart 2019

De raad van commissarissen
Jaap van Manen, voorzitter
Pieter Jongstra, vicevoorzitter
Roger van Boxtel
Maes van Lanschot
Edith Snoeij
Dick van Well
Claudia Zuiderwijk

Hoofdstuk 6



6.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2018

Vóór winstbestemming In duizenden euro's

Activa	31-12-2018	31-12-2017
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	251.832	301.733
Materiële vaste activa (2)	21.948	22.369
Financiële vaste activa (3)	128.612	152.563
	402.392	476.665
Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)	3.192.073	3.146.229
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa (5)	300.529	283.459
Vorderingen uit herverzekering (6)	60.442	42.590
Liquide middelen (7)	458.510	621.653
	819.481	947.702
Totaal activa	4.413.946	4.570.596
Passiva	31-12-2018	31-12-2017
Groepsvermogen (8)		
Eigen vermogen	1.090.283	1.186.742
	1.090.283	1.186.742
Vorzieningen		
Verzekeringsverplichtingen (9)	2.857.863	2.918.888
Belastinglatentie (10)	1.700	1.589
Overige voorzieningen (11)	75.832	87.609
	2.935.395	3.008.086
Langlopende schulden (12)	10.911	10.911
Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)	377.357	364.857
Totaal passiva	4.413.946	4.570.596

6.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2018

In duizenden euro's

	2018	2017
Netto-omzet		
Verzekeringspremies (14)	268.827	254.437
Beleggingsresultaten (15)	46.079	78.857
Beheervergoedingen (16)	684.404	683.801
Overige bedrijfsopbrengsten (17)	36.990	34.988
Som der bedrijfsopbrengsten	1.036.300	1.052.083
Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (18)	-75.483	-88.693
Uitkeringen (19)	271.479	261.395
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)	140.425	149.469
Personeelskosten (21)	389.683	382.310
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	59.983	90.114
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa (23)	-	74.875
Overige bedrijfskosten (24)	151.121	131.692
Som der bedrijfslasten	937.208	1.001.162
Bedrijfsresultaat	99.092	50.921
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (25)	-	130
Rentelasten en soortgelijke kosten (26)	3.205	3.030
Resultaat voor belastingen	95.887	48.021
Belastingen (27)	-46.492	1.043
Resultaat deelnemingen (28)	-1.518	-1.785
Groepsresultaat na belastingen	47.877	47.279

6.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

In duizenden euro's

	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	99.092	50.921
Aanpassingen voor:		
• Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	59.983	90.114
• Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa (23)	-	74.875
• Netto beleggingen voor handelsdoeleinden eigen rekening (4)	-56.953	13.321
• Netto beleggingen voor handelsdoeleinden risico polishouders zonder garantie (4)	11.110	-3.119
• Mutaties werkkapitaal:		
- Toename vorderingen en overlopende activa (5)	-17.070	5.943
- Toename vorderingen uit herverzekering (6)	-17.852	-6.791
- Toename kortlopende schulden en overlopende passiva, gecorrigeerd voor vennootschapsbelasting (13)	15.296	-34.569
• Mutatie bruto verzekeringsverplichtingen voor eigen rekening (9)	-46.298	-89.156
• Mutatie verzekeringsverplichting voor risico polishouders zonder garantie (9)	-14.727	8.109
• Mutatie overige voorzieningen (11)	-11.777	-16.351
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	20.804	93.297
Ontvangen interest	112	165
Betaalde interest	-3.205	-3.030
Betaalde vennootschapsbelasting	-34.901	-52.513
Kasstroom uit operationele activiteiten	-17.190	37.919
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in vaste activa	-4.553	-11.725
Uitgaven uit hoofde van kapitaalstortingen in niet geconsolideerde deelnemingen	-300	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.853	-11.725
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Uitgekeerd dividend	-145.000	-88.000
Ontvangen dividend	4.000	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-141.000	-88.000
Netto-kasstroom	-163.043	-61.806
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-100	259
Mutatie liquide middelen	-163.143	-61.547
Beginstand liquide middelen (7)	621.653	683.200
Eindstand liquide middelen (7)	458.510	621.653
Mutatie liquide middelen	-163.143	-61.547

Inleiding

Activiteiten

APG Groep NV (APG Groep) verzorgt als financiële dienstverlener bestuursadviesing, vermogensbeheer, pensioenadministratie, pensioencommunicatie, werkgeversdiensten. Daarnaast worden in de pensioenmarkt inkomensaanvullingen aangeboden aan individuen.

Groepsverhoudingen

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

APG Groep heeft ultimo 2018 vijf 100 procent dochters: APG Rechtenbeheer, APG Asset Management, Loyalis, APG Deelnemingen en APG Diensten. 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 100 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.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling

Afstoten deelneming Loyalis

In 2017 is APG Groep begonnen met een strategische heroriëntatie ten aanzien van de positie van haar verzekeringsdochter Loyalis binnen APG Groep, waarna halverwege 2018 het besluit is genomen een verkooptraject te starten. Eind 2018 heeft APG Groep een overeenkomst ondertekend met de koper a.s.r. De overeengekomen verkoopprijs bedraagt € 450 miljoen. In de overeenkomst zijn ontbindende voorwaarden opgenomen, waaronder een goedkeuring van De Nederlandsche Bank (hierna 'DNB') middels een Verklaring van geen Bezwaar. De aanvraag

tot goedkeuring is door a.s.r. ingediend bij DNB. Loyalis wordt in de consolidatie betrokken tot het moment van overdracht van de aandelen van Loyalis aan a.s.r. De verkoop en beëindiging van beleidsbepalende invloed wordt naar verwachting in 2019 afgerond.

De boekwaarde van de activa en de verplichtingen van Loyalis bedragen per balansdatum € 3.434,9 miljoen en € 2.988,3 miljoen. De opbrengsten, kosten en het resultaat uit gewone bedrijfsvoering alsmede de belastingen hierover welke toe te rekenen zijn aan Loyalis zijn opgenomen in de toelichting op pagina 89 en 90.

Algemeen

De jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018 dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018 en is opgesteld op basis van in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening, zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. Bij de inrichting van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is artikel 2:402 Burgerlijk Wetboek toegepast. Hierdoor wordt in de enkelvoudige winst- en verliesrekening volstaan met het als afzonderlijke post vermelden van het resultaat uit deelnemingen en het overige resultaat na aftrek van belastingen. Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening is het maken van schattingen onvermijdelijk. Dit is vooral het geval bij het bepalen van de waarde van een deel van de beleggingen, de voorziening verzekeringsverplichtingen alsmede de overige voorzieningen. In de desbetreffende paragraaf worden de schattingen zoals deze zijn toegepast, nader toegelicht. Achteraf kan blijken dat de gerapporteerde waarde afwijkt

van de feitelijke waarde. Zodra een dergelijke afwijking bekend wordt, wordt deze alsnog verwerkt.

Het verzekeringsbedrijf neemt prudentieregels in acht bij het aanhouden van voorzieningen uit hoofde van verzekeringsverplichtingen. Hierbij sluit het verzekeringsbedrijf tevens zo veel mogelijk aan bij de aanbevelingen zoals die door het Verbond van Verzekeraars worden gedaan.

Indien sprake is van een schattingswijziging wordt dit in de toelichting bij het betreffende onderdeel van de jaarrekeningpost vermeld.

Grondslagen voor de consolidatie

Kapitaalbelangen in entiteiten waarin APG Groep overheersende zeggenschap kan uitoefenen ter zake van bestuur en financieel beleid, zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen door toepassing van de integrale methode van consolideren. Intercompany transacties en onderlinge financiële verplichtingen worden daarbij geëlimineerd. Bij nieuw verworven deelnemingen wordt vanaf de overnamedatum de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen entiteiten opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende entiteit. De entiteiten die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen. De betreffende vennootschap wordt alsdan als financieel vast actief gepresenteerd.

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

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

Verwerking

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

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

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

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

Valuta-omrekening

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening, tenzij hedge-accounting wordt toegepast. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

Bij de consolidatie worden de balansen van groepsmaatschappijen waarvan de functionele valuta niet de euro is, omgerekend in euro's tegen de koers per balansdatum. Resultaatposten worden omgerekend tegen de gemiddelde koers gedurende het verslagjaar. Valutaverschillen inzake de waarde van bij de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handels-schulden en overige te betalen posten.

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

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

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

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Van het basiscontract gescheiden derivaten worden, in overeenstemming met de waarderingsgrondslag voor derivaten waarop geen kostprijs hedge accounting wordt toegepast, gewaardeerd tegen kostprijs of lagere reële waarde.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

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

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

Hedge accounting

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

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

APG Groep heeft haar hedgingstrategie schriftelijk vastgelegd. De beoordeling of de afgeleide financiële instrumenten gebruikt bij hedge accounting effectief zijn in het verrekenen van valutaresultaten van de afgedekte posten, zijn schriftelijk vastgelegd met gebruikmaking van generieke documentatie. Hedgerelaties worden beëindigd als de respectievelijke afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht.

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

Risicoparagraaf

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kwantitatieve risico's en gevoeligheidsanalyses voor APG Groep. De activiteiten uit hoofde van pensioenadministratie en -communicatie, vermogensbeheer en bestuursadvisering vinden plaats voor rekening en risico van de opdrachtgevers en betreffen daardoor voornamelijk operationele risico's. De operationele risico's 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 en neemt een belangrijke plaats in binnen het risicobeleid van het verzekeringsbedrijf. De financiële risico's op basis van het standaardmodel van het Solvency II raamwerk worden hier, voor zo ver materieel, successievelijk toegelicht. Als belangrijke financiële risico's worden onderscheiden:

- actuariële en verzekeringstechnische risico's;
- marktrisico.

Actuariële en verzekeringstechnische risico's

Het verzekeringstechnisch risico betreft het risico dat toekomstige uitkeringen en kosten niet kunnen worden gedekt door premies, beleggingsopbrengsten en aanwezige voorzieningen. De belangrijkste risico's voor het verzekeringsbedrijf zijn het langlevensrisico (voor de lijfrenteverzekeringen), het arbeidsongeschiktheidsrisico (voor de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen), het premie- en schadevoorzieningsrisico, het afkooprisico en het kostenrisico.

Voor waarderingstoetsing is het uitvoeren van een LAT (Liability Adequacy Test) verplicht. De LAT houdt in dat er een vergelijking gemaakt wordt tussen de balansvoorziening en de marktwaardevoorziening, waarbij deze laatste gelijk gesteld is aan de Technical Provisions (bestaande uit de Best Estimate en de risicomarge) onder Solvency II. Het verschil tussen beide, de zogenaamde 'overwaarde' is ultimo 2018 gelijk aan 72 miljoen bij Leven en 155 miljoen bij Schade.

Tabel 1
Impact op de overwaarde voor belastingen
 (in miljoenen euro's)

	Leven 2018	Leven 2017	Schade 2018	Schade 2017
• Effect bij daling sterftetekansen/stijging langlevensrisico met 20%	-50,9	-50,4	-6,7	-6,0
• Effect bij stijging arbeidsongeschiktheidskansen met 35% (eerste jaar) / 25% (permanent)	n.v.t.	n.v.t.	-123,4	-104,3
• Premie- en schadevoorzieningsrisico	n.v.t.	n.v.t.	-79,4	-88,4
• Effect bij massale afkoopschok van 40%	-32,0	-53,8	-17,6	-19,4
• Stijging kosten met 10% én stijging kosteninflatie met 1%-punt	-29,3	-34,1	-8,6	-8,5

Tabel 1 geeft inzicht in de impact van de belangrijkste risico's op de overwaarde, indien de materiële verzekerings-technische risico's optreden, uitgaande van de schokken uit het Solvency II standaardmodel.

Het **langlevensrisico** is de kans op verlies 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.

Het **arbeidsongeschiktheidsrisico** betreft het risico op verliezen of op nadelige veranderingen in de waarde van de verzekeringsverplichtingen, die het gevolg zijn van veranderingen in het niveau, de trend of de volatiliteit van de frequentie of zwaarte van verzekeringsclaims als gevolg van veranderingen in de invaliditeit en ziekte ratio's.

Het levensverzekeringsbedrijf kent geen producten met aanvullende arbeidsongeschiktheidsdekkingen en is daardoor ongevoelig voor het arbeidsongeschiktheidsrisico.

Voor het schadeverzekeringsbedrijf is het arbeidsongeschiktheidsrisico het belangrijkste risico. Dit is het risico op verliezen als gevolg van verschillen tussen de werkelijke en

veronderstelde arbeidsongeschiktheid en de werkelijke en veronderstelde ontwikkeling in de verwachtingen inzake arbeidsongeschiktheid. Daarnaast speelt bij AOV met gedeeltelijke dekking het werkloosheidsrisico een belangrijke rol. Hiervoor bestaat in het SII standaardmodel geen aparte schok. Een onderdeel van het **premie- en schadevoorzieningsrisico** is het werkloosheidsrisico.

Het **afkooprisico** (onnatuurlijk verval bij levensverzekeringen) ziet op het voortijdig beëindigen van een verzekering anders dan door het optreden van het verzekerde risico (overlijden). Indien de afkoopwaarde plus de verrekende afkoopkosten minder bedragen dan de vrijvallende voorziening plus de werkelijk gemaakte kosten, is er sprake van een positief resultaat. Maar afkoop betekent ook dat er minder toekomstige kostendekking en minder resultaat op sterfte is.

Het onnatuurlijk verval risico bij het levensverzekeringsbedrijf speelt vooral bij de NPAP-portefeuille. De afname van de impact op de overwaarde bij het levensverzekeringsbedrijf over 2018 in vergelijking met 2017 (zie tabel 1) is met name het gevolg van de rationalisatie van het NP product die in 2017 en 2018 is doorgevoerd.

Met ingang van 2016 is voor AOV een premievoorziening toegevoegd. Dit leidt ertoe dat ook bij het schadebedrijf sprake is van een afkoopschok.

Het **kostenrisico** betreft het risico op verliezen, of een nadelige verandering in de waarde van verzekeringsverplichtingen, welke het gevolg is van veranderingen in het niveau, de trend of de volatiliteit van de gemaakte kosten voor het uitvoeren van verzekeringscontracten. Hierbij ontstaat het risico dat de toekomstige doorlopende kosten hoger liggen dan de grondslagen die zijn gehanteerd bij de bepaling van de Best Estimate van de technische voorzieningen, terwijl de kostenopslag in de premies niet verhoogd kan worden. De risicogevoeligheid voor het kostenrisico wordt gemeten conform de specificaties van de Solvency II standaardformule.

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

rentestand. 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. De balans van het verzekeringsbedrijf is niet geheel immuun voor renteveranderingen (niet-parallelle shifts op de rentecurve). De zogenaamde hedge ratio voor het verzekeringsbedrijf als geheel bedraagt 100,03%. (2017: 98%).

Tabel 2: Effect wijziging marktrente met 1%-punt op het resultaat voor belastingen
(in miljoenen euro)

	Daling 1%-punt marktrente 2018	Stijging 1%-punt marktrente 2018	Daling 1%-punt marktrente 2017	Stijging 1%-punt marktrente 2017
Leven				
• beleggingen	75,1	-75,1	73,1	-73,1
• verplichtingen	-130,1	130,1	-132,7	132,7
• renteswaps	56,7	-56,7	58,5	-58,5
Resultaat impact	1,7	-1,7	-1,1	1,1
Schade				
• beleggingen	56,8	-56,8	51,3	-51,3
• verplichtingen	-60,1	60,1	-55,2	55,2
• renteswaps	1,7	-1,7	2,1	-2,1
Resultaat impact	-1,6	1,6	-1,8	1,8

Tabel 3: Derivatensposities ultimo boekjaar
(in miljoenen euro)

	Reële waarde 2018	Onderliggende waarde 2018	Reële waarde 2017	Onderliggende waarde 2017
Futures	-2,1	-408,9	2,8	-352,9
Forwards	0,0	-3,9	0,2	-30,3
Swaps	15,6	428,5	6,4	363,5
Totaal	13,5		9,4	

Teneinde het renterisico af te dekken en te beheersen, maakt het verzekeringbedrijf gebruik van derivaten. Tabel 3 laat de 'net asset value' van de derivaten posities van het verzekeringbedrijf zien in relatie tot de uitstaande exposure.

Met de swap-portefeuille wordt de rentegevoeligheid van de beleggingen in overeenstemming gebracht met de rentegevoeligheid van de verplichtingen. Het overgrote deel van het renterisico is hiermee afgedekt. Het resterende renterisico beschouwt het verzekeringbedrijf als acceptabel. De swap-portefeuille wordt continue gevolgd en indien nodig bijgestuurd. In de maandelijkse risicorapportage wordt het openstaande renterisico gerapporteerd. De asset managers maken voor efficiënt portefeuillebeheer, binnen risicokaders, gebruik van met name futures en swaps. Door de daling van de swaprente (10jr -8bps) is de marktwaarde van de renteswaps in 2018 toegenomen. De notional van de renteswaps is verhoogd terwijl de notional van de rentefutures een tegengesteld beeld laat zien. Deze verschuiving heeft plaatsgevonden binnen de vastrentende waarden portefeuille. De beheerder heeft hiermee de gevoeligheid voor veranderingen in de swaprente verlaagd. De marktwaarde van de tegengestelde future positie is in 2018 afgenomen doordat de Duitse staatsrente, net als de swaprente, terugviel (10jr -6bps).

Aandelenrisico

Aandelenrisico is aanwezig bij alle activa en passiva waarvan de waarde gevoelig is voor fluctuaties in aandelenkoersen. Het verzekeringbedrijf belegt voor eigen rekening en risico niet in beursgenoteerde aandelen, omdat de bijbehorende volatiliteit niet meer past binnen het gewenste risicoprofiel van het verzekeringbedrijf. 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 verzekeringbedrijf heeft ultimo 2018 een niet beursgenoteerde (private equity) portefeuille voor eigen rekening en risico van € 5,8 miljoen (2017: € 9,5 miljoen). De daling ten opzichte van voorgaand jaar heeft betrekking op de verkoop van ondernemingen of belangen in bedrijven waarvan de opbrengst aan het verzekeringbedrijf is uitgekeerd alsmede een waardestijging van de resterende portefeuille. De impact van een koersdaling van private equity van 42,7% (2017: -50,9%) de actuele Solvency II schok, zou resulteren in een waardedaling van € 2,5 miljoen (2017: € -4,8 miljoen).

Vastgoedrisico

Vastgoedrisico is de gevoeligheid van de waarde van beleggingen en verplichtingen voor veranderingen in de marktwaarde van vastgoed.

Het verzekeringbedrijf belegt in Nederlands vastgoed via een beperkt aantal niet-beursgenoteerde vennootschappen.

Tabel 4: Vastgoed exposure

(in miljoenen euro)

	2018	2017
Woningen	123,0	132,5
Infrastructuur	3,1	35,5
Vastgoed totaal	126,1	168,0

Tabel 5: Vastgoedrisico

(incl. leverage, in miljoenen euro)

	2018 Totaal	2018 Totaal in %	2017 Totaal	2017 Totaal in %
Woningen	-37,2	-30,2%	-39,9	-30,1%
Infrastructuur	-0,8	-25,1%	-11,2	-31,5%
Vastgoed totaal	-38,0	-30,1%	-51,1	-30,4%

Daarnaast wordt belegd in infrastructuur via een niet-beursgenoteerd extern beleggingsvehikel. Het totale belang is gedaald als gevolg van de verkoop van infrastructuur en woningen.

Het vastgoedrisico wordt gemeten conform Solvency II. Hierin wordt het effect van een waardedaling van het vastgoed met 25% berekend, waarbij rekening gehouden wordt met eventuele leverage in de vastgoedfondsen. Sinds 2015 wordt infrastructuur geschokt met 30% en gecorrigeerd voor een anticyclische op- of afslag (2018 -4,9%; 2017 +1,5%).

Zoals in tabel 5 weergegeven, is het bedrag van de schok bij woningen en infrastructuur gestegen. Dit is het gevolg van waardeinstijgingen in het onderliggende vastgoed.

Spreadrisico

Het spreadrisico is het risico dat het niveau van de credit spreads boven de risicovrije rente wijzigt. Er zijn verschillende invullingen van de risicovrije rente. In deze context worden spreads weergegeven ten opzichte van de swap-curve.

De vastrentende waarden portefeuille is breed gespreid over debiteuren, titels en regio's. Wel is er sprake van een accent op Europese banken en financiële instellingen. Vrijwel al deze beleggingen (99,2%) vinden plaats in investment grade debiteuren. De totale portefeuille heeft een marktwaarde van € 2,2 miljard (2017: € 2,0 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 86% tot rating klasse A en hoger behoort (2017: 85%).

De vastrentende waarden portefeuille is voornamelijk belegd in Europa. Binnen de staatsportefeuille is meer dan 96% belegd in staatsobligaties van hoog kredietwaardige landen. De portefeuille bevat geen staatsleningen van Italië, Griekenland of Portugal. De blootstelling naar staatsobligaties van Spanje en Ierland bedraagt €31 miljoen (2017: € 42 miljoen).

De gevoeligheid voor het spreadrisico conform Solvency II is in 2018 (€ -83 miljoen; -3,8%) per saldo toegenomen ten opzichte van 2017 (€ -81 miljoen; -4,0%), als gevolg van de groei van de portefeuille.

6.5 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Vaste activa

Immateriële vaste activa (1)

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

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

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

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

Materiële vaste activa (2)

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

Financiële vaste activa (3)

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

Deelnemingen worden gewaardeerd nettovermogenswaarde. Deze waardering stopt zodra deze nettovermogenswaarde nihil of lager is geworden. Indien ten dele of geheel ingestaan wordt voor de schulden van deelnemingen, of een feitelijke verplichting bestaat om deelnemingen financieel te ondersteunen, wordt hiervoor een voorziening gevormd. Deelnemingen waarin APG Groep geen invloed van betekenis kan uitoefenen worden opgenomen onder de financiële vaste activa en gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

Latente belastingvorderingen, inclusief vorderingen die voortkomen uit verliescompensatie, worden in de balans opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zijn waarmee tijdelijke verschillen en niet-gecompenseerde fiscale verliezen kunnen worden verrekend. Bij de berekening wordt rekening gehouden met in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al zijn vastgesteld. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Voor zover de latente belastingvordering een kortlopend karakter heeft, wordt deze opgenomen onder de vorderingen en overlopende activa.

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

Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)

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

Reële waardeveranderingen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin deze optreden.

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

- Zakelijke waarden
- Vastrentende waarden
- Overige beleggingen

Waardering zakelijke waarden

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

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

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

Waardering vastrentende waarden

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

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

Waardering overige beleggingen

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

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

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

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa (5)

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

Vorderingen uit herverzekering (6)

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

Liquide middelen (7)

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Groepsvermogen (8)

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

Voorzieningen

Verzekeringsverplichtingen (9)

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

Levensverzekeringsverplichtingen

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit de voorziening voor ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen, de voorziening voor pensioenverzekeringsovereenkomsten, de voorziening voor unit-linked verzekeringen (met en zonder garanties) en de voorziening voor eindwaardegaranties.

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

Ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen

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

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

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

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

Unit Linked Verzekeringen

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

De bij de risicoverrekening gehanteerde sterftekansen zijn passend voor de klantenpopulatie van Loyalis NV. De sterftekansen komen grotendeels overeen met de sterfetafels van het Actuariel Genootschap 2000-2005 met een leeftijdsterugstelling voor mannen en vrouwen van drie jaar.

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

Overig

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

De voorziening voor pensioenverzekeringscontracten betreft de contante waarde van de verzekerde pensioenen met de actuele risicovrije rentetermijnstructuur als disconteringsvoet.

Schadeverzekeringsverplichtingen

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

Ten aanzien van de melding van schadegevallen kan een aanzienlijke vertraging optreden, doordat de uitkering pas jaren na de eerste ziekte dag ingaat.

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

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

Voorziening Periodieke Uitkeringen (VPU)

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

IBNR-voorziening

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

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

Belastinglatentie (10)

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

Overige voorzieningen (11)

Algemeen

De overige voorzieningen betreffen verplichtingen of verliezen waarvan het waarschijnlijk is dat zij moeten worden afgewikkeld respectievelijk genomen en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen en worden, voor zover langlopend, gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet ultimo jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Personeelsgerelateerde voorzieningen, waaronder de voorziening reorganisatie, zijn 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 personeelsgerelateerde voorzieningen

De overige personeelsgerelateerde voorzieningen waaronder voorziening verlof en ambtsjubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties als disconteringsvoet gehanteerd.

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.

6.6 Grondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

De in de winst- en verliesrekening opgenomen posten zijn in belangrijke mate gerelateerd aan de in de balans gehanteerde waarderingsgrondslagen voor beleggingen en de voorziening verzekeringsverplichtingen. Zowel gerealiseerde als 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 op het boekjaar betrekking hebbende premies en koopsommen, inclusief de toevoeging aan de voorziening uit hoofde van de toegekende indexatie van de uitkeringen op basis van de polisvoorwaarden.

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

Beleggingsresultaten (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.

Beheervergoedingen (16)

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

Overige bedrijfsopbrengsten (17)

De opbrengst van aan derden verleende overige diensten wordt verantwoord onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Bedrijfslasten

Voorziening verzekeringsverplichtingen (18)

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

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

Uitkeringen (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 op grond van de geldende pensioenovereenkomsten verwerkt volgens de verplichtingenbenadering; de over het verslagjaar verschuldigde pensioenpremies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)

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

Overige bedrijfskosten (24)

Bedrijfskosten zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (25)

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

Rentelasten en soortgelijke kosten (26)

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

Belastingen (27)

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.

Resultaat deelnemingen (28)

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

Leasing

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

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode en geeft inzicht in de mutaties in de balanspost liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers.

6.7 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 2018	Totaal 2017
Beginstand	125.648	163.722	2.961	9.402	301.733	453.950
Investeringsen	2.225	-	-	2.680	4.905	5.176
Desinvesteringsen	-444	-	-	-1.777	-2.221	-
Afschrijvingen	-13.392	-32.555	-2.961	-3.677	-52.585	-82.737
Waardevermindering	-	-	-	-	-	-74.656
Eindstand	114.037	131.167	-	6.628	251.832	301.733
Cumulatieve aanschafwaarde	260.234	488.326	-	57.114	805.674	1.196.826
Cumulatieve afschrijvingen en waardevermindering	-146.197	-357.159	-	-50.486	-553.842	-895.093
Boekwaarde	114.037	131.167	-	6.628	251.832	301.733
Afschrijvingspercentages	5-10 %	5-10 %	10 %	20-25 %		

De economische levensduur van de immateriële vaste activa is behoudens aangekochte software gebaseerd op de periode waarover toekomstige economische voordelen uit hoofde van onderliggende contractafspraken met een lange looptijd worden genoten. Van de ultimo 2018 verantwoorde goodwill heeft € 114,0 miljoen (2017: € 125,6 miljoen) een resterende economische levensduur van circa 10 jaar. Van de ultimo 2018 verantwoorde cliëntcontracten heeft € 131,2 miljoen (2017: € 163,7 miljoen) een resterende economische levensduur van circa 5 jaar.

De prijsverlagingen ten behoeve van onze deelnemers heeft in 2017 geresulteerd in een duurzame waardevermindering van de goodwill en cliëntcontracten van € 74,6 miljoen. Deze waardevermindering is op basis van de beoordeling van de realiseerbare waarde (zijnde de bedrijfswaarde van de goodwill en cliëntcontracten) van APG Rechtenbeheer NV en was in 2017 geschat op € 77,0 miljoen en was daarmee lager dan de ultimo 2017 boekwaarde. Bij de schatting van de realiseerbare waarde ultimo 2017 is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 7,5%. De kasstroomprognoses zijn gebaseerd op toekomstige marktverwachtingen van het bestuur.

Ultimo 2018 heeft het bestuur geen aanwijzingen dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen.

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

Onder de software zijn immateriële vaste activa inbegrepen die reeds volledig afgeschreven zijn maar nog in gebruik zijn. Er zijn geen immateriële vaste activa met beperkte eigendomsrechten en er zijn geen immateriële vaste activa als zekerheid gesteld voor schulden. Tevens zijn er geen verplichtingen uit hoofde van de verwerving van immateriële vaste activa.

Materiële vaste activa (2)

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

Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	Informatieverwerkende apparatuur	Overig	Totaal 2018	Totaal 2017
Beginstand	6.821	12.662	2.886	22.369	23.579
Investeringsen	731	5.786	1.039	7.556	8.035
Desinvesteringen	-2	-268	-	-270	-1.023
Afschrijvingen	-1.321	-5.535	-542	-7.398	-7.377
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-219
Overige mutaties	-200	-150	41	-309	-626
Eindstand	6.029	12.495	3.424	21.948	22.369
Cumulatieve aanschafwaarde	28.147	54.901	8.186	91.234	86.473
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-22.118	-42.406	-4.762	-69.286	-64.104
Boekwaarde	6.029	12.495	3.424	21.948	22.369
Afschrijvingspercentages	<20 %	20-25 %	10 %		

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

Financiële vaste activa (3)

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

De lijst van niet in de consolidatie begrepen deelnemingen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening op pagina 100.

Het verloop van deze posten is als volgt.

	Actieve belastinglatentie	Lening u/g	Deelnemingen	Overig	Totaal 2018	Totaal 2017
Beginstand	143.818	2.920	2.215	3.610	152.563	148.577
Aankopen en verstrekkingen/dotatie	2.306	1.735	300	1.206	5.547	3.689
Verkopen en aflossingen	-694	-	-	-667	-1.361	-1.799
Resultaat deelneming	-	-	-809	-	-809	-1.785
Waardeveranderingen	-22.287	-	-	-264	-22.551	351
Overige mutaties	-4.427	-43	-	-307	-4.777	3.530
Eindstand	118.716	4.612	1.706	3.578	128.612	152.563

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

De actieve belastinglatentie heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008 (en overeengekomen met de belastingdienst), alsmede de beleggingen en verzekeringsverplichtingen bij het verzekeringsbedrijf. De waardeverandering in 2018 betreft een afboeking van de actieve belastinglatentie als gevolg van de verlaging van het vennootschapstarief, zoals opgenomen in het Belastingplan 2019.

Voor tijdelijke waarderingsverschillen per balansdatum wordt een latente belastingvordering dan wel -schuld gevormd. Indien sprake is van een latente belastingvordering wordt deze vordering opgenomen voor zover de verwachting is dat ten tijde van het uitlopen van de waarderingsverschillen waar de latente belastingvordering betrekking op heeft, het hiermee samenhangende fiscaal verlies binnen de daarvoor geldende termijnen verrekend kan worden met positieve resultaten.

Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)

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

Reële waarde hiërarchie

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

Gepubliceerde prijzen in actieve markten ('Niveau 1')

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

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

1. Liquide vastrentende waarden
2. Beursgenoteerde beleggingsfondsen
3. Futures

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

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

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

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

1. Renteswaps
2. Valuta termijncontracten

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

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

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

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

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

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

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

Samengevat ziet de reële waarde hiërarchie er als volgt uit:

Weergave in marktwaardes	Niveau 1 2018	Niveau 1 2017	Niveau 2 2018	Niveau 2 2017	Niveau 3 2018	Niveau 3 2017	Totaal 2018	Totaal 2017
Zakelijke waarden	120.316	137.403	-	-	160.802	164.247	281.118	301.650
Vastrentend	2.511.665	2.450.979	-	-	298.463	285.691	2.810.128	2.736.670
Overig	-2.054	2.834	15.643	6.595	78.354	90.167	91.943	99.596
Totale beleggings- portefeuille	2.629.927	2.591.216	15.643	6.595	537.619	540.105	3.183.189	3.137.916

In bovenstaande tabel is de totale beleggingsportefeuille weergegeven inclusief derivaten met een negatieve waarde die zijn opgenomen onder de overige beleggingen (2018: € 8,9 miljoen; 2017: € 8,3 miljoen).

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

	Zakelijke waarden	Vastrentende waarden	Overige beleggingen	Totaal 2018	Totaal 2017
Voor eigen rekening					
Beginstand	177.131	2.336.628	11.627	2.525.386	2.538.713
Herrubricering	319	-19	-303	-3	-
Aan- en verkopen	-82.047	116.630	1.871	36.454	-5.724
Waardeontwikkeling	36.589	11.070	2.545	50.204	-7.603
Eindstand	131.992	2.464.309	15.740	2.612.041	2.525.386
Derivaten met negatieve waarde	-	-	8.865	8.865	8.309
Netto positie beleggingen	131.992	2.464.309	24.605	2.620.906	2.533.695
Voor risico van polishouders met garantie					
Beginstand	33.784	251.445	24.443	309.672	312.539
Herrubricering	3.579	-	-3.579	-	-
Aan- en verkopen	-6.277	-19.572	-816	-26.665	-10.239
Waardeontwikkeling	-1.029	-2.257	-320	-3.606	7.372
Eindstand	30.057	229.616	19.728	279.401	309.672
Derivaten met negatieve waarde	-	-	16	16	2
Netto positie beleggingen	30.057	229.616	19.744	279.417	309.674
Voor risico van polishouders zonder garantie					
Beginstand	90.736	148.598	63.525	302.859	299.420
Herrubricering	9.304	-1	-9.300	3	-
Aan- en verkopen	19.464	-33.356	3.296	-10.596	-14.700
Waardeontwikkeling	-434	961	-1.046	-519	18.139
Eindstand	119.070	116.202	56.475	291.747	302.859
Derivaten met negatieve waarde	-	-	3	3	1
Netto positie beleggingen	119.070	116.202	56.478	291.750	302.860
Totale beleggingsportefeuille				3.192.073	3.146.229
Van de eindstand is:					
Beursgenoteerd				2.633.193	2.599.530
Niet beursgenoteerd				588.880	546.699

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa (5)	31-12-2018	31-12-2017
Debiteuren	20.263	15.829
Vorderingen op verbonden partijen	169.782	167.901
Nog te factureren bedragen	26.659	28.013
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	6.397
Vennootschapsbelasting	34.471	22.758
Vorderingen uit hoofde van beleggingen	1.659	10.292
Te vorderen verzekeringspremies	15.568	12.275
Overige vorderingen en overlopende activa	32.127	19.994
Totaal	300.529	283.459

De vorderingen op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte dienstverlening aan de fondsen voor gemene rekening uit hoofde van het beheer door APG Groep. De fondsen voor gemene rekening betreffen beleggings-gemeenschappen waarin vermogen bijeen is gebracht door meerdere opdrachtgevers met gemeenschappelijke beleggingsdoelen en het beheer gevoerd wordt door APG Groep.

Onder de vorderingen zijn geen (2017: nihil) posten begrepen met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

Vorderingen uit herverzekering (6)	31-12-2018	31-12-2017
Herverzekeringsdeel voorzieningen	54.526	41.640
Vorderingen uit herverzekering	5.916	950
Totaal	60.442	42.590

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.

Liquide middelen (7)	31-12-2018	31-12-2017
Banktegoeden in rekening courant	288.091	398.798
Deposito's	145.000	190.000
Liquide middelen uit hoofde van beleggingen	25.419	32.855
Totaal	458.510	621.653

Van de liquide middelen staat een bedrag van € 4,5 miljoen (2017: € 4,8 miljoen) niet ter vrije beschikking. Ook de liquide middelen uit hoofde van beleggingen staan niet ter vrije beschikking.

Er zijn geen verdere zekerheden gesteld, noch aanvullende voorwaarden aangegaan. Gezien de aard van de deposito's (kortlopend) is het renterisico zeer laag. De deposito's zijn uitgezet bij kredietwaardige financiële instellingen. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.

Groepsvermogen (8)

	31-12-2018	31-12-2017
Eigen vermogen	1.090.283	1.186.742
Groepsvermogen	1.090.283	1.186.742

De samenstelling van het eigen vermogen van APG Groep wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

Kapitaal- en dividendbeleid

Het primaire doel van het kapitaalbeleid van APG Groep is de instandhouding van een goede kredietwaardigheid en een gezonde solvabiliteit mede als ondersteuning van de verzekeringsactiviteiten. Uitgangspunt bij het kapitaalbeleid is dat alle bedrijfsactiviteiten uit eigen middelen gefinancierd worden waarmee voldaan wordt aan de wettelijke vereisten die daaraan worden gesteld.

Solvabiliteit

De normsolvabiliteit wordt uitgedrukt in de solvabiliteitsratio. De solvabiliteitsratio wordt berekend door het aanwezige eigen vermogen gedeeld door het vereiste kapitaal te vermenigvuldigen met 100%. Bij het berekenen van het vereiste kapitaal maakt APG gebruik van het Solvency II standaard model.

Over de solvabiliteit wordt periodiek gerapporteerd. Afhankelijk van het niveau van de (verwachte) solvabiliteit worden (verscherpte) maatregelen getroffen. De solvabiliteitsratio van APG Groep bedraagt ultimo 2018 182% (2017: 190%) op basis van Solvency II. Exclusief voorgesteld dividend bedraagt de Solvency II-ratio ultimo 2018 215% (2017: 223%). APG Groep streeft intern naar een Solvency II ratio van minimaal 169%.

Formele rapportage aan De Nederlandsche Bank over de solvabiliteitscijfers en bijbehorende toelichting zal conform wettelijke voorschriften uiterlijk op 3 juni 2019 plaatsvinden. De gepresenteerde ratio is gebaseerd op de huidige beschikbare informatie.

Vereist kapitaal

Bij de berekening van het vereist kapitaal voor APG Groep is rekening gehouden met het vereist kapitaal van APG Asset Management op basis van MiFID alsmede het vereist kapitaal van het verzekeringsbedrijf Loyalis op basis van Solvency II. Daarnaast is vanuit groepspectief rekening gehouden met marktrisico, tegenpartijkredietrisico en diversificatie binnen de APG Groep. Het vereist kapitaal op basis van Solvency II voor APG Groep bedraagt ultimo 2018 € 438 miljoen (2017: € 429 miljoen).

Beschikbaar kapitaal

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

Het beschikbaar kapitaal van APG Groep bedraagt op basis van deze berekening ultimo 2018 € 799 miljoen (2017: € 813 miljoen) (exclusief voorgesteld dividend bedraagt het beschikbaar kapitaal per ultimo 2018 € 944 miljoen (2017: € 958 miljoen)). Het beschikbaar kapitaal is volledig op marktwaarden gebaseerd. Het kapitaal bestaat voor 96% (2017: 95%) uit Tier 1 kapitaal en voor 4% (2017: 5%) uit Tier 3 kapitaal (kapitaal uit actieve belastingposities).

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

Verloop groepsvermogen

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

	2018	2017
Beginstand	1.186.742	1.229.953
Groepsresultaat na belastingen	47.844	47.279
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelneming	664	-2.490
<i>Totaal resultaat</i>	<i>48.541</i>	<i>44.789</i>
Uitgekeerd dividend in contanten	-145.000	-88.000
<i>Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders</i>	<i>-145.000</i>	<i>-88.000</i>
Eindstand	1.090.283	1.186.742

Voorzieningen

Verzekeringsverplichtingen (9)

De verzekeringsverplichtingen hebben betrekking op levensverzekeringen en schadeverzekeringen. Van de schadeverzekeringsverplichtingen is een deel herverzekerd. Het herverzekeringsdeel van de voorziening schadeverzekeringen ad € 54,5 miljoen (2017: € 41,6 miljoen) is opgenomen onder de vorderingen uit herverzekering. De totale verplichting is opgenomen onder de voorziening voor verzekeringsverplichtingen.

	31-12-2018	31-12-2017
Voorziening levensverzekering	1.887.791	2.005.770
Voorziening schadeverzekering	970.072	913.118
Totaal	2.857.863	2.918.888

Het verloop van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen is als volgt.

	Voor eigen rekening	Voor risico polishouders zonder garantie	Voor risico polishouders met garantie	Totaal 2018	Totaal 2017
Beginstand	1.997.743	301.298	619.847	2.918.888	2.999.934
Premie en overige dotaties	206.517	18.000	33.022	257.539	240.549
Toegevoegde interest	42.700	-1.825	481	41.356	9.014
Winstdeling / indexatie	-2.051	-	-	-2.051	-
Vrijval voor kosten	-12.378	-3.290	-5.798	-21.466	-20.675
Vrijval voor uitkeringen	-147.429	-27.501	-109.016	-283.946	-271.816
Wijzigingen in aannames	-14.439	-	-	-14.439	3.694
Overige mutaties (expiratie en afkoop)	-37.479	-111	-428	-38.018	-41.812
Eindstand	2.033.184	286.571	538.108	2.857.863	2.918.888

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit:

	31-12-2018	31-12-2017
Ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen	884.885	914.057
Pensioenverzekeringscontracten	169.314	161.559
Unit-linked verzekeringen met garanties	538.108	619.847
Unit-linked verzekeringen zonder garanties	286.571	301.298
Risicoverzekeringen	8.913	9.009
Totaal	1.887.791	2.005.770

Schattingswijziging Leven

In het Grondslagenonderzoek (GO) zijn nieuwe sterftetekansen afgeleid, waarbij in de basis wordt uitgegaan van de waarnemingen tot en met 2017 en van de in 2018 gepubliceerde AGsterftetafels. De in het GO 2018 afgeleide sterftetekansen zijn hoger dan de vorige grondslag. Dit leidt voor de lijfrenten tot een daling van de voorziening met ruim € 12,2 miljoen.

De voorziening schadeverzekering bestaat uit:

	31-12-2018	31-12-2017
Verzekeringspolissen voor arbeidsongeschiktheid	960.615	903.282
Ziekengeld	6.360	6.875
Overig	3.097	2.961
Totaal	970.072	913.118

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

Schattingswijziging Schade

In het Grondslagenonderzoek (GO) zijn nieuwe sterftetekansen afgeleid, waarbij in de basis wordt uitgegaan van de waarnemingen tot en met 2017 en van de in 2018 gepubliceerde AGsterftetafels. De in het GO 2018 afgeleide sterftetekansen zijn hoger dan de vorige grondslag. Dit leidt voor AOV tot een daling van de voorziening met € 0, 2 miljoen. In het GO zijn tevens revaliderings-/uitstroomkansen afgeleid voor AOV en WGA. Dit leidt voor de AOV/WGA tot een daling van de voorziening met € 2,5 miljoen.

Belastinglatentie (10)

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

	2018	2017
Beginstand	1.589	25.313
Dotatie	1.014	370
Vrijval	-224	-18.208
Benutting	-679	-5.886
Eindstand	1.700	1.589

Overige voorzieningen (11)

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Voorziening ontvlechting	Overige voorzieningen	Totaal 2018	Totaal 2017
Beginstand	27.762	55.001	3.767	1.079	87.609	103.961
Dotaties	12.608	3.953	-	3.247	19.808	21.817
Onttrekkingen	-6.789	-13.655	-1.785	-373	-22.602	-24.737
Vrijval	-1.233	-4.644	-1.982	-1.608	-9.467	-12.021
Overige mutaties	616	-150	-	18	484	-1.411
Eindstand	32.964	40.505	-	2.363	75.832	87.609

Van het totaalbedrag heeft € 26,6 miljoen (2017: € 21,0 miljoen) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt € 13,5 miljoen in 2019 tot afwikkeling (2017: € 28,9 miljoen).

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van lange termijn personeelsbeloningen (dienstjubilea, bonusplan), verplichtingen voortvloeiende uit afvloeiing en (voormalige) dienstverbanden (WW), een voorziening voor een hypotheek-faciliteit voor ex-medewerkers.

Voorziening reorganisatie

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de reorganisatiekosten uit hoofde van de door de werkgever gefaciliteerde mogelijkheid tot vrijwillig vertrek en de boventalligheid analoog aan de stadia van veranderprogramma's binnen de groep. In 2018 heeft een dotatie ad € 4,0 miljoen (2017: € 13,9 miljoen) plaatsgevonden. De vorming van deze reorganisatievoorziening vindt plaats op het moment dat er een gedetailleerd plan van de reorganisatie is geformaliseerd en dit kenbaar is gemaakt aan de betrokkenen. Onttrekkingen aan de voorziening vinden plaats op het moment dat de betreffende uitgaven uit hoofde van vrijwillig vertrek en boventalligheid plaatsvinden. In 2018 is gebleken dat de totale verwachte uitgaven voor reorganisatie lager zijn dan oorspronkelijk ingeschat, hetgeen heeft geresulteerd in een vrijval van € 4,6 miljoen (2017: € 8,4 miljoen).

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. De looptijd van de voorziening is overeenkomstig de duur van de huurovereenkomst, zijnde eind 2020.

In 2018 is met de verhuurder overeengekomen om dit contract voortijdig te beëindigen per ultimo 2018. Door vroegtijdige beëindiging van het contract is er geen reden meer tot het handhaven van de leegstandvoorziening. Dit betekent dat de resterende voorziening ultimo 2018 vrijvalt.

Overige voorzieningen

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

Langlopende schulden (12)

	2018	2017
Beginstand	10.911	23.767
Opgenomen	-	-
Aflossingen	-	-12.856
Eindstand	10.911	10.911

Van de eindstand heeft een bedrag van nihil betrekking op financiering door verbonden partijen (2017: nihil). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar (2017: € 10,9 miljoen). Het rentepercentage is 7,25% per jaar (2017: 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt € 23,2 miljoen (2017: € 23,4 miljoen). In 2017 heeft er op initiatief van de verstreckende partij een aflossing tegen nominale waarde van € 12,9 miljoen plaatsgevonden.

Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)

	31-12-2018	31-12-2017
Schulden uit hoofde van beleggingen	15.258	1.464
Te betalen uitkeringen	18.812	19.195
Vooruitontvangen bedragen	4.495	-
Vooruitgefactureerde bedragen	16.938	17.278
Crediteuren	24.357	20.639
Vakantiegeld en -dagen	22.098	23.642
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	28.554	30.164
Belastingen en premies sociale verzekeringen	20.472	28.000
Vennootschapsbelasting	227	1.819
Schulden aan verbonden partijen	148.507	158.997
Nog te betalen bedragen	24.542	24.062
Nog te ontvangen facturen	3.157	4.284
Schulden ter zake van pensioenen	8	5
Schulden betreffende derivaten	9.450	6.811
Schulden uit herverzekering	6.985	13.130
Huurkorting van een kantoorpand	932	972
Overige schulden	32.565	14.395
Totaal	377.357	364.857

Onder de schulden betreffende derivaten is een bedrag van € 0,6 miljoen (2017: € 1,5 miljoen) opgenomen aan ontvangen cash collateral ter dekking van het afwikkelingsrisico van valutatermijncontracten. Deze zijn afgesloten om de toekomstige kosten van de activiteiten van de buitenlandse deelnemingen te financieren. Onder de crediteuren is een bedrag van € 15,6 miljoen (2017: € 14,8 miljoen) opgenomen aan schulden aan de Belastingdienst.

Van de huurkorting van een kantoorpand heeft € 0,3 mln. betrekking op 2019 en € 0,6 miljoen betrekking op de jaren 2020 tot en met 2024 (2017: totaal € 1,0 miljoen).

Onder de kortlopende schulden zijn verder geen posten (2017: nihil) begrepen met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er is geen rente betaald over de kortlopende schulden.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van € 173,6 miljoen open (2017: € 100,0 miljoen), waarvan € 21,1 miljoen verschuldigd binnen één jaar (2017: € 22,8 miljoen), € 65,7 miljoen verschuldigd tussen één en vijf jaren (2017: € 60,9 miljoen) en € 86,8 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2017: € 16,3 miljoen). In het verslagjaar zijn voor € 20,7 miljoen huurkosten verantwoord (2017: € 20,3 miljoen).

APG Groep is in 2015 langlopende contracten aangegaan met twee contractpartijen voor de afname van zakelijke dienstverlening. Dit komt voort uit de oprichting van de Brightlands Smart Services Campus in samenwerking met de Universiteit Maastricht en de Provincie Limburg. De verplichtingen uit hoofde van deze contracten bedragen € 80,4 miljoen (2017: € 91,2 miljoen), waarvan € 10,8 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2017: € 10,8 miljoen), € 45,6 miljoen tussen één en vijf jaren (2017: € 44,4 miljoen) en € 24,0 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2017: € 36,0 miljoen). In de contracten zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG Groep de verplichting tot het betalen van 25% van het verschil. Voor het geval van voortijdige beëindiging door APG Groep zijn beëindigingsvergoedingen overeengekomen afhankelijk van het moment van beëindiging. De hieruit potentieel voortvloeiende verplichting bedraagt maximaal € 3,3 miljoen.

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen € 7,2 miljoen (2017: € 8,1 miljoen), waarvan € 3,1 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2017: € 3,5 miljoen) en € 4,1 miljoen tussen één en vijf jaren (2017: € 4,6 miljoen). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren. In het verslagjaar zijn voor € 5,2 miljoen leasekosten verantwoord (2017: € 5,4 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 € 28,2 miljoen (2017: € 17,4 miljoen) waarvan € 10,3 miljoen (2017: € 9,4 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 17,9 miljoen (2017: € 8,0 miljoen) verschuldigd tussen één en vijf jaren. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen met betrekking tot informatieverwerkende apparatuur en software aangegaan ad € 0,6 miljoen (2017: € 0,2 miljoen).

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

Specifiek voor de beleggingen van het verzekeringbedrijf in private equity en infrastructuur is sprake van toekomstige commitments voor een bedrag van in totaal € 147,9 miljoen (2017: € 6,1 miljoen). De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de financiering van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum € 101,7 miljoen (2017: € 92,0 miljoen). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum € 0,4 miljoen positief (2017: € 2,0 miljoen negatief). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen ter dekking van het afwikkelingsrisico.

Bij APG Groep zijn fiscale eenheden van toepassing, te weten voor de vennootschaps- respectievelijk omzetbelasting. Binnen een dergelijke fiscale eenheid zijn de vennootschappen over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars belastingen. Belastingen worden toegerekend op basis van het aandeel van de vennootschappen in de totale belastingen, als ware de vennootschappen zelfstandig belastingplichtig.

Met betrekking tot de performance resultaten uit investeringen die zijn gedaan onder oude mandaten bij een voormalige deelneming, bestaat een recht op nog te ontvangen vergoedingen (carried interest notes, 2018: nihil, 2017: € 0,3 miljoen). Over de hoogte van de toekomstig te ontvangen vergoedingen bestaat onzekerheid.

6.8 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In duizenden euro's

Netto-omzet

Verzekeringspremies (14)	2018	2017
<i>Levensverzekeringen</i>		
Eigen rekening en risico	86.400	88.024
Risico polishouders	17.539	18.273
	103.939	106.297
<i>Schadeverzekeringen</i>		
Eigen rekening en risico	164.888	148.140
Risico polishouders	-	-
	164.888	148.140
Totaal	268.827	254.437

Beleggingsresultaten (15)	Zakelijke waarden	Vastrentende waarden	Overige beleggingen	Totaal 2018	Totaal 2017
Dividenden	11.121	-	-	11.121	18.249
Rente	-	33.528	6.935	40.463	42.701
Waardemutaties	24.006	-23.755	-5.756	-5.505	17.907
	35.127	9.773	1.179	46.079	78.857
Resultaat uit financiële transacties	-	-	-	-	-
Totaal	35.127	9.773	1.179	46.079	78.857
<i>Voor eigen rekening</i>	<i>36.589</i>	<i>11.069</i>	<i>2.545</i>	<i>50.203</i>	<i>45.058</i>
<i>Voor risico van polishouders met garantie</i>	<i>-1.029</i>	<i>-2.257</i>	<i>-320</i>	<i>-3.606</i>	<i>11.968</i>
<i>Voor risico van polishouders zonder garantie</i>	<i>-433</i>	<i>961</i>	<i>-1.046</i>	<i>518</i>	<i>21.831</i>
	35.127	9.773	1.179	46.079	78.857
Resultaat uit financiële transacties	-	-	-	-	-
Totaal	35.127	9.773	1.179	46.079	78.857

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

Beheervergoedingen (16)

	2018	2017
Asset management	467.494	449.047
Pensioenuitvoering	216.910	234.754
Totaal	684.404	683.801

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.

Gesegmenteerde informatie netto-omzet

Netto-omzet	2018	2017
Vermogensbeheer	472.940	454.434
Pensioenuitvoering	225.043	233.890
Verzekeringsbedrijf	316.515	335.201
Ondersteunende bedrijven	155.603	156.208
APG Groep enkelvoudig	52.356	36.210
Eliminaties	-186.157	-163.860
Totaal	1.036.300	1.052.083

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

Bedrijfslasten

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).

Uitkeringen (19)

Hieronder zijn de aan polishouders gedane uitkeringen opgenomen. Het betreft uit te keren bedragen leven € 207,6 miljoen (2017: € 201,0 miljoen) en schade € 70,3 miljoen (2017: € 64,0 miljoen) onder aftrek van herverzekerde bedragen leven € 3,2 miljoen (2017: € 0,0 miljoen) en schade € 3,3 miljoen (2017: € 3,6 miljoen).

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)

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

Personeelskosten (21)	2018	2017
Lonen en salarissen	289.714	279.445
Pensioenlasten	29.719	28.019
Sociale lasten	31.148	28.411
Overige personeelskosten	39.102	46.435
Totaal	389.683	382.310

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. 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 pensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstige premies. Op grond van deze zogenaamde toegezegde bijdrage regeling is volstaan met het vermelden van de premie als last.

Voor de meeste medewerkers in het buitenland gelden specifieke regelingen.

Aantal personeelsleden

Bij de groep waren in 2018 gemiddeld 3.140 werknemers in dienst (2017: 3.238), onderverdeeld in de volgende segmenten.

	2018	2017
Directie en staven	323	283
APG Rechtenbeheer	1.156	1.175
APG Asset Management	757	720
Loyalis	226	234
APG Deelnemingen	140	210
Ondersteunende eenheden	538	616
Totaal	3.140	3.238

In 2018 waren gemiddeld 171 werknemers werkzaam in het buitenland (2017: 163). Deze werknemers zijn allen werkzaam bij APG Asset Management.

Bezoldiging van commissarissen en bestuurders (in euro's)

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

Raad van commissarissen	Vaste vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Werkgeverslasten en belastingen	Totaal 2018	Totaal 2017
Pieter Jongstra	39.904	12.939	11.097	63.940	60.773
Edith Snoeij	30.361	13.771	9.268	53.400	51.656
Maes van Lanschot	30.361	12.611	9.024	51.996	51.656
Roger van Boxtel	30.361	5.060	7.438	42.859	42.541
Claudia Zuiderwijk	30.361	10.120	8.501	48.982	48.618
Dick van Well	32.602	8.422	8.615	49.639	41.029
Bart Le Blanc*	25.370	2.819	5.920	34.109	66.850

* = tot 22 juli 2018

Per 22 juli 2018 eindigde de aanstellingstermijn van Bart Le Blanc als lid en voorzitter van de raad van commissarissen.

Raad van bestuur	Directe salarissen	Compensatie verlaging pensioenopbouw	Personele lasten	Pensioenlasten	Totaal 2018	Totaal 2017
Gerard van Olphen	509.875	56.915	10.382	18.789	595.961	586.107
Wim Henk Steenpoorte*	407.900	42.577	10.382	17.769	478.628	131.335
Annette Mosman**	352.446	39.029	9.326	16.032	416.833	-
Ronald Wuijster***	433.847	49.189	7.786	14.554	505.376	-
Francine Roelofsen - van Dierendonck****	63.308	7.096	1.730	2.961	75.095	-
Angelien Kemna*****	-	-	-	-	-	464.472
Eduard van Gelderen*****	-	-	-	-	-	391.468
Mark Boerekamp*****	-	-	-	-	-	84.413

* = vanaf 14 september 2017

** = vanaf 6 februari 2018

*** = vanaf 6 maart 2018

**** = vanaf 1 november 2018

***** = tot 1 november 2017

***** = tot 1 juli 2017

***** = tot 9 februari 2017

De kolom directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de vakantietoeslag en eindejaarsuitkering. De kolom Compensatie verlagings pensioenopbouw vloeit voort uit een generieke regeling binnen APG Groep op basis waarvan de vermindering van de werkgeverspensioenpremie als gevolg van de maximering van de pensioenopbouw (2018: € 105.075,- | 2017: € 103.317,-) toekomt aan de werknemer. De kolom personele lasten bevat de werkgeverslasten, de kolom pensioenlasten bevat de lasten uit hoofde van pensioenpremies. In bovenstaande tabel zijn de vergoedingen inzake mobiliteit en vitaliteit niet opgenomen (2018: € 58.865 | 2017: € 55.630).

Per 6 februari 2018 is Annette Mosman toegetreden als lid van de raad van bestuur met als portefeuille financiën en risicomanagement.

Per 6 maart 2018 is Ronald Wuijster toegetreden als lid van de raad van bestuur met als portefeuille vermogensbeheer. Net als de andere leden van de raad van bestuur krijgt de heer Wuijster geen variabele beloning. De beloning van de heer Wuijster is bij benoeming 12% onder het niveau van zijn voorganger vastgesteld. Afgesproken is dat het salaris van de heer Wuijster voorwaardelijk halverwege zijn termijn in 2021 stijgt met EUR 39.500 (exclusief CAO indexaties en aftopping pensioen). Dit afgesproken beloningsniveau blijft daarmee onder de marktbenchmark en 5% onder het niveau van zijn voorganger.

Per 1 november 2018 is Francine Roelofsen-van Dierendonck toegetreden als lid van de raad van bestuur van APG Groep met als portefeuille deelnemers en werkgeversservices, een nieuwe portefeuille binnen de raad van bestuur, die daarmee wordt uitgebreid van vier naar vijf leden.

Er bestaan geen regelingen omtrent vervroegde uittreding voor de leden van de raad van bestuur.

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

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	2018	2017
Afschrijvingen immateriële vaste activa	52.585	82.737
Afschrijvingen uit hoofde van waardevermindering	-	74.875
Afschrijvingen materiële vaste activa	7.398	7.377
Totaal	59.983	164.989

Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa (23)

De prijsverlagingen ten behoeve van onze deelnemers hebben geresulteerd in een duurzame waardevermindering van de goodwill en cliëntcontracten van € 74,6 miljoen in 2017. In 2018 hebben er geen duurzame waardeverminderingen plaatsgevonden.

Overige bedrijfskosten (24)	2018	2017
Huisvestingskosten	36.980	40.596
Automatiseringskosten	95.061	67.426
Overig	19.080	23.670
Totaal	151.121	131.692

De toename van automatiseringskosten kan grotendeels worden toegeschreven aan onderzoekskosten die vanaf 2018 in rekening worden gebracht aan APG in plaats van aan de APG-fondsen zoals vereist door de MiFID II-verordening. De post Overig betreft onder andere portiekosten, kantoorbenodigdheden, telefoonkosten en overige materiële kosten.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (25)

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

Rentelasten en soortgelijke kosten (26)

De financiële lasten betreffen hoofdzakelijk rentelasten uit hoofde van langlopende schulden. Er zijn geen rentelasten en soortgelijke kosten verantwoord (2017: € 0,6 miljoen), die betrekking hebben op verhoudingen met verbonden partijen.

Belastingen (27)

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

	2018	2017
<i>Lopende periode</i>		
- Lopend jaar	-26.842	-32.994
- Aanpassingen voorgaande jaren	-	14.340
<i>Mutatie belastinglatentie</i>		
- Tijdelijke verschillen	2.530	19.697
- Effect wijziging belastingtarief	-22.180	-
Totaal	-46.492	1.043
Effectieve belastingdruk in %	48,5%	-2,2%

Het effectieve belastingtarief wijkt 23,5 procentpunt af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25,0 procent. Dit wordt met name veroorzaakt door de verlaging van het vennootschapstarief, zoals opgenomen in het Belastingplan 2019, waardoor de waarde van de toekomstige belastingvordering lager is geworden..

Resultaat deelnemingen (28)

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

6.9 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2018 Loyalis

In duizenden euro's

	2018
Netto-omzet	
Verzekeringspremies (14)	268.827
Beleggingsresultaten (15)	46.079
Beheervergoedingen (16)	-
Overige bedrijfsopbrengsten (17)	1.609
Som der bedrijfsopbrengsten	316.515
Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (18)	-75.483
Uitkeringen (19)	271.479
Beleggingskosten	4.038
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)	17.310
Personeelskosten (21)	18.860
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	-
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa (23)	-
Overige bedrijfskosten (24)	28.400
Som der bedrijfslasten	264.604
Bedrijfsresultaat	51.911
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (25)	-
Rentelasten en soortgelijke kosten (26)	14
Resultaat voor belastingen	51.897
Belastingen (27)	-29.450
Resultaat deelnemingen (28)	-
Groepsresultaat na belastingen	22.447

6.10 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018 Loyalis

In duizenden euro's

	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten	
Bedrijfsresultaat	51.910
Aanpassingen voor:	
• Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	-
• Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa (23)	-
• Netto beleggingen voor handelsdoeleinden eigen rekening (4)	-56.953
• Netto beleggingen voor handelsdoeleinden risico polishouders zonder garantie (4)	11.109
• Mutaties werkkapitaal:	
- Afname vorderingen en overlopende activa (5)	4.973
- Toename kortlopende schulden en overlopende passiva, gecorrigeerd voor vennootschapsbelasting (13)	10.504
• Mutatie bruto verzekeringsverplichtingen voor eigen rekening (9)	-46.298
• Mutatie verzekeringsverplichting voor risico polishouders zonder garantie (9)	-14.727
• Mutatie overige voorzieningen (11)	-4.146
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-43.628
Ontvangen interest	97
Betaalde interest	-111
Betaalde vennootschapsbelasting	-
Kasstroom uit operationele activiteiten	-43.642
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	
Investerings in vaste activa	-
Uitgaven uit hoofde van kapitaalstortingen in niet geconsolideerde deelnemingen	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	
Uitgekeerd dividend	-15.000
Afwikkeling ontvlechting	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-15.000
Netto-kasstroom	-58.642
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-
Mutatie liquide middelen	-58.642
Beginstand liquide middelen (7)	138.717
Eindstand liquide middelen (7)	80.075
Mutatie liquide middelen	-58.642

6.11 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Voor de samenstelling van de liquide middelen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

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

De investeringen hebben betrekking op investeringen in inrichting en inventaris, informatieverwerkende apparatuur en software.

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

6.12 Overige toelichtingen

Transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen vinden plaats tegen marktconforme condities.

Een deel van de bedrijfspanden is onder marktconforme condities gehuurd van Stichting Pensioenfonds ABP. De totale contractduur bedraagt 12 jaar en 8 maanden, ingaande 1 januari 2008. De kosten bedroegen in het verslagjaar € 6,3 miljoen (2017: € 8,0 miljoen) en zullen voor 2019 € 6,4 miljoen bedragen. De uit deze contractuele relatie ontstane toekomstige verplichtingen zijn begrepen onder de aangegeven huurverplichtingen zoals opgenomen in de rubriek niet uit de balans blijvende verplichtingen.

Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep, Loyalis en haar dochters, APG Rechtenbeheer, APG Asset Management, APG Deelnemingen en haar 100% dochters en APG Diensten vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel.

Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep een fiscale eenheid met APG Deelnemingen en haar 100% dochters, APG Diensten, APG Asset Management, APG Rechtenbeheer en Loyalis en haar dochters. Dit betekent dat deze rechtspersonen onderling hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingsschulden. De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting.

Honoraria onafhankelijke accountant

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

<i>In miljoenen euro's</i>	2018	2017
Onderzoek van de jaarrekeningen	1,2	1,0
Andere controleopdrachten (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402)	2,6	2,3
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-

De accountantskosten voor het onderzoek van de jaarrekeningen betreffen de lasten die toe te rekenen zijn aan het boekjaar.

Onder de andere controleopdrachten zijn voor € 1,6 miljoen (2017: € 1,3 miljoen) de audit gerelateerde werkzaamheden verantwoord ten behoeve van de rapportages aan cliënten van APG Groep in het kader van de dienstverlening door APG Groep.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen met belangrijke financiële gevolgen voor de rechtspersoon en zijn groepsmaatschappijen voorgedaan.

6.13 Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2018 (voor winstbestemming)

In duizenden euro's

Activa	31-12-2018	31-12-2017
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	-	3.377
Materiële vaste activa (2)	818	1.084
Financiële vaste activa (3)	989.902	1.032.794
	990.720	1.037.255
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa (4)	227.529	182.324
Liquide middelen (5)	102.938	221.499
	330.467	403.823
Totaal activa	1.321.187	1.441.078

Passiva	31-12-2018	31-12-2017
Eigen vermogen (6)		
Gestort en opgevraagd kapitaal	705.297	705.297
Agio	416.380	416.380
Wettelijke reserves	4.812	4.148
Overige reserves	-84.083	13.638
Onverdeeld resultaat boekjaar	47.877	47.279
	1.090.283	1.186.742
Voorzieningen (7)	19.976	27.124
Langlopende schulden (8)	10.911	10.911
Kortlopende schulden en overlopende passiva (9)	200.017	216.301
Totaal passiva	1.321.187	1.441.078

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2018

In duizenden euro's

	2018	2017
Resultaat deelnemingen na belastingen	54.960	61.017
Overig resultaat na belastingen	-7.083	-13.738
Resultaat na belastingen	47.877	47.279

6.14 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk met uitzondering dat deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde.

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

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

6.15 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 belang geïdentificeerde verzekeringsportefeuille en aangekochte software.

Het verloop van deze post is als volgt.

	Verzekerings- portefeuille	Software	Totaal 2018	Totaal 2017
Beginstand	2.961	416	3.377	21.310
(Des)investeringen	-	-416	-416	-
Afschrijvingen	-2.961	-	-2.961	-17.933
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Eindstand	-	-	-	3.377
Cumulatieve aanschafwaarde	-	-	-	178.352
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-	-	-174.975
Boekwaarde	-	-	-	3.377
Afschrijvingspercentages	10 %	20-25 %		

Materiële vaste activa (2)

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

Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris apparatuur	Informatie- verwerkende	Totaal 2018	Totaal 2017
Beginstand	818	266	1.084	1.189
Investeringen	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-266	-266	-
Afschrijvingen	-	-	-	-105
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Eindstand	818	-	818	1.084
Cumulatieve aanschafwaarde	818	-	818	1.232
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-	-	-148
Boekwaarde	818	-	818	1.084
Afschrijvingspercentages	n.v.t.	20-25 %		

Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Financiële vaste activa (3)

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

	2018	2017
Beginstand	1.032.794	1.063.046
Investerings	-	-
Desinvesteringen	-	-
Resultaat boekjaar	54.960	61.017
Uitgekeerd dividend	-110.905	-105.882
Overige mutaties	13.053	14.613
Eindstand	989.902	1.032.794

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van € 5,4 miljoen (2017: € 8,0 miljoen).

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa (4)	31-12-2018	31-12-2017
Vorderingen op groepsmaatschappijen	148.268	136.720
Overige vorderingen en overlopende activa	79.261	45.604
Totaal	227.529	182.324

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

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

Liquide middelen (5)	31-12-2018	31-12-2017
Banktegoeden in rekening courant	47.938	121.499
Deposito's	55.000	100.000
Totaal	102.938	221.499

Van de liquide middelen staat nihil (2017: nihil) niet ter vrije beschikking.

Eigen vermogen (6)	31-12-2018	31-12-2017
Gestort en opgevraagd kapitaal	705.297	705.297
Agio	416.380	416.380
Wettelijke reserves	4.812	4.148
Overige reserves	-84.083	13.638
Onverdeeld resultaat boekjaar	47.877	47.279
Totaal	1.090.283	1.186.742

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

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat boekjaar
Beginstand	705.297	416.380	4.148	13.638	47.279
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	47.279	-47.279
Mutatie wettelijke reserves	-	-	-	-	-
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-145.000	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	47.844
Overige mutaties	-	-	644	-	-
Eindstand	705.297	416.380	4.812	-84.083	47.844

Gestort en opgevraagd kapitaal

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

Agio

Als agio is in voorgaande jaren verwerkt het bij de oprichting betaalde agio alsmede agio als gevolg van kapitaalstortingen en onttrekkingen, inbreng van een dochter tegen fair value alsmede agio vanuit de omzetting van leningen van aandeelhouders in eigen vermogen in het kader van de herkapitalisatie van APG Groep.

Wettelijke en overige reserves

In de wettelijke en overige reserves zijn rechtstreekse vermogensmutaties opgenomen die samenhangen met de verwerving en verhangning van dochters uit voorgaande jaren van € 1,6 miljoen (2017: € 1,6 miljoen). Verder is een reserve omrekeningsverschillen van € 3,2 miljoen (2017: € 2,5 miljoen) opgenomen met betrekking tot de buitenlandse deelnemingen. De ontwikkeling van de wettelijke reserve omrekeningsverschillen is verantwoord onder de overige mutaties.

Onverdeeld resultaat boekjaar

Hieronder is opgenomen het resultaat over het verslagjaar.

Agio, overige reserves en het onverdeeld resultaat boekjaar staan in beginsel ter vrije beschikking. De bepalingen van toezichthouders bij groepsmaatschappijen kunnen leiden tot een beperking in de uitkeerbaarheid van het eigen vermogen respectievelijk het eigen vermogen van APG Groep. Uit dien hoofde kan worden vereist dat het eigen vermogen van groepsmaatschappijen ten minste een bepaald niveau moet hebben. Bij de bepaling van het dividendpotentieel houdt APG Groep rekening met de bepalingen van toezichthouders.

Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt conform het vastgestelde beleid voorgesteld een dividend ad € 145,0 miljoen uit te keren: € 47,9 miljoen van het nettoresultaat en het resterende bedrag van € 97,1 miljoen uit de vrij uitkeerbare reserves.

Voorzieningen (7)

	Belasting latentie	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Totaal 2018	Totaal 2017
Beginstand	679	5.310	21.135	27.124	64.636
Dotaties	-	1.596	1.342	2.938	750
Onttrekkingen	-679	-2.941	-3.415	-7.035	-11.511
Vrijval	-	-	-3.051	-3.051	-26.751
Eindstand	-	3.965	16.011	19.976	27.124

Langlopende schulden (8)

	2018	2017
Beginstand	10.911	23.767
Verstrekkingsen	-	-
Aflossingen	-	-12.856
Eindstand	10.911	10.911

Van de eindstand heeft een bedrag van nihil betrekking op financiering door verbonden partijen (2017: nihil). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar (2017: € 10,9 miljoen). Het rentepercentage is 7,25% per jaar (2017: 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt € 23,2 miljoen (2017: € 23,4 miljoen). In 2017 heeft er op initiatief van de verstrekkende partij een aflossing tegen nominale waarde van € 12,9 miljoen plaatsgevonden.

Kortlopende schulden en overlopende passiva (9)	31-12-2018	31-12-2017
Crediteuren	4.262	3.219
Schulden aan groepsmaatschappijen	181.398	203.312
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.227	7.417
Vakantiegeld en -dagen	2.703	1.781
Overige schulden	5.427	572
Totaal	200.017	216.301

Ten aanzien van de schulden aan groepsmaatschappijen is er geen sprake van rente en/of zekerheden.

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

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de toekomstige kosten van de buitenlandse dochters van APG Asset Management NV bedragen per balansdatum € 101,7 miljoen (contractkoers). De verplichtingen hebben een looptijd van één jaar. Direct hiermee samenhangende verplichtingen tussen APG Groep NV en APG Asset Management NV zijn door middel van back-to-back agreements geformaliseerd.

Aansprakelijkheidsstelling

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

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Bij APG Groep zijn fiscale eenheden van toepassing, te weten voor de vennootschaps- respectievelijk omzetbelasting. Binnen een dergelijke fiscale eenheid zijn de vennootschappen over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars belastingschulden. Belastingen worden toegerekend op basis van het aandeel van de vennootschappen in de totale belastingen, als waren de vennootschappen zelfstandig belastingplichtig. Dit betekent dat dochtermaatschappijen ieder aan de moedermaatschappij zullen vergoeden hun aandeel in de verschuldigde belasting naar rato van de belastbare winst van iedere partij vóór toepassing van de regels voor verliesverrekening als bepaald in de Wet Vpb.

Aantal personeelsleden

Bij APG Groep NV waren in 2018 gemiddeld 323 werknemers in dienst (2017: 283), allen werkzaam in Nederland.

Bezoldiging van bestuurders

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

Lijst van kapitaalbelangen

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

In de consolidatie betrokken kapitaalbelangen		Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen	
APG Rechtenbeheer NV	Heerlen	Campus Heerlen Huisvesting B.V.	Maastricht (kapitaalbelang 50%, gehouden door APG Deelnemingen NV)
Loyalis NV	Heerlen	Campus Management & Development B.V.	Maastricht (kapitaalbelang 33%, gehouden door APG Deelnemingen NV)
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 Kennis en Consult BV	Heerlen		
Loyalis Sparen & Beleggen NV	Heerlen		
Cordares Advies BV	Amsterdam		
APG Asset Management 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 Diensten BV	Amsterdam		
APG Deelnemingen NV	Heerlen		
APG Service Partners BV	Heerlen		
Entis Holding BV	Amsterdam		
- Entis BV	Utrecht		

* 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.

In 2018 heeft APG Deelnemingen NV haar dochters InAdmin NV, Inovita BV en Inotime BV verkocht.

Hoofdstuk 7



7 Overige gegevens

7.1 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.

7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van APG Groep N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van APG Groep N.V. per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2018 van APG Groep N.V. ('de vennootschap') te Heerlen gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en verliesrekening over 2018;
3. het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2018; en
4. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van APG Groep N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de

Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Controleaanpak

Samenvatting

- **Materialiteit**
 - Materialiteit van EUR 10 miljoen
 - 1% van de opbrengsten (exclusief beleggings-opbrengsten)
- **Groepscontrole**
 - 97% van de totale activa
 - 96% van de omzet
- **Kernpunten**
 - Verzekeringsverplichtingen van het leven- en schadebedrijf
 - Waardering van de 'Niveau 3' beleggingen
- **Oordeel**
 - Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 10 miljoen (2017: EUR 10 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de som der bedrijfsopbrengsten exclusief beleggingsopbrengsten (circa 1%). Wij beschouwen de som der bedrijfsopbrengsten exclusief beleggingsopbrengsten als de meest geschikte benchmark, omdat deze een stabiele benchmark is en de activiteiten van APG Groep N.V. weergeeft. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 500.000 rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

APG Groep N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van APG Groep N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen APG Asset Management N.V., APG Rechtenbeheer N.V. en Loyalis N.V. evenals het niet significante onderdeel APG Diensten B.V. Voor de controle van de onderdelen Loyalis N.V. en APG Asset Management N.V. hebben wij gebruikgemaakt van andere KPMG accountants en bij het onderdeel APG Rechtenbeheer N.V. en APG Diensten B.V. hebben wij zelf de controle uitgevoerd. Deze onderdelen vertegenwoordigen 96% van de omzet en 97% van de activa. Wij hebben aan de andere KPMG accountants instructies gestuurd met daarin de significante controle gebieden inclusief relevante risico's voor materiële fouten, zoals de waardering van de goodwill en cliëntcontracten, de waardering van verzekeringsverplichtingen en de waardering van de beleggingen van het verzekeringsbedrijf evenals de door andere KPMG accountants te rapporteren informatie. De ontvangen rapportages hebben wij met de betreffende KPMG accountant besproken. Tenslotte hebben wij de dossiers beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

Reikwijdte van onze controle ten aanzien van fraude

Op basis van de Nederlandse controlestandaard zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat die het gevolg zijn van fraude of fouten. In het bepalen van onze controlewerkzaamheden maken we gebruik van de evaluatie van management in relatie tot frauderisicomanagement (preventie, detectie en respons) inclusief ethische normen die een eerlijke cultuur bewerkstelligen.

Tijdens het identificeren van frauderisico's hebben wij frauderisicofactoren geëvalueerd, welke we met APG Groep N.V. en met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Frauderisicofactoren zijn gebeurtenissen en omstandigheden die duiden op een stimulans of druk om fraude te plegen of die een gelegenheid scheppen om te frauderen. Bij deze risicoanalyse hebben wij gebruik gemaakt van forensische specialisten.

Wij hebben, op basis van de controlestandaard, de volgende voorgedefinieerde frauderisico ten aanzien van het doorbreken van interne beheersing door management onderkend. In onze controlewerkzaamheden hebben we de interne beheersing relevant voor het mitigeren van deze risico's geëvalueerd en gegevensgerichte controlewerkzaamheden, waaronder detailcontroles van (administratieve) journaalposten en documentatie ten aanzien van financiële administratie verricht. Onze werkzaamheden bestaan verder uit:

- Het beoordelen van de documentatie rondom de totstandkoming van de (waardering van de) technische voorzieningen en Solvency II cijfers voor het leven- en schadebedrijf;
- het uitvoeren van detailcontroles op journaalposten met een verhoogd risico op doorbreking van de interne beheersing door het management;
- Gegevensgerichte detailcontroles op premiebatens en uitkeringen met name gericht op polis- en claimadministraties met verhoogd risico op fouten; en
- Combinatie van data-analyse en gegevensgerichte detailcontroles op de betalingsorganisatie (bedragen, bankrekeningnummers en overige relevante stamgegevens).

Onze controlewerkzaamheden zijn niet vergelijkbaar met een specifiek fraudeonderzoek dat vaak diepgaander van aard zal zijn.

De uitgevoerde werkzaamheden hebben wij geen aanwijzingen en daadwerkelijke gevallen van fraude geïdentificeerd.

Reikwijdte van onze controle ten aanzien van niet-naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd waarvan redelijkerwijs verwacht kan worden dat deze een materieel effect kan hebben op de jaarrekening op basis van onze algemene en sector specifieke kennis, de NBA Praktijkhandleiding 1143 en op basis van gesprekken met de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Wij hebben tevens de richtlijnen en procedures van APG Groep N.V. met betrekking tot wet- en regelgeving besproken.

In relatie tot het niet voldoen aan wet- en regelgeving hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd en geadresseerd:

- Solvency II;
- Mifid II; en
- AIFMD.

Wij hebben de geïdentificeerde wet- en regelgeving gecommuniceerd binnen ons controleteam en zijn tijdens de controle alert geweest op eventuele indicaties van niet-naleving van deze wet- en regelgeving.

Op basis van de controlestandaarden beperken de werkzaamheden die gedaan moeten worden om niet-naleving van deze wet- en regelgeving te identificeren zich tot het bespreken ervan met het de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en het doornemen van eventuele notulen en/of correspondentie met toezichthouders en/of juridische adviseurs met betrekking tot de niet-naleving van wet- en regelgeving. Deze werkzaamheden maken onderdeel uit van onze procedures op de daaraan gerelateerde jaarrekeningposten.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen aanwijzingen en daadwerkelijke gevallen van niet-naleving van wet- en regelgeving geïdentificeerd. Wij zijn evenwel niet verantwoordelijk voor het voorkómen van niet-naleving, en evenmin kan er van ons worden verwacht dat wij niet-naleving van alle wet- en regelgeving detecteren.

De kernpunten van onze controle

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

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Waardering verzekeringsverplichtingen van het leven- en schadebedrijf

Omschrijving

De verzekeringsverplichting voor het leven- en schadebedrijf bedragen EUR 2,919 miljoen. Deze bestaan voor EUR 1,888 miljoen uit een verplichting voor levensverzekeringen en EUR 971 miljoen uit een verplichting voor schadeverzekeringen. Voor de waardering van de verzekeringsverplichtingen dient APG aannames te maken voor economische en actuariële parameters en wordt gebruik gemaakt van complexe actuariële modellen.

Voor de hiermee samenhangende toereikendheidstoets, om vast te kunnen stellen of de opgenomen verplichtingen toereikend zijn, dienen aannames te worden gemaakt voor onder andere Incurred-But-Not-Reported (IBNR) en ingegane uitkeringen, toepassing van de toekomstige rente, arbeidsongeschiktheid, portefeuilleontwikkeling, levensverwachtingen en toekomstige kosten.

Gegeven de grote invloed van de waardering van de technische voorzieningen op het resultaat van de vennootschap, vormt dit een kernpunt in onze controle.

De jaarrekening bevat in noot 9 en in de risicomanagementparagraaf op pagina 57 en 58 een toelichting op de belangrijkste uitgangspunten en risico's voor de waardering van de verzekeringsverplichtingen.

Onze aanpak

Onze controlewerkzaamheden bestonden onder meer uit het evalueren van de procedures en beheersingsmaatregelen rondom de significante veronderstellingen inzake toekomstige rente, levensverwachtingen en kosteniveau. Daarnaast hebben wij de interne beheersingsmaatregelen ter waarborging van de betrouwbaarheid van de in de berekeningen (zoals de IBNR) gebruikte basisgegevens getoetst en daarop aanvullende detailcontroles uitgevoerd, zoals een steekproef op de uitkeringen en schade uitbetalingen.

Wij hebben met ondersteuning van onze actuariële specialisten de verzekeringsverplichting en de daarmee samenhangende toereikendheidstoets gecontroleerd aan de hand van intern opgestelde kwalitatieve en kwantitatieve analyses en berekeningen.

Hierbij hebben wij de intern uitgevoerde berekeningen, inclusief de gebruikte actuariële- en economische aannames, zoals rentecurve, sterftekansen, overlevingskansen, portefeuilleontwikkelingen en kostenprojecties getoetst aan ervaringsgegevens, marktdata en geschatte versus werkelijke uitkomsten in het verleden.

Voorts hebben wij ons gericht op de toereikendheid van de toelichting en risico's zoals opgenomen als toelichting bij de jaarrekening onder noot 9 en in de risicomanagement-paragraaf zoals opgenomen op pagina 57 en 58.

Onze observatie

Wij vinden dat de opgenomen verzekeringsverplichting voor levensverzekeringen op een evenwichtige wijze is bepaald en voor schadeverzekeringen voorzichtig is bepaald. De toelichting op de voorziening verzekeringsverplichtingen zoals uiteengezet in de jaarrekening en de risico's zoals opgenomen in het hoofdstuk Risicomanagement achten wij toereikend.

Waardering van de 'Niveau 3' beleggingen

Omschrijving

De beleggingen in de jaarrekening van APG Groep N.V. vormen een significante post op de balans.

Op pagina 71 van de toelichting op de jaarrekening blijkt dat voor EUR 537 miljoen (8% van het balanstotaal) van de beleggingen de waardering gebaseerd is op de beste inschatting van het management, zogenaamde niveau 3 beleggingen. Het bepalen van de marktwaarde voor deze beleggingen is complex(er) en bevat subjectieve schattings-elementen. Hierdoor vormt dit een kernpunt in onze controle.

APG heeft het beheer en de administratie van deze beleggingen uitbesteed aan APG Asset Management en de niveau betreffen beleggingen in open end fondsen van derden vermogensbeheerders.

Onze aanpak

Voor de niveau 3 beleggingen maken wij gebruik van de beheersmaatregelen die zijn ingericht bij de vermogensbeheerder en die onderdeel zijn van de ISAE 3402 type II-rapportage (waarbij een goedkeurend assurancerapport van de accountant is afgegeven). Deze relevante beheersmaatregelen zijn gericht op de betrouwbare aanlevering van, en toereikende evaluatie op, periodieke performancecijfers. Wij hebben de in deze rapportage beschreven relevante interne beheersingsmaatregelen, verrichte werkzaamheden ter toetsing van de effectieve werking en de uitkomsten daarvan geëvalueerd.

Daarnaast hebben wij de aansluiting vastgesteld tussen de financiële administratie en actuele financiële rapportages van fondsmanagers.

De waardering van deze beleggingscategorie hebben wij getoetst aan de hand van de meest recente, door een andere onafhankelijke accountant gecontroleerde jaarrekeningen. Wij hebben hierbij onder meer aandacht besteed aan consistentie met de waarderingsgrondslagen van APG ten opzichte van die van het beleggingsfonds, alsmede de strekking van de verklaring van de andere onafhankelijke accountant.

Wanneer niet tijdig een jaarrekening, voorzien van een goedkeurende controleverklaring, beschikbaar was, hebben wij de betrouwbaarheid van de marktwaardering, zoals door de fondsmanager is afgegeven, vastgesteld door de inschatting van deze fondsmanagers uit voorgaande jaren te toetsen aan de hand van de later in het jaar beschikbaar gekomen gecontroleerde jaarrekeningen.

Onze observatie

Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de waardering van de niveau 3 beleggingen acceptabel is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het Bestuursverslag;
- het bericht van de Raad van Commissarissen; en
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat; en
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag en de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of APG Groep N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van APG Groep N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van een jaarrekeningcontrole is te vinden op de website van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) op: www.nba.nl/NL_algemeen_01. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 28 maart 2019
KPMG Accountants N.V.

J.J.A. van Nek RA

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

Leden raad van commissarissen



Jaap van Manen (1950)

Voorzitter

Belangrijkste (neven)functies:

- Partner Strategic Management Centre
- Mede-oprichter BoardResearch.org
- Emeritus-hoogleraar Corporate Governance (Rijksuniversiteit Groningen)
- Voorzitter van de Commissie Code Goed Bestuur van de Vereniging van Universiteiten
- Lid raad van commissarissen van Bornet Groep Rotterdam B.V.
- Bestuurslid van de Stichting Maatschappij en Veiligheid
- Bestuurslid van de Stichting Endowment bij het Museum Boijmans van Beuningen
- Bestuurslid bij Stichting Globetrotter
- Central Bank Governance Advisor bij het Internationaal Monetair Fonds, Washington D.C.
- voorzitter van de commissie onderzoek faillissementen ziekenhuizen

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 1 januari 2019

Benoemingstermijn: 4 jaar



Pieter Jongstra (1956)

Vice-voorzitter

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid bestuur en penningmeester van de Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging
- Lid deskundigenpanel Herbeoordeling Rentederivaten Rabobank
- Voorzitter van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) (beëindigd in 2018)
- Penningmeester Stichting voor de Jaarverslaggeving (via NBA-voorzitterspositie) (beëindigd in 2018)
- Penningmeester en jurylid Koning Willem I Stichting (beëindigd in 2018)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 4 februari 2015

Tweede benoeming: 4 februari 2019

Benoemingstermijn: 4 jaar



Edith Snoeij (1956)

Belangrijkste (neven)functies:

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

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 26 april 2012

Tweede benoeming: 26 april 2016

Benoemingstermijn: 4 jaar



Maes van Lanschot (1952)

Belangrijkste (neven)functies:

- Chief financial officer TropIQ Health Sciences B.V.
- Directeur Landgoed Zwijnsbergen B.V.
- Voorzitter Stichting Christelijk Gymnasium Sorghvliet

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 15 mei 2013

Tweede benoeming: 15 mei 2017

Lidmaatschap: lid raad van commissarissen

APG Asset Management N.V.

Benoemingstermijn: 4 jaar



Roger van Boxtel (1954)

Belangrijkste (neven)functies:

- President-directeur NS
- Voorzitter Raad van Toezicht Museum De Fundatie
- Lid Raad van Advies ECP
- Lid Algemene Ledenvergadering Ajax
- Lid dagelijks bestuur van VNO-NCW (i.v.m. de functie als president-directeur NS)
- Voorzitter JC Bloem Prijs
- Voorzitter Amsterdam Sinfonietta (per 1 april 2019)
- Lid Community of European Railway and Infrastructure companies (CER), Brussel (i.v.m. de functie als president-directeur NS) (per 1 februari 2019)
- Lid Management Committee Community of European Railway and Infrastructure companies (CER), Brussel (per 21 februari 2019)
- Voorzitter Stichting Geschiedschrijving Gorinchem (beëindigd in 2018)
- Bestuurslid VUmc Alzheimerstichting (beëindigd in 2018)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 16 juli 2015

Benoemingstermijn: 4 jaar



Claudia Zuiderwijk (1962)

Belangrijkste (neven)functies:

- Voorzitter raad van bestuur Kamer van Koophandel
- Lid raad van commissarissen van KPN N.V.
- Bestuurslid en jurylid Koning Willem I Stichting (via KvK-voorzitterspositie)
- Lid Forum Smart Industry (via KvK-voorzitterspositie)
- Lid deskundigenpanel Herbeoordeling Rentederivaten Rabobank
- Ambassadeur NEMO Science Museum
- Bestuurslid PubliQ (beëindigd in 2018)
- Lid van de Adviescommissie commissie aanbeveling gemeente Haarlemmermeer (via KvK-voorzitterspositie) (beëindigd in 2018)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 27 juli 2015

Benoemingstermijn: 4 jaar



Dick van Well (1948)

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid raad van commissarissen bij Dura Vermeer Groep N.V. (van 5 april 2018 tot 1 januari 2019 tijdelijk ook voorzitter RvC)
- Lid raad van commissarissen, voorzitter Selectie, Remuneratie en Benoemingscommissie en lid van auditcommissie Stedin Netbeheer B.V. (beëindigd 2018)
- Lid raad van commissarissen van Avenue Beheer B.V.
- Lid raad van advies LSI Project-investment N.V.
- Lid raad van commissarissen Rijnmond Bouw B.V.
- Onafhankelijk voorzitter van het bestuur van Stichting Administratiekantoor PPF Participatie Fonds
- Bestuurslid Nationaal Programma Rotterdam Zuid
- Voorzitter Stichting IkZitopZuid
- Voorzitter raad van commissarissen Kikx Holding B.V.
- Bestuurder van Stichting Continuïteit Feyenoord
- Adviseur van de Groene Groep (beëindigd in 2018)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 14 november 2016

Benoemingstermijn: 4 jaar



Bart Le Blanc (1946)

Voorzitter RvC tot 22 juli 2018

Belangrijkste (neven)functies:

- Voorzitter Investment Committee United Nations, Office for Project Services (UN-OPS), Kopenhagen/New York
- Non-executive director Andreas Capital S.A., Luxemburg
- Lid raad van commissarissen ETC Nederland B.V.
- Lid bestuur Stichting Instituut GAK

Leden raad van bestuur



Gerard van Olphen (1962)

Hoofdfunctie: voorzitter raad van bestuur

Nevenactiviteiten:

- Lid raad van toezicht Hartstichting
- Lid bestuur Duisenberg School of Finance
- Raad van toezicht Netspar
- Voorzitter taakgroep Financiering Klimaatberaad

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 9 maart 2016



Annette Mosman (1967)

Hoofdfunctie: Lid raad van bestuur/
verantwoordelijk voor Financiën en
Risicomanagement

Nevenactiviteiten:

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

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 6 februari 2018



Wim Henk Steenpoorte (1964)

Hoofdfunctie: Lid raad van bestuur/
verantwoordelijk voor APG Fondsen-
bedrijf.

Nevenactiviteiten:

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

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 14 september 2017



Ronald Wuijster (1966)

Hoofdfunctie: Lid raad van bestuur/
verantwoordelijk voor Asset
Management.

Nevenactiviteiten:

- Voorzitter commissie Vermogens-
beheer Pensioenfederatie (beëindigd
in 2018)
- Nevenfunctie Lid Accreditatie-
commissie DSI (beëindigd in 2018)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 6 maart 2018



**Francine Roelofsen-van
Dierendonck (1976)**

Hoofdfunctie: Lid van raad van bestuur
/ verantwoordelijk voor portefeuille
Deelnemers en Werkgevers Services

Geen nevenactiviteiten.

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 1 november 2018

Samenstelling ondernemingsraad

Dhr. El Arouti
Dhr. Beving
Dhr. Brouns
Mw. Cramer
Dhr. Van Eijnsden
Dhr. Geurts (secretaris)
Dhr. Hoofs
Dhr. Kleijer (voorzitter)
Dhr. Kuperus
Dhr. Lucic
Dhr. Nowacki
Dhr. Raadschelders
Dhr. De Ridder
Dhr. Stroucken
Mw. Szlachta-Pleuger
Mw. Voss-Martinow (plaatsvervangend
secretaris).
Dhr. Wieringa

7.4 Begrippenlijst

- Actuariële Genootschap 2016: De prognose van de levensverwachting in Nederland volgens het Actuariële Genootschap (AG).
- Consument: Personen in het algemeen die in de toekomst mogelijk gebruik gaan maken van de diensten in het pensioendomein.
- Compliance risico: Het risico van materiële financiële verliezen, schade aan reputatie van APG en sancties van toezichthouders als gevolg van het niet voldoen aan wet- en regelgeving en/of niet-integer gedrag.
- CRR/CRD IV: De Europese richtlijnen Capital Requirements Regulation en de hernieuwde Capital Requirements Directive (gezamenlijk aangeduid als de CRD IV).
- Deelnemers: Personen die verbonden zijn aan de opdrachtgevers van APG
- Defined Benefit (DB): Een pensioensysteem gebaseerd op de vastgestelde uitkering, die verstrekt zal worden bij pensionering. Bij een salaris-diensttijdregeling of Defined Benefit-regeling wordt de hoogte van de pensioen-uitkering van te voren bepaald en wordt de premie bepaald door hoeveel jaar je hebt om pensioen op te bouwen en wat de beleggingsopbrengst hiervan is.
- Defined Contribution (DC): Een pensioensysteem gebaseerd op de vastgestelde premie die betaald zal worden voor het opbouwen van het pensioen. Bij een beschikbare-premieregeling of Defined Contribution-regeling staat de hoogte van de premie vast en de hoogte van je pensioenuitkering niet. Dit laatste is afhankelijk van hoeveel jaar je premie betaald hebt en wat de beleggingsopbrengst ervan is.
- Ecosysteem: De omgeving voor het innovatieproces, waarbij door verschillende partijen een bijdrage wordt geleverd aan het kringloopkarakter van kleinschalig starten, opzet maken, investeren, experimenten gericht op de doelgroep, evalueren, go/no go beslissing om te herinvesteren.
- Financieel risico: Het risico op een ongewenste gebeurtenis met impact op de balans en/of winst- en verliesrekening van APG als gevolg van variaties in niet te beïnvloeden marktvariabelen of verzekeringsschadekansen.
- Financieel Toetsingskader (FTK): De regels die ervoor moeten zorgen dat er voldoende geld is kas is, zijn vastgelegd in het Financieel Toetsingskader. Het is onderdeel van de Pensioenwet.
- Governance: Het gedrag van een onderneming: hoe doen ze hun werk, met wie en onder welke voorwaarden.
- IORPII: De IORP II-richtlijn heeft als doel: meer transparantie, meer grensoverschrijdende activiteiten, beter bestuur, betere bescherming van de deelnemer en meer lange termijnbeleggingen in de Europese economie. Onder Nederlandse voorzitterschap hebben de Raad van de Europese Unie en het Parlement op 30 juni 2016 een compromis bereikt over de IORP II-richtlijn. De lidstaten hebben na publicatie van de richtlijn 24 maanden de tijd om deze in nationale wetgeving om te zetten.
- Mijn-omgeving: Online omgeving met persoonlijke pensioengegevens via de pensioeninstelling die alleen toegankelijk is met een persoonlijke inlogcode
- MIFID: Markets in Financial Instruments Directive en moet het concurrentievermogen op de Europese financiële markten verbeteren door het creëren van één Europese markt voor beleggingsdiensten en -activiteiten.
- Netto-pensioen: Per 1 januari 2015 geldt er voor de pensioenopbouw via de werkgever (in de tweede pijler) een pensioensalarismaximum van bruto € 100.000. Voor het inkomen daarboven kunnen werknemers vrijwillig via een netto-pensioenregeling (in de tweede pijler) bijsparen, waarbij de premie-inleg (betaald uit het nettoloon) en het rendement zijn vrijgesteld van vermogensrendementsheffing (box III). De netto-pensioenuitkering is onbelast.
- Operationeel risico: Het risico op verliezen door externe gebeurtenissen, falende (interne of uitbestede) processen en IT-systemen of ongewenst gedrag van personeelsleden. Operationele risico's kunnen leiden tot ongewenste gevolgen voor onze opdrachtgevers. Het hiermee samenhangende uitbestedingsrisico voor opdrachtgevers is onderdeel van het integraal risicomanagement bij APG.
- Pensioenuitvoerder: Als een pensioenfonds het hoofd is, is een pensioenuitvoerder de handen. Bij het pensioenfonds wordt alles bedacht en dat wordt allemaal uitgevoerd door een pensioenuitvoerder. Dat doet een uitvoerder vaak voor meerdere pensioenfondsen tegelijk. Dat maakt het goedkoper en efficiënter.
- Pensioenuitvoering: Alle administratie en communicatiediensten die APG als uitvoeringsorganisatie namens de opdrachtgevende pensioenfondsen (volgens de pensioenwet art. 1 pensioenuitvoerders) aan werkgevers en deelnemers verleent.
- Solvency II: Het nieuwe, risico-gebaseerde toezichtraamwerk voor verzekeraars dat per 1 januari 2016 in werking is getreden. Het kader bestaat uit de Solvency II-richtlijn (2009/138/EG) en de nadere invullingen daarvan in de vorm van de Gedelegeerde Verordening, technische standaarden en richtsnoeren.

- Strategisch risico: Het risico dat strategische doelstellingen niet worden behaald als gevolg van veranderingen op het gebied van concurrentieverhoudingen, politieke besluitvorming, stakeholders, reputatie en/of ondernemingsklimaat of het vermogen van de organisatie om zich aan deze veranderingen aan te passen.
- Verslaggevingsrisico: Het risico dat door fouten in de administratieve processen of systemen, onjuistheden voorkomen in verslaggevingsproducten.

