



# Jaarverslag 2024

APG Groep NV



# Inhoudsopgave

## 3 Voorwoord

## 7 Over APG

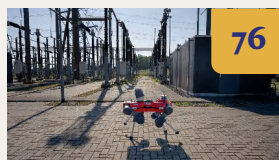
- 8 Wie we zijn en wat we doen
- 10 Onze kernactiviteiten
- 12 Onze wereld van nu en straks
- 15 Hoe we waarde creëren
- 20 Onze ambities en strategie

## 26 Onze resultaten in 2024

- 28 Beheerste pensioenuitvoering
- 31 Dienstverlening
- 35 Draagvlak voor pensioen
- 38 Maatschappelijk rendement
- 45 Klimaat en milieu
- 50 Financieel rendement
- 57 Uitvoeringskosten
- 60 Transparantie & compliance
- 62 Wendbare organisatie
- 66 Digitalisering

## 71 Onze financiële positie

- 72 Onze financiële positie



## 76 Onze governance

- 77 Corporate governance
- 81 Ons beloningsbeleid
- 85 Risicomanagement

## 96 Duurzaamheidsrapportage

- 99 Introductie
- 113 Milieu
- 128 Sociaal
- 148 Zakelijk gedrag

## 172 Bericht van de rvc

## 179 Jaarrekening

- 181 Geconsolideerde jaarrekening
- 225 Enkelvoudige jaarrekening

## 239 Overige gegevens

- 241 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
- 254 Assurance Rapport
- 259 Over dit verslag

# Voorwoord

## 2024 in beeld: Groen licht

Pensioenfonds Werk en (re)Integratie (PWRI), waarvoor APG werkt, besluit begin december dat het per 1 januari 2025 overstapt op het vernieuwde pensioen.



# Focussen en lef tonen

Opeens was het zover: 1 januari 2025. Een haast magische datum waar APG, en eigenlijk de hele pensioensector, de afgelopen jaren, maanden, weken, dagen én nachten keihard naartoe heeft gewerkt. Een datum waarop wet werkelijkheid werd. En er een einde kwam aan een tijdperk van onderhandelingen en voorbereiding – en we eindelijk konden starten met een periode van uitvoering. Op deze datum stapten namelijk twee van de fondsen waarvoor APG werkt – het pensioenfonds voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt PWRI en ons 'eigen' PPF APG – over op het vernieuwde pensioenstelsel. Slechts één ander fonds in Nederland maakte ook die overstap, terwijl ruim twintig fondsen hetzelfde van plan waren, maar er toch van afzagen. Ik overdrijf niet als ik zeg dat we lef hebben getoond.

## Gezamenlijke inspanning

We zijn voorlopers in een historische transitie. De invoering van het vernieuwde pensioenstelsel is immers de grootste stelselwijziging van de Nederlandse pensioensector in de geschiedenis. APG slaagde

er, samen met de pensioenfondsen, de toezichthouders en de sociale partners, in om twee fondsen op een beheerste manier 'in te laten varen'. Daar ben ik ontzettend trots op. Temeer omdat ik weet hoe hard er is gewerkt om dit voor elkaar krijgen. En omdat het nadrukkelijk een gezamenlijke keteninspanning was. Alle partijen begaven zich op een nieuw, nog onbekend pad. Dat het op deze wijze is gelukt, biedt vertrouwen voor de volgende fasen van deze transitie.

Maar hoe trots we ook mogen zijn: dit is pas het begin. Terwijl we voor PWRI en PPF APG de laatste puntjes op de i zetten, staat de overstap van de fondsen bpfBOUW, Schoonmaak en SPW in 2026 voor de deur. Dit zijn grotere fondsen, met een groter aantal deelnemers in totaal 1,3 miljoen. Aanzienlijk meer dan de ruim 200.000 van de eerste 'lichting'. Dat wordt dus een nog ingrijpender operatie. Gelukkig weten we nu hoe het moet, en ook wat beter kan.

Dat leerde 2024 ons. Niet alleen een druk, maar ook een bewogen jaar, in verschillende opzichten. Een jaar waarin de verschrikkelijke

oorlogen in Oekraïne en Gaza voortduurden. En waarin opvallende verschuivingen het mondiale politieke landschap kenschetsten: Donald Trump werd opnieuw gekozen tot president en in de Europese politiek leken de ambities op het gebied van duurzaamheid en diversiteit verder af te vlakken. In Nederland trad het kabinet-Schoof aan; er zijn nog veel onzekerheden over keuzes op diverse beleidsterreinen. De financiële markten deden het goed: de aandelenmarkten stegen wereldwijd met 20 procent, mede dankzij de grote waardeinstijging van de Amerikaanse techbedrijven. Kunstmatige intelligentie kreeg een nog prominenter plek in ons leven.

## De vier transities van APG

Het is afwachten hoe al deze ontwikkelingen de wereld zullen vormgeven. Eén ding is zeker: ónze wereld, de wereld van APG, gaat er na de transitie anders uitzien. Met strengere wet- en regelgeving en hogere eisen van pensioenfondsen. En om in die nieuwe werkelijkheid bestaansrecht te hebben en een

gezonde, solide organisatie te blijven, zullen we op een aantal vlakken moeten veranderen.

In 2024 zijn we volop bezig geweest om dit APG van straks verder vorm te geven. Dat deden – en doen – we via vier transities die



Annette Mosman, voorzitter raad van bestuur APG

tegelijkertijd plaatsvinden en met elkaar in verbinding staan. Naast de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel zijn er nog drie transities die bepalend zijn voor de toekomst van onze organisatie.

De tweede transitie voltrekt zich bij APG Vermogensbeheer. ABP, onze grootste pensioenfondsklant en grootaandeelhouder, paste begin 2024 zijn beleggingsovertuigingen aan. Hierin kiest het fonds onder meer nadrukkelijker voor indexbeleggen en wil het meer investeren in impactbeleggingen – ook in Nederland. Om optimaal vorm te geven aan deze nieuwe investment beliefs, paste APG Vermogensbeheer zijn strategie aan. Dit heeft in 2024 een aantal organisatorische wijzigingen tot gevolg gehad.

De derde transitie komt voort uit ABP's hernieuwde visie op de uitbesteding van zijn diensten. In het vernieuwde stelsel leggen toezichthouders nadrukkelijk meer verantwoordelijkheden neer bij pensioenfondsen zelf. Daarom wil ABP meer in control zijn als het gaat over de manier waarop APG de strategie van het fonds uitvoert na de transitie. ABP ontwikkelde daarom een nieuwe

langetermijnvisie. Hierin spreekt het fonds de voorkeur uit dat APG op termijn alleen nog exclusief voor ABP belegt. Maar niet voordat er een goed onderkomen is gevonden voor onze andere opdrachtgevers.

Op het gebied van administratie en verplichte communicatie is het de bedoeling dat de gedeelde dienstverleningsomgeving blijft bestaan, waarin alle fondsen worden bediend en zo kunnen profiteren van schaalgrootte en efficiency. Omdat ABP verdergaande ambities heeft waar het gaat om haar dienstverlening aan deelnemers, wil het fonds dat we daar eigen klantbedieningsteams voor inrichten. In de visie van ABP blijft er ruimte voor APG om na de transitie een rol te spelen in de consoliderende pensioensector.

Deze visie heeft uiteraard gevolgen voor onze organisatie; in 2025 gaan we aan de slag met onze strategie, rekening houdend met de nieuwe visie van ABP. Ook deze derde transitie vindt niet van de ene op de andere dag plaats. We nemen de tijd – naar verwachting drie tot vijf jaar – om met input van onze stakeholders de opties in kaart te brengen, keuzes te maken en die op een beheerste manier door te voeren.

## Toekomstbestendige IT

De vierde transitie gaat over onze kosten en het IT-landschap van APG. We gaan de kosten reduceren om ook na de overstap naar het vernieuwde stelsel een gezond bedrijfsmodel te houden tegen marktconforme tarieven. Daarnaast digitaliseert APG op alle fronten. We hebben in 2024 verder gewerkt aan een nog veiliger en toekomstbestendige IT-omgeving. We hebben de eerste stappen gezet op het gebied van AI, we werken in de cloud en hebben een dataplatform opgezet waar we alle relevante data opslaan en makkelijk kunnen ontsluiten. Een nieuwe IT-omgeving stelt ons in staat om nog meer te automatiseren en aantoonbaar in control te zijn. Dat is van strategisch belang voor het behoud van vertrouwen in het pensioenstelsel. Ons werk gaat immers over de financiële toekomst van veel Nederlanders en dat betekent dat we ons moeten kunnen verantwoorden. In 2024 hebben we de basis op orde gebracht; in 2025 gaan we verdere stappen zetten. Prioriteit is dat te allen tijde gegevens van de fondsen, deelnemers en werkgevers bij APG veilig zijn.

Digitalisering betekent ook een andere manier van werken. We hebben innovaties nodig

om slimmer en productiever te werken.

De werkzaamheden en de interne processen veranderen, van medewerkers zullen andere competenties worden gevraagd. Ook dit is een proces dat jaren gaat duren. Zeker is wel dat efficiënter werken ons zal helpen de kosten te verlagen, zowel bij de pensioenuitvoering als bij het vermogensbeheer. Wat een must is, onder meer met het oog op de enorme extra uitgaven die we hebben gedaan en nog altijd doen voor de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel.

Ons streven is maximale pensioenwaarde te realiseren voor de deelnemers van onze pensioenfondsklanten. Deze transities helpen ons daarbij. Al ben ik me zeer bewust van de impact op de organisatie, en op onze mensen. Het is daarom onze plicht, ook mijn plicht, zorgvuldige afwegingen te maken, en transparant hierover te blijven.

## Keuzes maken

In zo'n veranderlijk speelveld is het cruciaal om overzicht te houden. Dat vereist focus. Focus op het grotere belang, op de juiste werkzaamheden, op onze mensen – zonder het bredere perspectief te verliezen. Focus betekent ook keuzes durven maken. Met dingen starten,

maar ook met dingen stoppen. Eerlijk over onszelf zijn: waar zijn we goed in en wat kunnen anderen misschien beter? Ook dat is lef tonen. Dat hebben we het afgelopen jaar gedaan en in 2025 en de jaren daarna blijven we dat doen. Om ook straks een organisatie te zijn die houdbaar is voor de volgende generaties, moeten we bereid zijn ook vervelende stappen te zetten. Maar iedereen, iedere medewerker op welke positie dan ook, heeft alle reden om vertrouwen te hebben in de toekomst. We hebben gezamenlijk bewezen dat we iets heel moois kunnen bereiken.

We kunnen er trots op zijn bij een organisatie te werken die een positieve impact heeft op de maatschappij, met onze dienstverlening voor de fondsen, hun deelnemers en de werkgevers. En laten we ons er ook bewust van zijn dat we in een prachtige samenwerking met alle partners een nieuw pensioenstelsel helpen opbouwen dat nog steeds solidair is. Dat is, in een wereld die momenteel vooral aan het polariseren is, een groot goed.

## Annette Mosman

voorzitter raad van bestuur,  
Amsterdam/Heerlen, 11 maart 2025

# Over APG



**2024 in beeld: Een nieuw kabinet**  
**Op dinsdag 2 juli beëdigt koning Willem- Alexander**  
**het kabinet-Schoof.**

# Wie we zijn en wat we doen

APG verzorgt de pensioenuitvoering voor acht pensioenfondsen: ABP, bpfBOUW, SPW, Pensioenfonds Schoonmaak, PWRI, SPMS, het Pensioenfonds voor de Architectenbureaus en PPF APG. We zijn hiermee een van de grootste pensioenuitvoerders van Nederland. Namens de fondsen bedienen we in totaal 4,7 miljoen deelnemers. Dit zijn mensen die werken of hebben gewerkt bij de overheid, in het onderwijs, in de bouw, bij een woningcorporatie, in de schoonmaak, in een sociale werkvoorziening, als medisch specialist, bij een architectenbureau of bij APG zelf.

APG administreert de pensioenrechten van deze deelnemers, incasseert de pensioenpremies en zorgt ervoor dat uitkeringen op tijd worden uitbetaald. Ook ondersteunen en adviseren we de pensioenfondsbesturen. Namens de pensioenfondsen informeren en begeleiden we deelnemers en werkgevers, onder meer via ons Klant Contact Center en online. De werkgevers zijn hierbij belangrijke partners: zij staan dicht bij de deelnemers. We ondersteunen ze bij hun (administratieve) verplichtingen en taken en bij het geven van voorlichting aan hun werknemers.

## Vermogensbeheer

APG beheert voor ABP, bpfBOUW, SPW en PPF APG – en dus voor hun deelnemers – het vermogen dat met de ingelegde premies is opgebouwd. Met de beleggingen die we namens de fondsen doen, beogen we groei van dit vermogen op lange termijn. Dit geld wordt op een verantwoorde manier belegd. Dat vinden zowel wij als onze pensioenfondsklanten belangrijk. Met het rendement realiseren we een goed pensioen voor huidige en toekomstige generaties – voor nu, straks en later.

## Duurzame samenleving

Financieel rendement is essentieel, maar pensioen gaat over mensen, over leven en over samen leven. Daarom kijken we ook verder. Net als de pensioenfondsen waarvoor we werken hebben ook wij oog voor een bijdrage aan een duurzame samenleving. Te denken valt aan solidariteit tussen generaties, circulariteit, het klimaat, normen en waarden, diversiteit en digitalisering. Want wat heb je aan een goed pensioen als de wereld om je heen onleefbaar is?





## Voor wie werkt APG?

De acht **pensioenfondsen** waar we voor werken – onze pensioenfondsklanten – zijn onze opdrachtgevers. Namens deze fondsen bedienen we de bij hen aangesloten werkgevers en deelnemers. Voor deze pensioenfondsen voeren we de pensioenadministratie uit en voor een aantal fondsen verzorgen we ook het vermogensbeheer. We faciliteren de **werkgevers** die zijn aangesloten bij deze fondsen. Zij dragen de pensioenpremies af aan de fondsen; APG incasseert en belegt deze gelden namens de fondsen. Onze dienstverlening is ook gericht op miljoenen **deelnemers**, hun nabestaanden en (ex-)partners. Actieve deelnemers zijn de werknemers die via werkgevers zijn aangesloten bij onze opdrachtgevers. Gewezen deelnemers ('slapers') zijn werknemers die eerder werkzaam waren bij deze werkgevers en nog niet zijn gepensioneerd. Aan de gepensioneerde deelnemers keert APG namens de fondsen het pensioen uit.

## Vernieuwd pensioenstelsel

Die wereld verandert. Ook ons pensioenstelsel gaat er anders uitzien. We stappen in Nederland over op een vernieuwd stelsel. Dit is vastgelegd in de Wet toekomst pensioenen (Wtp), die in 2023 van kracht is geworden. Het vernieuwde stelsel moet uiterlijk op 1 januari 2028 zijn geïmplementeerd voor de pensioenfondsen. De eerste twee fondsen, PWRI en PPF APG, beide opdrachtgever van APG, zijn op 1 januari 2025 overgegaan naar het vernieuwde pensioenstelsel. Die transitie is een immense klus, die we in nauwe samenwerking met de fondsen en sociale partners oppakken.

Behalve deze nieuwe werkelijkheid, waar we middenin zitten, gaat het werk in het huidige stelsel gewoon door. We doen dit alles met ongeveer 4.500 mensen (3.800 interne medewerkers en 700 externe collega's) vanuit kantoren in Amsterdam, Heerlen, New York, Singapore, Hong Kong en de satellietvestiging in Brussel. Zij zetten zich iedere dag in voor degenen om wie het gaat: de deelnemers van onze pensioenfondsen. Dankzij honderd jaar ervaring – eerst onder de vlag van ABP en sinds 2008 als zelfstandige organisatie – begrijpt APG waar pensioenzaken echt over gaan. Die

kennis en kunde zetten we in, bijvoorbeeld door namens onze pensioenfondsen bij te dragen aan het maatschappelijk debat. We willen de grip op het pensioen helpen vergroten en ervoor zorgen dat Nederlanders beter in staat zijn om keuzes rondom hun pensioen te maken.

# Onze kernactiviteiten

## Pensioenuitvoering

APG neemt alle aspecten van de pensioenuitvoering voor de acht pensioenfondsklanten voor zijn rekening. Dit houdt in dat we verantwoordelijk zijn voor de pensioenadministratie, het juridisch en actuair advies aan fondsen, de communicatie met en het begeleiden van deelnemers en werkgevers én de advisering van pensioenfondsbesturen. Maar APG int ook de premies, betaalt de pensioenen uit en levert de jaarlijkse pensioenoverzichten.

de lange termijn, met de verplichtingen van de pensioenfondsen in het achterhoofd. Ruim twee derde van het bedrag dat als pensioen

wordt uitgekeerd, is afkomstig van het rendement op beleggingen. Dit draagt in

## Opdrachtgevers

APG werkt voor 8 verschillende fondsen.



## Vermogensbeheer

APG Vermogensbeheer beheert namens vier fondsen, waarvan ABP de grootste is, een vermogen van 616 miljard euro (eind 2024). Het doel is een zo groot mogelijke pensioenwaarde te realiseren. Hierbij werken we volgens de doelstellingen van onze opdrachtgevers op het gebied van verantwoord beleggen. We streven naar een hoog rendement op een duurzame en verantwoorde wijze en nemen daarbij binnen de grenzen van het beleid van de pensioenfondsen aanvaardbare risico's en letten op de kosten. APG belegt voor

belangrijke mate bij aan de betaalbaarheid van de pensioenregelingen van de pensioenfondsen.

### Fiduciair management

APG's fiduciaire dienstverlening, die we samen met onze pensioenfondsklanten hebben ontwikkeld, onderscheidt zich door de manier waarop drie rollen in het beleggingsproces zijn gedefinieerd.

Fiduciair management is adviseur voor de pensioenfondsen die we bedienen. Portefeuillemanagement voert beleggingsmandaten uit. Risicomanagement monitort voortdurend of het beleggingsproces en de beleggingen zelf binnen de afgesproken limieten blijven. De besturen van de pensioenfondsen verstrekken beleggingsmandaten. Deze worden opgesteld met advies van Fiduciair management. Zij beoordelen ook hoe deze mandaten worden uitgevoerd. Ongeveer twee derde van de beleggingen valt onder het beheer van onze eigen beleggingsteams. Het resterende deel wordt onder onze supervisie beheerd door externe specialisten. We wegen bij het beleggen de zogeheten ESG-criteria: klimaat en milieu (environment), maatschappij (social) en

goed ondernemingsbestuur (governance). Het adviseren van de fondsen over onderwerpen als mensenrechten, diversiteit, het milieu en klimaatverandering maakt integraal deel uit van onze diensten.

en hulpmiddelen om diepgaande analyses uit te voeren van bedrijven en hun winsten. Zo verbeteren we onze modellen en zorgen we ervoor dat we de risico's nog beter beheersen en het rendement van de portefeuille vergroten.



### We wegen bij het beleggen de ESG-criteria

APG ontwikkelt nieuwe instrumenten en samenwerkingsverbanden. Dit ondersteunt de fondsen waarvoor we beleggen in het kader van verantwoord beleggen. We voldoen daarmee ook aan de wensen van de pensioendeelnemers. Uit onderzoek blijkt dat ze verwachten dat hun premies op verantwoorde wijze worden belegd. APG belegt namens de fondsen in een groot aantal beleggingscategorieën, waaronder aandelen, obligaties en alternatieve beleggingen, zoals vastgoed, private equity en infrastructuur. In het beleggingsproces maken we gebruik van verschillende bronnen

# Onze wereld van nu en straks

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

2024 was een gevarieerd en complex jaar: wereldwijde gebeurtenissen raakten de beleggingswereld. In sommige gevallen kunnen de economische en financiële ontwikkelingen worden gekarakteriseerd als een terugkeer naar het 'normaal'. Andere belangrijke bewegingen brachten in de loop van het jaar ongekende veranderingen teweeg.

De nasleep van de groei- en inflatieschokken als gevolg van de coronapandemie van 2020, leek in 2024 een halt te zijn toegeroepen. De totale inflatie in de eurozone, die eind 2022 nog 10,6 procent bedroeg, daalde in september 2024 tot onder de 2 procent. In de Verenigde Staten was de consumentenprijsindex-inflatie in diezelfde maand 2,4 procent. In beide regio's leek de

geleidelijke daling van de kerninflatie door te zetten (met een haperende trend in het vierde kwartaal) naar de doelstelling van 2 procent.

Ook het bruto binnenlands product (bbp) bewoog positief en groeide gestaag na de dramatische schommelingen, veroorzaakt door de coronapandemie. De groei was vooral sterk in de VS. Dit was te danken aan de economische agenda van de regering-Biden, die onder meer bestond uit een reeks subsidies en overheidsinvesteringen. Hierdoor draaide de economie in de aanloop naar de verkiezingen in november op volle toeren. In Europa was de cyclus iets minder gunstig. Zo had de industriële sector in Duitsland te maken met tegenwind. De oorzaken: de hoge energieprijzen en de dalende exportvraag.

## Groei potentieel

Voor beide regio's, de VS en Europa, werd de afwijking van de normale groei als tijdelijk beschouwd. Voor volgend jaar rekent men op een groeicijfer dat dicht bij het potentieel ligt. Voor de VS is dat 2 tot 2,5 procent, voor de eurozone 1 tot 1,5 procent. De Chinese

economie bewoog zich anders. Zo was 2024 opnieuw een uitdagend jaar ondanks een groei van 5 procent. De verwachting is dat China in 2025 een gematigde groei doormaakt.

Deze relatief standaard macro-economische ontwikkelingen zijn grotendeels toe te schrijven aan de basis die in de afgelopen decennia is gelegd. De onafhankelijke centrale banken en de strikte financiële regelgeving hebben de inflatie namelijk ingedamd, zonder de economie in een recessie te duwen of financiële paniek te veroorzaken.

## Verontrustende schaduw

Tegelijkertijd wierpen verschillende andere gebeurtenissen in 2024 een verontrustende schaduw over de positieve ontwikkelingen. Denk alleen al aan de militaire conflicten in Oekraïne en het Midden-Oosten, die in intensiteit toenamen. In de oorlog met Oekraïne boekten de Russische troepen winst – geholpen door Iraans materieel en Noord-Koreaans personeel – terwijl Oekraïne ook een tegenoffensief op Russisch grondgebied organiseerde. Ook in het Midden-Oosten ging

in 2024 de oorlog door. Na de aanval van Hamas op 7 oktober 2023 op Israël viel Israël zowel Hamas als Hezbollah aan, terwijl het land ook een gewapende confrontatie met Iran aanging, met raketaanvallen en bombardementen van beide kanten. Israël en Hamas zijn een bestand overeengekomen, maar het is nog niet duidelijk waar dit uiteindelijk toe leidt.

Dat de financiële markten de risico's van deze ontwikkelingen lijken te negeren, is zorgwekkend. Toch is het ook verklaarbaar: de regio's zijn in financieel opzicht voor zowel Europa als de VS van weinig belang. Vandaar ook dat de twee militaire conflicten in de economische statistieken van 2024 nauwelijks zichtbaar zijn. Maar een verdere escalatie kan potentieel wel grote economische en financiële gevolgen hebben.

### De beste arbeidsmarkt in jaren

In de VS leverde het beleid van president Joe Biden, een met tekorten gefinancierde groei (de subsidies en overheidsinvesteringen werden gefinancierd met geleend geld), de beste arbeidsmarkt in jaren op. Wat daarnaast ook speelde was de enorme prijsstijging van de afgelopen jaren, waarover veel Amerikanen

ook in 2024 boos bleven. Dit speelde Donald Trump in de kaart. De Republikein won de verkiezingen in november. Bovendien kwam naast het presidentschap ook de Senaat en het Huis van Afgevaardigden in Republikeinse handen. De overwinning van Trump opende de deur naar een economisch programma van importheffingen, deregulering en immigratiebeperking. Iets dat de institutionele structuur van na de Tweede Wereldoorlog kan ondermijnen, een structuur die de globalisering mogelijk maakte.

### De schuldenberg

De uitslag van de Amerikaanse verkiezingen had daarom een enorme impact. Maar het was zeker niet de enige belangrijke verkiezing in 2024. In het Verenigd Koninkrijk kwam de Labour Party weer aan de macht. Terwijl in Frankrijk vervroegde verkiezingen een versplinterd parlement en een ongemakkelijke coalitieregering opleverden, die slechts drie maanden duurde. In veel gevallen leidde de politieke machtsstrijd ertoe dat de houdbaarheid van de wereldwijde schuldenberg op de achtergrond raakte. Het Internationaal Monetair Fonds (IMF) heeft regeringen zelfs gewaarschuwd dat 100 biljoen dollar aan

staatsschuld misschien te veel is voor de wereld om duurzaam af te lossen.

Zorgwekkend waren ook de extreme weersomstandigheden over de hele wereld. 2024 werd officieel zelfs het warmste jaar ooit. Alleen al de orkanen Helene en Milton in de VS en de stortregens in de Spaanse regio Valencia eisten gezamenlijk honderden levens en veroorzaakten enorme verwoestingen. Het is daarom extra teleurstellend dat de klimaatconferentie van Bakoe 2024 weinig heeft opgeleverd voor de strijd tegen klimaatverandering.

### Opmerkelijk en verklaarbaar

De ontwikkelingen in de wereld waren in 2024 groot en veelzijdig. Dat de financiële markten de risico's van de conflictgebieden negeerden en zich vooral concentreerden op de positieve ontwikkelingen, is opmerkelijk, maar ook verklaarbaar. Zo speelt de beslissing van de westerse centrale banken om de beleidsrente in juni (de Europese Centrale Bank) en september (de Federal Reserve) te verlagen een rol. Beursgenoteerde aandelen hadden mede hierdoor een uitstekend jaar. De langetermijnrente daalde licht in Europa

Over APG > [Wie we zijn en wat we doen](#) [Onze kernactiviteiten](#) **[Onze wereld van nu en straks](#)** [Hoe we waarde creëren](#) [Onze ambities en strategie](#)

en steeg in de VS. Ook alternatieve activa en vastgoed boekten behoorlijke rendementen.

# Hoe we waarde creëren

**We werken met de pensioenfondsen aan goede pensioenen. Daarbij streven we naar langetermijngroei in de volle breedte: van vermogen, van mens en van maatschappij. Welvaart en welzijn staan centraal.**

APG zet zich in om maximale pensioenwaarde te creëren voor de maatschappij, de pensioenfondsen, de werkgevers en de deelnemers. Dat doen we op verschillende manieren:

15

- Voor vier pensioenfondsen beleggen we pensioengelden collectief en op een verantwoorde manier. Met het gerealiseerde rendement dragen we bij aan de betaalbaarheid van het pensioenstelsel.
- Voor acht Nederlandse pensioenfondsen voeren we een beheerste administratie uit van hun pensioenregelingen. Tegelijkertijd voorzien we 4,7 miljoen deelnemers van kwalitatieve en tijdige informatie over hun pensioenen;
- We streven een marktconforme dienstverlening van hoge kwaliteit na, tegen

verantwoorde kosten. Dat draagt bij aan een zo hoog mogelijke opbrengst voor de deelnemers;

- Als financieel gezonde organisatie voeren we een verantwoord rendement op lange termijn uit voor onze aandeelhouders;
- We bieden onze medewerkers een inclusieve werkomgeving en zetten ons actief in voor gelijke kansen en gelijke beloningen voor gelijk werk of werk van gelijke waarde.

We laten in het [waardecreatiemodel](#) zien hoe we waarde creëren, wat onze bijdrage is aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (VN) en wat onze beoogde impact is op mens en maatschappij. Het bijdragen aan deze ontwikkelingsdoelen bevordert de welvaart en helpt de planeet tegen klimaatverandering te beschermen.

## Onze materiële thema's

Onze omgeving verandert voortdurend. Dat heeft (in)direct effect op onze werkzaamheden. De waardeketen van APG kan niet los worden gezien van de waardeketens van de pensioenfondsklanten. Immers, zij besteden de

pensioenuitvoering en in een aantal gevallen ook het vermogensbeheer aan ons uit. Echt impact maken en een bijdrage leveren aan de ontwikkelingsdoelen van de VN kunnen we daarom alleen samen. Daarbij neemt APG ook de verwachtingen en doelstellingen mee van alle belanghebbenden. Op de website van APG is ons [stakeholderdialoogbeleid](#) te vinden, waarin we uiteenzetten hoe we de belangen van de belangrijkste stakeholders meenemen bij het bepalen van onze duurzaamheidsstrategie.

Elke drie jaar voeren we een materialiteitsanalyse uit, die jaarlijks wordt geactualiseerd. Deze materialiteitsanalyse helpt te borgen dat de strategie, het beleid en de verantwoording van APG aansluiten bij de verwachtingen, eisen en wensen van alle belanghebbenden en bijdragen aan onze duurzame langetermijnwaardecreatie.

## Dubbele materialiteit

In 2023 hebben we een uitgebreide dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd. Het principe van de dubbele materialiteit gaat uit van onderlinge afhankelijkheid: relevantie die

twee kanten op werkt. De impactmaterialiteit beoordeelt de invloed van het bedrijf op omgeving en samenleving, en de financiële materialiteit richt zich op het financiële effect op het bedrijf zelf. Begin 2024 werd de DMA van 2023 geactualiseerd. Dat heeft niet geleid

tot significante wijzigingen in de materiële onderwerpen. Deze onderwerpen geven richting aan de strategie en vormen het vertrekpunt voor de bedrijfssturing. Tevens is deze DMA gebruikt voor de duurzaamheidsrapportage, waarbij een enkele materiële onderwerpen voor

deze rapportage niet in scope zijn. Meer informatie hierover is te vinden in [hoofdstuk 5](#).

**De tien materiële onderwerpen zijn:**

- Beheerste pensioenuitvoering
- Klant- en deelnemergedreven organisatie
- Draagvlak voor pensioenstelsel
- Maatschappelijk beleggingsrendement
- Energietransitie, klimaatverandering en biodiversiteitsverlies
- Financieel beleggingsrendement
- Verantwoorde en transparante uitvoeringskosten
- Transparantie en compliance
- Wendbare organisatie
- Digitalisering en kunstmatige intelligentie

## Stakeholders





## Ontwikkelingsdoelen van de VN

APG wil bijdragen aan het realiseren van een duurzamere wereld. Hoewel we alle zeventien ontwikkelingsdoelen van de VN van groot belang vinden, focussen we op vier doelen die goed passen bij de identiteit van APG. Hierbij richten we ons op onze kernactiviteiten pensioenuitvoering en vermogensbeheer, op het duurzamer en inclusiever maken van onze bedrijfsvoering en op onze lokale sociale verantwoordelijkheid. We ontwikkelen meetmethoden waarmee we deze bijdragen steeds beter in kaart brengen. Zo zijn we vervolgens beter in staat onze positieve impact te verhogen en negatieve impact te verlagen.

gewerkt aan de actualisatie van communicatie en toegankelijkheid van informatie om de score te verbeteren.

actief zou zijn op dit platform; dit is in 2024 al gerealiseerd. We blijven alle medewerkers stimuleren maatschappelijk actief te zijn.



### SDG 10: Ongelijkheid verminderen

We hebben doelstellingen voor de man-vrouwverhouding bij APG. Aan het eind van 2024 was in de raad van commissarissen 60 procent vrouw, in de raad van bestuur 33 procent, en in de subtop 34 procent. Bij APG als geheel was 37 procent vrouw. We werken eraan de ambities voor 2027 te halen – meer dan 40 procent vrouw in de raad van commissarissen, in de subtop en bij APG overall, en 33 procent in de raad van bestuur. APG heeft in 2022 de aspirantstatus op de Prestatieladder Socialer Ondernemen behaald. Deze status geeft aan dat we zijn gestart met sociaal en inclusief ondernemen, waarbij de ambitie is om in 2025 level 1 te behalen. In 2024 behield APG de aspirantstatus.



### SDG 13: Klimaatactie

Als APG hebben we de ambitie om een klimaatneutrale bedrijfsvoering te hebben in 2030. Dit betekent dat wij de ambitie hebben om onze netto (marktgebaseerde) CO<sub>2</sub>eq-emissies voor scope 1 en scope 2 naar nagenoeg nul terug te brengen in 2030. Daarbij willen we de uitstoot door reizen (scope 3) per fte hebben gehalveerd in 2030. Onze ambities zijn uitgewerkt in ons klimaattransitieplan dat we hebben opgesteld als onderdeel van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Voor meer informatie verwijzen wij naar [hoofdstuk 5](#). Daarnaast willen we dat onze vermogensbeheeractiviteiten in lijn zijn met het [Klimaatakkoord](#). Op onze website staat het [klimaatactieplan](#) voor de investeringsportefeuille dat we eind 2022 publiceerden. Jaarlijks rapporteren we over de voortgang.

Op ons platform APGMakesaDifference ontwikkelen APG-collega's initiatieven die bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van APG. We hebben als doelstelling dat uiterlijk in 2025 de helft van onze medewerkers



### SDG 1: Geen armoede

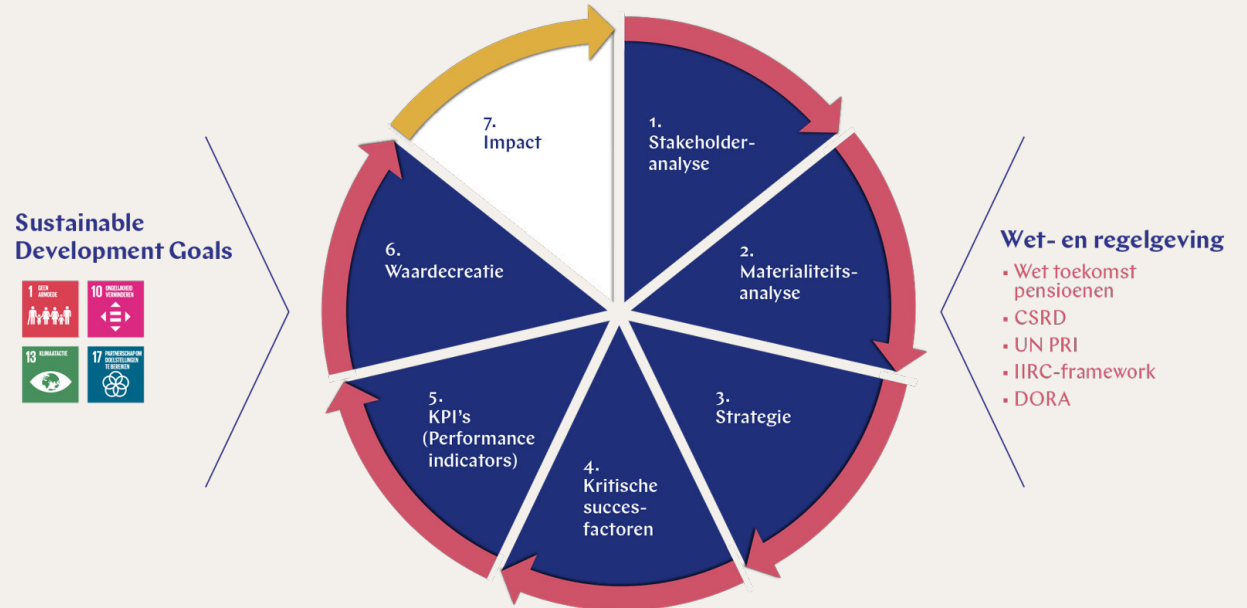
In voorgaande jaren was het onze doelstelling om in 2025 de financiële fitheid van meer dan een miljoen pensioendeelnemers te verbeteren. Deze doelstelling heeft APG afgelopen jaren meermaals geëvalueerd en herijkt. In 2024 werd er gestreefd naar het goed informeren van de pensioendeelnemers over de voor- en nadelen bij pensioenkeuzes. Op basis van de respons van pensioendeelnemers is een score van 64 behaald (schaal 1-100), waarbij wordt



### SDG 17: Partnerschappen

Op het gebied van verantwoord beleggen willen we, samen met gelijkgestemde vermogensbeheerders, standaarden neerzetten. Op deze manier kunnen we onze opdrachtgevers helpen in het kader van verantwoord beleggen. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het Sustainable Development Investments Asset Owner Platform (SDI AOP). Dit platform voor vermogensbeheerders geeft inzicht in de bijdrage van investeringen aan de ontwikkelingsdoelen van de VN. We streven ernaar dat de markt de standaard van dit platform adopteert. We willen onder meer het aantal gebruikers verhogen.

## Connectiviteitsmodel APG



# Waardecreatie

## Extern perspectief

### Trends & ontwikkelingen

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

### Materiële thema's

- Pensioenuitvoering
- Dienstverlening
- Draagvlak voor pensioen
- Maatschappelijk rendement
- Energie, klimaat en milieu
- Financieel rendement
- Uitvoeringskosten
- Transparantie
- Wendbare organisatie
- Digitalisering

### SDG's

- Agenda voor duurzame ontwikkeling

## Input

### Onze klanten

- Acht pensioenfondsen, vier waarvoor we pensioen uitvoeren en vier waarvoor we ook vermogen beheren
- Hierbij zijn 22,500 werkgevers en 4,7 miljoen deelnemers aangesloten

### Medewerkers

- Competenties, kennis en netwerk van circa 3.800 medewerkers

### Maatschappij

- Pensioenstelsel met pensioenopbouw via de werkgever
- Zorgplicht: adequaat informeren over pensioenkeuzes

### Aandeelhouders

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

## Waardetoevoeging

We willen welvaart en welzijn duurzaam delen

Dat doen we met onze missie:



**samen bouwen aan jouw duurzame toekomst**

Ons doel is het **maximaliseren van pensioenwaarde**

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

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

## Output

### Onze klanten

- Van elke € 100,- uitgekeerd pensioen komt ongeveer € 67,- uit het rendement
- KTV (CSAT) van 8,0
- -9 bp extra rendement (5 jaar)
- Kosten per deelnemer: € 128,- (reguliere dienstverlening: € 86 + transitiegerelateerde kosten: € 42)

### Medewerkers

- Man-vrouwverhouding 63%/37%
- Kleinere loonkloof man-vrouw (gecorr. 0,05%)
- Medewerkersbetrokkenheidsscore 7,6
- Ziekteverzuim 3,6%

### Maatschappij

- Pensioenopbouw van 4,7 miljoen deelnemers
- Reputatiescore 71,4
- Benchmark UN PRI ontwikkeld

### Aandeelhouders

- Rendement eigen vermogen 4,0%

## Uitkomst

### Onze klanten

- Marktconforme dienstverlening tegen verantwoorde kosten en met hoge kwaliteit
- Begeleiding aan pensioenfondsen over pensioenstelsel, duurzaam en verantwoord beleggen
- Ondersteuning, coaching en begeleiding aan werkgevers en deelnemers

### Medewerkers

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

### Maatschappij

- Toekomstbestendig pensioenstelsel
- Geïnformeerde deelnemers over pensioenkeuzes
- Gerenommeerde organisatie
- SDI AOP door markt geadopteerd

### Aandeelhouders

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

## Beoogde impact

### Onze klanten

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

### Medewerkers

- Minder inkomensongelijkheid
- Duurzaam inzetbaar personeel
- Verrijken intellectueel property

### Maatschappij

- Minder armoede onder ouderen
- Deelnemers zijn geïnformeerd over keuzemogelijkheden
- Meer financiering voor een duurzame, gezonde en inclusieve samenleving

### Aandeelhouders

- Continuïteit van onze organisatie en onze aandeelhoudersrelatie

## SDG bijdrage



# Onze ambities en strategie

**Prioriteit nummer één is een succesvolle transitie van onze acht fondsklanten naar het vernieuwde pensioenstelsel. PWRI en PPF APG zijn sinds 1 januari 2025 'over'. Ook bereiden we de transitie voor van de andere fondsen, in 2026 en 2027. Tegelijkertijd focussen we op de kwaliteit van de dagelijkse dienstverlening en sorteren we voor op de 'nieuwe werkelijkheid' na de transitie.**

de deelnemers in een leefbare, duurzame wereld. In ons strategisch doel verwoorden we dat als 'het maximaliseren van de pensioenwaarde' voor de deelnemers van onze pensioenfondsklanten. Onze missie is: 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst.'

te bieden die past bij hun behoeften. Ook helpen we de fondsen bij het versterken van de binding met hun deelnemers.

## Vertrouwde gids

Met de fondsen helpen we deelnemers bij het maken van bewuste keuzes voor het inkomen voor nu, straks en later. We werken continu aan het vinden van passende oplossingen en ontwikkelen diensten op het gebied van coaching en begeleiding, die hen helpen financieel fit te blijven of te worden.

## Strategische pijlers

We werken met drie strategische pijlers:

1. Een toonaangevende pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder
2. Sterke fondsen
3. Vertrouwde gids

## Vijf bouwstenen

Vijf strategische 'bouwstenen' vormen de basis voor het maximaliseren van pensioenwaarde:

1. We zijn een verantwoord belegger voor de lange termijn. We beleggen op duurzame en verantwoorde wijze.
2. We bieden een beheerste pensioenuitvoering. De processen worden efficiënt en 'in control' uitgevoerd, en we streven naar data van hoge kwaliteit.
3. We begeleiden en ondersteunen onze fondsklanten in de transitie naar het

## Toonaangevende uitvoerder

APG is een van Nederlands grootste uitvoerders van pensioenregelingen. Tevens zijn we vermogensbeheerder met een stevige internationale positie. We beleggen binnen het risicoprofiel van onze pensioenfondsklanten, rekening houdend met de ESG-criteria.

## Sterke fondsen

APG wil de pensioenfondsklanten zo goed mogelijk ondersteunen. Dit doen we in de eerste plaats door kwalitatieve dienstverlening

APG heeft in 2020 een strategie voor vijf jaar opgesteld. De raad van bestuur heeft deze strategie in de eerste helft van 2023 geëvalueerd en herijkt. Dit is onderdeel van de reguliere, driejaarlijkse strategiecycclus. Inmiddels voeren we die uitgestippelde (en deels herziene) strategie al een aantal jaren uit.

## Maximale pensioenwaarde

We willen, ook in het vernieuwde stelsel, een zo goed mogelijk pensioen realiseren voor

vernieuwde pensioenstelsel en bereiden onze organisatie en systemen hierop voor.

4. We willen een deelnemergedreven organisatie zijn en passen onze werkwijze en competenties daar continu op aan.
5. We zijn een vertrouwde gids in de pensioenwereld, voor de deelnemers van onze pensioenfondsklanten en voor de samenleving.

### Het fundament

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

### Onze medewerkers

We investeren in onze mensen, zodat zij zich kunnen aanpassen aan een continu veranderende omgeving. Juist in de transitie naar een vernieuwd pensioenstelsel is dit van wezenlijk belang. We creëren een veilige omgeving met goed werkgeverschap, waarin iedereen zichzelf kan zijn en waarin we resultaatgericht en plezierig samenwerken.

### IT en data

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan data en IT. Met een optimale IT kunnen we sneller veranderingen doorvoeren, extra

functionaliteiten toevoegen en voortdurend digitale diensten en producten voor deelnemers en werkgevers ontwikkelen. Essentieel is dat alle digitale toepassingen en processen volledig

### Maximaliseren pensioenwaarde

Onder de voorwaarde van financiële gezondheid en duurzaamheid

### Strategische pijlers



### Strategische bouwstenen



veilig zijn, dat we de privacy van de deelnemers waarborgen en dat we streven naar het voldoen aan alle wet- en regelgeving. De (wettelijke) eisen worden strikter en nemen in aantal toe met de transitie naar de Wtp. APG zet zich de komende jaren dan ook in op het verder 'aantoonbaar in control' zijn. Een toekomstbestendig IT-landschap helpt hierbij. Sommige controlemaatregelen die nu nog handmatig gebeuren, worden bijvoorbeeld geautomatiseerd.

### Ontwikkelingen in de strategie

Ontwikkelingen in 2024 hebben invloed gehad op hoe we de strategische bouwstenen invullen. Zo staan de bouwstenen 2, 4, 5 in het teken van het uitvoeren van onze dagelijkse operatie en -processen. Hierbij is het nodig dat APG uitvoeringskosten verlaagt naar een marktconform niveau. Dat gebeurt onder meer door de organisatie aan te passen en meer processen – via een aangepast IT-landschap – te automatiseren.



**Collega's werken in de kantoren van APG dagelijks hard aan de transitie van de fondsklanten naar het vernieuwde stelsel.**

## De vier transities van APG

In 2024 definieerde APG vier transities binnen de organisatie die de komende jaren hoog op de agenda zullen staan. Ze zijn noodzakelijk om APG ook na de overstap naar het vernieuwde stelsel toekomstbestendig en financieel gezond te houden. Het gaat om veranderingen in het hele bedrijf. De vier transities worden om die reden op verschillende plekken in het verslag uitgelicht.

### 1. Het vernieuwde pensioenstelsel

De overstap naar het vernieuwde pensioenstelsel van de fondsen waarvoor APG werkt heeft op dit moment de hoogste prioriteit. Op 1 januari 2025 stapten PPF APG en PWRI over. Voor 1 januari 2026 staan bpfBOUW, Pensioenfonds

Schoonmaak en SPW (woningcorporaties) op de planning. ABP, SPMS (medisch specialisten) en PFAB (Pensioenfonds voor de Architectenbureaus) kiezen voor 1 januari 2027.

### 2. Veranderingen APG Vermogensbeheer

De vermogensbeheertak van APG bevindt zich op verschillende vlakken in een transitie. In 2024 had APG te maken met vernieuwde beleggingsovertuigingen van ABP. Hierop is de dienstverlening aangepast. Dit heeft geleid tot organisatorische veranderingen.

### 3. Strategie 2030

APG 2030 gaat over APG's strategie, rekening houdend met de nieuwe langetermijnvisie van ABP op de uitbesteding van de pensioenuitvoering en het vermogensbeheer van het fonds. In haar visie spreekt ABP voor vermogensbeheer de

voorkeur uit voor 'maximale alignment', waarbij APG op termijn uitsluitend nog ABP bedient. In deze visie blijft APG, naast ABP, ook voor de overige fondsen de pensioenadministratie en -communicatie uitvoeren op basis van efficiency (schaalvoordelen). Wel moet er in deze visie een aparte 'straat' komen voor de dienstverlening voor ABP. In 2025 wordt hier verder aan gewerkt.

### 4. Kosten en IT

Om ook na de overstap naar het vernieuwde stelsel een gezond bedrijfsmodel te houden tegen marktconforme tarieven, moeten de kosten van APG omlaag. Deze kostenreducties speelden in 2024 een belangrijke rol en blijven dat ook de komende jaren doen. Verder digitaliseert APG op alle fronten. Hiermee werken we aan een veiliger en toekomstbestendige IT-omgeving.

Als APG werken we in de bouwstenen 1 en 3 aan grote bewegingen. Binnen bouwsteen 1 'toonaangevende verantwoordelijke belegger' is de nieuwe visie en het aangepaste beleggingsbeleid van ABP, het grootste fonds waarvoor we werken, in 2024 bepalend geweest. Zo heeft het aangepaste beleggingsbeleid geleid tot veranderingen binnen onze vermogensbeheerdienstverlening

en -organisatie. Dit alles wordt aangejaagd door de ambities van ABP op het gebied van impactbeleggen. Ook is er een grotere focus op indexbeleggen voor de liquide beleggingen (aandelen). Daarnaast is in 2024 ons fiduciaire model aangepast. De pensioenfondsen waarvoor we werken willen meer regie en gaan zelf een nadrukkelijker rol vervullen op mandaatontwikkeling en

-verstrekking. Deze ontwikkelingen hebben personele gevolgen, die in de komende tijd verder in kaart worden gebracht.

Bouwsteen 3 is in 2024 cruciaal geweest voor de APG-organisatie met de voorbereidingen en de uiteindelijke transitie van PPF APG en PWRI per 1 januari 2025 naar het vernieuwde stelsel.

## De wereld na de Wtp

Met de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel veranderen ook de verantwoordelijkheden van pensioenfondsen op verschillende gebieden. Zo wordt er bijvoorbeeld meer regie en controle op de uitvoering verwacht dan tot nu toe. Dit leidt tot een andere verhouding tussen fonds en uitvoerder.

### Visie ABP op uitbestedingsbeleid

APG's grootste klant en grootaandeelhouder ABP heeft vastgesteld in de toekomst meer regie en grip nodig te hebben op haar hele keten. In het voorjaar van 2024 is ABP met ondersteuning van APG een traject gestart om te onderzoeken welke samenwerkingsvorm het beste past voor de 'stip op de horizon' in 2030. Daarbij zijn 'maximale alignment' en 'efficiency' voor ABP belangrijke uitgangspunten.

ABP presenteerde eind 2024 een nieuwe langetermijnvisie op het uitbestedingsbeleid voor het vermogensbeheer en de pensioenadministratie en -communicatie. Hierin spreekt het fonds voor vermogensbeheer de voorkeur uit voor 'maximale alignment' met APG, waarbij APG Vermogensbeheer op

termijn uitsluitend nog ABP bedient. In deze visie blijft APG de pensioenadministratie en -communicatie uitvoeren voor zowel ABP als de overige fondsen op basis van efficiency (schaalvoordelen), waarbij er een aparte 'straat' komt voor de dienstverlening aan ABP.

“

**Een zorgvuldige transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel heeft de hoogste prioriteit**

Een zorgvuldige en succesvolle transitie van alle fondsklanten naar het vernieuwde pensioenstelsel heeft de komende periode de hoogste prioriteit. Wat de visie van ABP op het uitbestedingsbeleid op de lange termijn betekent voor de APG-organisatie, wordt in 2025 verder uitgewerkt.





“

**“We investeerden tijd om elkaar sneller en beter te begrijpen”**

Drie vragen aan

Sander Wiersema, hoofd Corporate Strategie bij APG.

**In 2024 werd je hoofd Strategie bij APG. Je bent in die functie direct betrokken bij een omvangrijk traject om ABP te ondersteunen bij het vormen van hun visie op uitbesteding. Hoe kijk je terug op het eerste jaar?**

“Toch wel een bijzonder jaar. Toen ik begin 2024 startte als hoofd Corporate Strategie, wilde ik graag uit mijn comfortzone stappen. Dat is wel gelukt. Dit traject heeft een groot deel van de tijd van mijn team opgeslokt. We zijn in 2024 ontzettend druk geweest om ABP te ondersteunen bij het verkennen van de verschillende scenario's voor onze samenwerking.”

**Wat maakte deze aanpak anders dan eerdere strategische trajecten?**

“Voorheen werkte zowel APG als ABP apart strategische plannen uit om ze vervolgens met elkaar te bespreken. Dit keer zijn we al in een vroeg stadium bij de formulering van ABP's strategie betrokken om zo direct de onderliggende informatie, trends en scenario's met elkaar door te nemen. Hierdoor kwamen mogelijke consequenties van ideeën meteen aan het licht en kon ABP afwegingen beter maken. Een nieuwe manier

van werken met een andere dynamiek, waarin je vooraf meer tijd investeert om elkaar sneller en beter te begrijpen.”

**ABP wil dat APG op termijn alleen nog belegt voor ABP en dat zijn administratie en communicatie in een 'straat' apart van de andere fondsen plaatsvindt. Wat betekent dit voor 2025?**

“We gaan uitwerken wat deze toekomstvisie van ABP voor 2030 voor APG betekent. Dus hoe gaat APG invulling geven aan deze wens van ABP? Dat betekent scherpe keuzes maken: wat doen we wel, wat niet, en hoe organiseren we dat? Tegelijkertijd moeten we rekening houden met de lopende transitie naar het vernieuwde stelsel. Dit vraagt om een goede timing. Sommige stappen kunnen we nu al zetten, terwijl andere pas ná de transitie aan bod komen. Het is een uitdagend traject, maar wel een waar ik als strateeg veel energie van krijg. Hier doe ik het voor.”

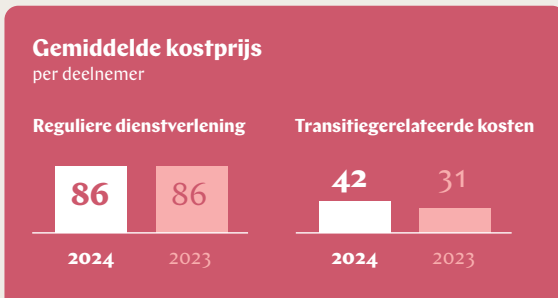
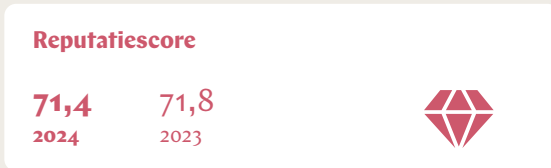
# Onze resultaten in 2024



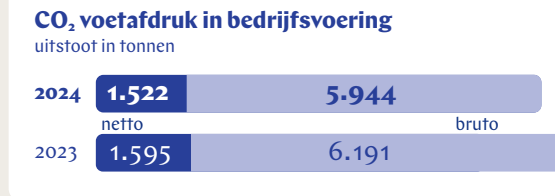
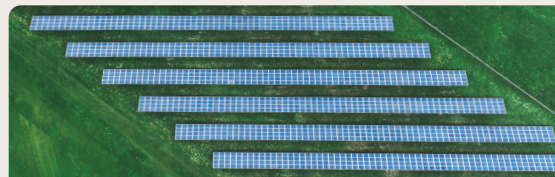
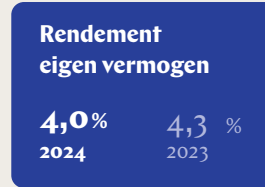
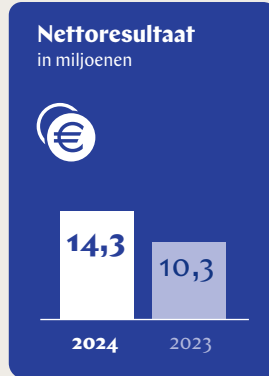
**2024 in beeld: Kunstmatige intelligentie**  
Scholieren krijgen les over kunstmatige intelligentie op de Utrechtse X11 school.

# De wereld van APG

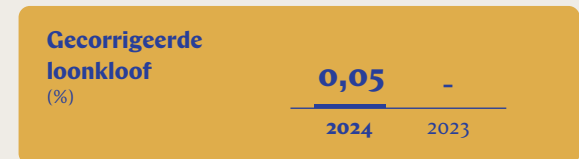
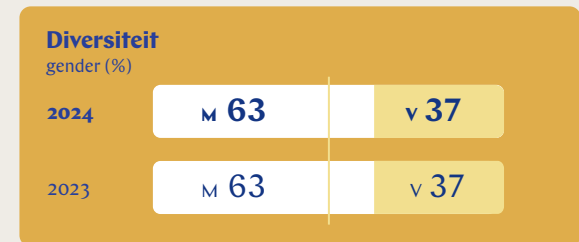
## Deelnemers



## Resultaten



## Medewerkers



# Beheerste pensioenuitvoering

**Onze focus lag in 2024 op een robuuste, betrouwbare en toekomstbestendige pensioenuitvoering. Juist in een tijd van transitie, die onzekerheid met zich meebrengt, is hoogwaardige dienstverlening aan onze fondsklanten en hun deelnemers essentieel. Zo willen we hun vertrouwen en dat van de overheid, de toezichthouders en de sociale partners waarborgen.**

transitie is een immense klus, die we in nauwe samenwerking met de fondsen en hun sociale partners oppakken.

## Datakwaliteit

Datakwaliteit heeft te allen tijde onze aandacht. Met de invoering van het vernieuwde pensioenstelsel focussen we daar nog nadrukkelijker op. Dat betekent onder meer dat we onjuistheden en onvolkomenheden, die het gevolg zijn van een opeenstapeling van complexe regelingen en een veelheid aan technische wijzigingen en uitzonderingssituaties in het huidige stelsel, herstellen.

Ook in 2024 hebben we onze data gecontroleerd, opgeschoond en hersteld, met als doel de volledige basisadministratie op orde te hebben voor de overstap naar het vernieuwde pensioenstelsel. Voor ABP is het verbeteren van de datakwaliteit onderdeel van het Integraal Data Kwaliteitsplan. Voor onze andere pensioenfondsklanten gebeurt dit binnen het programma Pensioen van Straks.

## Pensioen van Straks

Via het programma Pensioen van Straks, waarmee we als APG in september 2020 zijn gestart, bereiden we ons samen met de pensioenfondsen voor op de overstap naar het vernieuwde pensioenstelsel. De eerste fondsen, PWRI en PPF APG, zijn per 1 januari 2025 overgestapt. In de huidige planning volgen op 1 januari 2026 bpfBOUW, Pensioenfonds Schoonmaak en SPW (woningcorporaties). ABP, SPMS (medisch specialisten) en PFAB (Pensioenfonds voor de Architectenbureaus) kiezen voor 1 januari 2027. Deze gefaseerde overgang in drie etappes noemen we het transitieschema. Het transitieschema bouwt op in complexiteit en aantallen fondsdeelnemers per wave. Dit waarborgt een zorgvuldige en gecontroleerde overstap naar het vernieuwde stelsel.

In 2024 lag de focus op het operationeel klaar zijn voor het invaren van de eerste fondsen in 2025. Belangrijke activiteiten zijn de integrale ketentest en de proefmigraties. Hierbij controleren we of de gehele keten correct werk (van het innen van premies van

deelnemers en het muteren van gegevens tot aan het uitkeren van pensioen aan pensioengerechtigden), of de individuele pensioenkapitalen van de deelnemers correct worden berekend en of alles beheerst kan worden uitgevoerd

“

**De groep koplopers  
werd in de loop van 2024  
steeds kleiner**

29

De transitie naar het vernieuwde stelsel is een enorme operatie voor de hele sector. Dat twee van de fondsen waarvoor APG werkt per 1 januari 2025 zijn overgestapt, was dan ook geen vanzelfsprekendheid. De groep koplopers werd in de loop van 2024 immers steeds kleiner. Dit was onder meer het gevolg van verschillende interpretaties van de wet. Ook voor de toezichthouders was het hele proces nieuw. Dit zorgde voor additionele vragen en bevindingen, bijvoorbeeld over het voorlopig transitieoverzicht.

## Aanpassingen bedrijfsvoering

Het vernieuwde pensioenstelsel vraagt om aanpassingen in de bedrijfsvoering van APG en verandert onze dienstverlening. Grondige voorbereidingen zijn vereist op diverse werkgebieden. Van de tijdige omscholing van medewerkers tot aanpassingen van systemen en procedures.

### Mijlpalen in 2024

2024 stond in het teken van grote, zeer belangrijke mijlpalen. We zetten er een aantal op een rij:

- Het gedegen testen en klaarzetten van de nieuwe polis- en kapitaaladministratie, die we samen met Festina Finance ontwikkelen, voor de overstap van de pensioenfondsklanten naar het vernieuwde stelsel. Hetzelfde geldt voor het nieuwe communicatieplatform voor deelnemers (Deelnemers Pensioen Portaal, DPP) en de nieuwe koppeling tussen de pensioenadministratie en intern en extern vermogensbeheer;
- Er is een nieuwe deelnemer- en werkgeverbediening ontwikkeld met een nieuwe website en bijbehorende app. Dit zijn onderdelen van het zogenoemde Digital Experience Platform (DEP). Wanneer

deelnemers en werkgevers van de fondsen waarvoor we werken overstappen naar het vernieuwde pensioenstelsel, worden ze goed ‘ontvangen’ in de nieuwe digitale omgevingen. Deze zijn met moderne technologie en inzichten vanuit gebruikerservaringen opgezet;

- De geschoonde data zijn klaargezet voor de pensioenfondsklanten die in 2025 zijn ingevaren. De dataopschoning voor de overige fondsen ligt op koers;
- De Go live-fase, de periode waarin alles voor de overstappende fondsen wordt geregeld, liep voor de fondsen die op 1 januari 2025 zijn overgaan van november 2024 tot maart 2025. De draaiboeken voor deze fase waren op tijd klaar. De voorlopige transitieoverzichten met daarin de eerste prognoses voor deelnemers zijn voor PPF APG en PWRI in november 2024 succesvol verstuurd.



“

## Tot op het laatst bleef het spannend

Drie vragen aan

Margreet Teunissen, bestuurder van het Pensioenfonds Werk en (re)Integratie (PWRI), dat op 1 januari 2025 overging naar de vernieuwde pensioenregeling.

### PWRI ging als koploper over naar het vernieuwde pensioenstelsel. Hoe hebben jullie 2024 ervaren?

“Als een race tegen de tijd. Het was voor iedereen – fonds, verantwoordingsorgaan, sociale partners, APG, vermogensbeheerder – pionieren. Oók voor de toezichhouders, DNB en AFM. We wisten natuurlijk dat er nog veel uitgezocht moest worden. De wetgeving is nieuw, alle rekenmodellen moesten worden ontwikkeld en gevalideerd. Ook de vermogensbeheerders moesten uitzoeken wat er van hun kant nodig was om de persoonlijke pensioenpotjes te vullen en alle rendementen goed te registreren. Het beoordelen van ons dossier door DNB nam maanden in beslag. Er popten steeds weer nieuwe vragen op. We zaten voortdurend in meetings met onze experts en die van DNB: wát willen jullie precies weten? Bij vragen die tot wijzigingen van de afspraken leidden, moesten we opnieuw in overleg met de sociale partners, de raad van toezicht en ons verantwoordingsorgaan. Het heeft ook lang geduurd voordat duidelijk was wat we met de collectieve uitkeringsfase konden doen, omdat die wetgeving nog niet klaar was.”

### Klinkt als een fulltime job...

“Het kostte inderdaad veel meer tijd dan je gewoonlijk aan het besturen van een pensioenfonds kwijt bent. Naast onze vaste vergaderdag waren er expertmeetings, overleggen met commissies, het bestuur, de stuurgroep. We hebben circa vijftig studiesessies gehad. Bovendien moet je natuurlijk ook gewoon het fonds runnen. Iedereen, inclusief de sociale partners, heeft de schouders eronder gezet. Dat bracht een groot commitment.”

### Was er vaak contact met medekoploper PPF APG?

“We hebben allerlei zaken afgestemd. Bijvoorbeeld hoe we op vragen van DNB het beste konden reageren. Veel is ook in het koplopersoverleg van de Pensioenfederatie besproken. Of we het inderdaad zouden halen, bleef tot op het laatste moment spannend. Maar onze ervaringen zullen het proces voor andere fondsen, vakbonden en toezichhouders hopelijk makkelijker maken.”

# Dienstverlening

**Deelnemers en werkgevers staan centraal in de diensten die we voor pensioenfondsen verlenen. We streven naar een hoge mate van tevredenheid. Deelnemers van de fondsen waarvoor we werken, moeten erop kunnen vertrouwen dat hun pensioengeld bij ons in goede handen is. En dat we ze helpen bij het maken van soms complexe en ingrijpende keuzes over hun pensioen.**

de pensioenfondsen. Deelnemers kunnen ons telefonisch, via mail, sociale media en chat bereiken. Daarnaast beantwoorden we ook vragen van werkgevers en administrateurs, veelal over het aanleveren van loon- en premiegegevens van deelnemers. In totaal waren er ruim 500.000 contactmomenten met het KCC in 2024.

We monitoren wat deelnemers en werkgevers van onze dienstverlening vinden. Zo vragen we bijvoorbeeld actief naar feedback. Ook introduceerden we in 2024 een nieuw klachten- en feedbackproces. Dit op basis van de wettelijke definitie: 'elke uiting van ongenoegen' dient te worden behandeld als klacht. Hiervoor hebben we onder meer een specifiek klachtenteam opgezet met expertise in correct registreren, klachtenbehandeling en het continu verbeteren van onze dienstverlening.

## Indexatie pensioenen

De besturen van ABP, PPF APG, Pensioenfonds Schoonmaak, PFAB, SPMS en SPW hebben op 1 januari 2024 de pensioenen en de pensioenopbouw verhoogd. Dit is in samenwerking met de fondsen succesvol uitgevoerd. Deelnemers en gepensioneerden zijn persoonlijk geïnformeerd over de verhoging van hun pensioenuitkering of -opbouw. BpfBOUW en PWRI hebben de pensioenen per 1 januari 2024 niet verhoogd.

## Onze reputatie

Om meer inzicht te krijgen in wat de samenleving van ons vindt en verwacht, meet APG de bekendheid en reputatie. Onze reputatie blijft sterk: de score is in 2024 stabiel gebleven ten opzichte van een jaar eerder; 71,4 in 2024 tegenover 71,8 in 2023 (schaal 1-100, gemiddelde over 2024). Hiermee heeft APG het doel dat het nastreeft (>74) niet behaald. APG scoort het hoogst op 'producten & diensten', 'prestatie' en 'leiderschap' en relatief gezien minder goed op 'innovatie'. De drijfveer die het

Deelnemergedrevenheid is en blijft belangrijk voor APG. Dit is voor medewerkers die in dienst treden bij APG dan ook een vast onderdeel van het 'onboardingprogramma'. Bovendien hebben we in 2024 onze klantreizen herijkt, met het oog op het vernieuwde pensioenstelsel.

## Klantencontact

Het Klant Contact Center (KCC) van APG is een spil in de communicatie met en informatieverstrekking aan deelnemers van

meeste impact heeft op de reputatie is 'ethisch gedrag' (eerlijkheid, openheid en transparantie).

### Nieuwe focus bij innovatie

APG heeft in 2024 de strategische speerpunten voor innovatie herijkt in overleg met ABP. Het beleid focust voortaan op drie speerpunten, namelijk operational excellence, kostenbesparing en kunstmatige intelligentie (artificial intelligence, AI). Ook is gekeken naar de klant- en deelnemergedreven organisatie. Daarin zijn een aantal keuzes gemaakt:

- De fondsen waarvoor APG werkt hebben gekozen voor de solidaire premieregeling met beperkte keuzevrijheid voor de individuele deelnemers. Dit heeft geleid tot het besluit om de klant- en deelnemergedreven organisatie te vereenvoudigen en de nieuwe structuur te laten aansluiten op het APG van de toekomst. Deze stap heeft personele consequenties. Zo worden werkzaamheden van afdelingen samengevoegd en elders ondergebracht. Ook wordt er een nieuwe afdeling opgericht, namelijk Communicatie & Dienstverlening. Deze afdeling richt zich onder meer op de doorontwikkeling van deelnemergerichtheid binnen APG;



Op het APG-kantoor in Amsterdam werkten teams in 2024 aan tal van nieuwe initiatieven voor onze fondsklanten, zoals websites en apps.



- De innovatie-activiteiten worden vanaf 1 januari 2025 gecentraliseerd binnen één afdeling. Het gevolg hiervan is dat een team binnen pensioenuitvoering is opgeheven. De bijbehorende arbeidsplaatsen zijn vervallen;
- APG is per 30 augustus 2024 gestopt met Kandoor. Dit maatschappelijke initiatief, dat sinds 2015 gratis financiële vragen beantwoordde, past niet meer in de huidige strategie. APG wilt innovaties laten aansluiten bij de dienstverlening aan pensioenfondsklanten.

## Dilemma

Hoe realiseer je een hoger kwaliteitsniveau tegen een lagere prijs?

Pensioenfondsen stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van onze dienstverlening en pensioenuitvoering. Daarbij staat APG in het vernieuwde stelsel voor een belangrijke opdracht: de pensioencommunicatie naar deelnemers moet nog persoonlijker, begrijpelijker en tastbaarder zijn. Ook wil en moet APG aan zijn pensioenfondsklanten en toezichthouder aantonen dat de dienstverlening op een beheerste en gecontroleerde manier wordt uitgevoerd. Terwijl APG hier al volop aan werkt, worden de eisen steeds strenger. Tegelijkertijd vragen pensioenfondsen APG om de dienstverlening tegen de best mogelijke prijs aan te bieden.

goede aan de deelnemers van de fondsen waarvoor we werken. Het terugbrengen van kosten op de korte termijn staat op gespannen voet met het belang van investeren om op langere termijn de efficiëntie te verhogen en daarmee kosten verder te verlagen. Dit vraagt van APG om slim gebruik te maken van de kansen die de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel biedt. Kostenbewustzijn gaat niet alleen over het beperken van uitgaven, maar ook over strategische keuzes maken en het zo efficiënt mogelijk inrichten van de werkzaamheden. Zo kijken we naar manieren om ons systeemlandschap te optimaliseren, ten faveure van de deelnemers van de fondsen.

APG stuurt daarom actief op kostenbeheersing, want elke euro die wordt bespaard, komt ten



“

## Ik geloof in de meerwaarde van menselijk contact

Drie vragen aan

Lillian van Eijk, verantwoordelijk voor de deelnemercommunicatie binnen het APG-programma Pensioen van Straks

### Hoe kan APG meer pensioenbewustzijn stimuleren?

“Dat kan APG niet creëren, wel faciliteren. We kunnen fondsen daarin ondersteunen. Ik vind ook dat het onze taak is om met creatieve, impactvolle ideeën naar de fondsbestuurders te gaan en te zeggen: kijk, uit ons onderzoek en onze klantvalidaties blijkt dat een deelnemer zich met deze informatie veel bewuster is van het feit dat hij vandaag ook werkt voor zijn geld ‘voor later’. Ik denk dat pensioenbewustzijn begint bij de werkgever. Die kan pensioen nog meer als waardevolle arbeidsvoorwaarde tonen door aan medewerkers te vertellen hoeveel procent van hun salaris de werkgever voor hen opzijlegt. En hoe dat bedrag gaat renderen. Het zou fantastisch zijn als een werkgever zou zeggen: als jij bij ons komt werken, gaan wij volgens onze cao samen dit pensioen voor jou regelen. Hierdoor wordt de waarde van het collectief en van solidariteit benadrukt.”

### Moet je deelnemers dan ook meer per doelgroep benaderen?

“Een jongere onder de dertig is nog helemaal niet bezig met later. Die heeft een andere invalshoek nodig dan iemand die 65 jaar is. En een andere manier van communiceren: babyboomers mailen en bellen, twintigers chatten of sturen audiobberichten. Om deelnemers te bereiken, moet je je dus verdiepen in hun verschillende normen. Daarin kunnen we echt nog wel wat meters maken. Ik denk dat we fondsen veel meerwaarde kunnen bieden met een doelgroepspecifieke benadering.”

### Perfect werkende systemen versus een perfecte deelnemerbeleving: waar ga je voor?

“Dan kies ik voor deelnemerbeleving. Want als de beleving van de deelnemer perfect is, dan kom je er wel uit als er iets misgaat met een systeem. Omgekeerd geldt dat niet: als het systeem perfect werkt, maar niet is opgesteld vanuit de beleving van de klant. Ik geloof echt in de meerwaarde van menselijk contact, op welke manier dat dan ook wordt ingevuld. Je moet het combineren. Natuurlijk wil je kosten besparen, maar kijk ook eens naar de opbrengst van echt contact. Dat is in mijn ogen heel waardevol.”

# Draagvlak voor pensioen

**De Wet toekomst pensioenen heeft als hoofddoel het Nederlandse pensioenstelsel toekomstbestendig te maken, zodat het draagvlak hiervoor behouden blijft. Vertrouwen van de deelnemers in de pensioenfondsen, de pensioenuitvoerders én de overheid is hierbij essentieel.**

De nieuwe pensioenwet, die in 2023 van kracht werd, beoogt eerder perspectief te kunnen bieden op een verhoging van de pensioenen van deelnemers. Ook hebben de nieuwe regels tot doel meer transparantie te bieden. Dat gebeurt door inzicht te geven in de (ontwikkeling van) persoonlijke pensioenvermogens. Verder moet het stelsel beter aansluiten op de veranderende arbeidsmarkt. Het uitgangspunt is dat de voordelen van het huidige stelsel behouden blijven, zoals collectiviteit, solidariteit en het verplicht sparen voor pensioen. Zo kunnen de kosten laag blijven, worden de risico's die je als

individueel niet alleen kunt dragen samen gedeeld en stellen we de welvaart voor ouderen veilig.

## Vertrouwen in het pensioen

Samen met de acht pensioenfondsen waarvoor APG werkt, willen we bereiken dat deelnemers er vertrouwen in hebben dat hun pensioen nu en straks op zorgvuldige en eerlijke wijze is geregeld.

## Uitvoerbare wet- en regelgeving

In samenwerking met de pensioenfondsen en de Pensioenfederatie zet APG zich actief in voor uitvoerbare en uitlegbare wet- en regelgeving. Onze kennis over de wensen en vragen van deelnemers, maar ook over de financiële, juridische en uitvoeringstechnische aspecten delen we zoveel mogelijk binnen de sector. De onderzoeken die APG regelmatig verricht onder de deelnemers van de pensioenfondsen, worden hierin meegenomen.

Onderzoek van APG speelt ook een belangrijke rol bij het adviseren van sociale partners en fondsbesturen over de vormgeving van de vernieuwde pensioenregelingen. Zo

voerde APG in 2024 voor verschillende pensioenfondsklanten onderzoek uit naar verantwoord beleggen en de wensen van deelnemers hierin. Ook onderzoeken we welk soort(en) begeleiding deelnemers van de verschillende fondsen op prijs stellen bij pensioenkeuzes. De meeste deelnemers ervaren stress als ze keuzes moeten maken, ook bij pensioengerelateerde keuzes. Goede begeleiding is daarom essentieel. We kunnen bijvoorbeeld de manier veranderen waarop informatie wordt gegeven (zoals een persoonlijk gesprek of schriftelijk) en door wie: het fonds, de werkgever of een financieel adviseur.

Verder onderzoeken we hoe de fondsen het beste kunnen communiceren over bijvoorbeeld het persoonlijke pensioenvermogen, de schommelingen van de hoogte van de pensioenen en de gezamenlijke buffer. APG heeft op zijn website een [themapagina](#) ontwikkeld, waarop alle belangrijke informatie over het vernieuwde pensioenstelsel is te vinden.

## Vertrouwen in het vernieuwde stelsel

De APG PensioenBarometer monitort via maandelijks onderzoek het vertrouwen in hoe pensioen in Nederland geregeld is. Hoe groot is hun kennis over het vernieuwde stelsel? En hoeveel vertrouwen hebben ze daarin? De doelgroep van de APG PensioenBarometer bestaat uit een representatieve steekproef van Nederlanders die pensioen opbouwen of hebben opgebouwd via de werkgever.

Uit het onderzoek van de PensioenBarometer in 2024 blijkt dat ongeveer vier op de vijf Nederlanders ervan op de hoogte zijn dat er een vernieuwd pensioenstelsel komt. Ongeveer een derde weet in grote lijnen wat er gaat veranderen. Maar wat dit precies voor hen gaat betekenen, is voor de meesten niet duidelijk. Onderdelen als 'het eigen pensioenvermogen' en 'pensioenen gaan meebewegen met de economie' zijn het meest bekend.

### Noodzaak en vertrouwen

Ruim een kwart van de Nederlanders vindt een vernieuwd stelsel noodzakelijk, wijst APG-onderzoek uit. Een vijfde ziet de noodzaak er niet van in. Jongeren tot 38 jaar vinden het

vernieuwde pensioenstelsel vaker noodzakelijk dan 67-plussers. Dit vertaalt zich in het vertrouwen. De jongere doelgroep ziet relatief meer heil in het vernieuwde pensioenstelsel, in tegenstelling tot ouderen, die relatief meer vertrouwen hebben in het huidige stelsel.

Een precieze verklaring hiervoor ontbreekt. Vertrouwen in pensioen wordt door een mix van interne en externe factoren beïnvloed. Vermoedelijk speelt de onduidelijkheid over wat er gaat gebeuren een rol. Dat is ook niet zo vreemd, zolang deelnemers nog geen inzicht hebben in wat de nieuwe pensioenwet voor hen persoonlijk betekent. Hoe dichter een pensioenfonds bij de transitie naar het vernieuwde stelsel komt, hoe beter deelnemers kunnen worden geïnformeerd over concrete veranderingen en de impact daarvan. Kennis is belangrijk, bevestigt APG-onderzoek. Meer kennis hangt samen met meer vertrouwen.

De vertrouwensindexscore voor het vernieuwde pensioenstelsel lag eind 2024 op -5,5 (-3,5 eind 2023). Ook het vertrouwen in het huidige pensioenstelsel nam af. Dit stond eind 2024 op 2 (eind 2023: 2,5).

### NSC-amendement voor referendum

Op 21 januari publiceerde politieke partij NSC zijn visiedocument 'Werken aan een toekomstbestendig pensioen', met daarbij een amendement op het voorstel voor de Wet verlenging transitieperiode. De partij wil deze gelegenheid aangrijpen om een referendum voor de overstap naar het vernieuwde stelsel alsnog te realiseren. Hierbij kunnen deelnemers van fondsen stemmen of zij wél of niet willen overstappen naar het vernieuwde pensioenstelsel. Als minder dan 30 procent van de deelnemers stemt, of minder dan 50 procent akkoord gaat, vindt de overstap niet plaats.

Een scenario, waarin meerdere stelsels naast elkaar in stand moeten worden gehouden en waar hoge extra kosten (ten laste van deelnemers) mee zijn gemoeid, heeft gevolgen voor de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel en de pensioensector in het algemeen.



“

**Je doorleeft het samen,  
dat commitment is mooi**

Drie vragen aan

Emile Toes, bestuurslid van PPF APG, dat als een van de eerste fondsen overging naar het vernieuwde pensioenstelsel.

### Hoe kijkt PPF APG terug op het transitieproces?

“Als een ontzettend leerzaam, uitdagend en soms zwaar traject. We zijn ruim tweeënhalf jaar bezig geweest met oriëntatie, beleid en implementatie. Normaal vraagt het bestuurswerk wekelijks ongeveer anderhalve dag. De afgelopen anderhalf jaar kostte het ons eerder twee of meer dagen per week, bovenop het werk bij APG. Het trok op sommige momenten wel een wissel op je professionele en privéleven. Ons bestuur telt tien mensen, maar wij hebben geen bestuursbureau, zoals veel andere fondsen. De werkgroepen deden alle voorbereidingen, maar vaak werkten we, zeker in de laatste maanden, ook 's avonds. Ik zat eens in een overleg dat tot het begin van de nacht duurde omdat we een deadline moesten halen. Dat commitment was zo mooi! Iedereen zette zich iedere keer weer volop in.”

### Wat maakte het proces zo ingewikkeld?

“Wat niet meehielp, is dat het template voor de invaarmelding naar buiten kwam rond de tijd dat wij onze eerste aanlevering wilden doen. We hebben uiteindelijk drie iteraties nodig gehad voordat het dossier

compleet was. Wat dat betreft heeft De Nederlandsche Bank ook een wereldprestatie geleverd. We leverden steeds een enorm pak documenten aan. Daarop kregen we dan al snel feedback en aanvullende vragen. Verdiepingsvragen, maar ook vragen over andere aspecten, waardoor we informatie die we al eerder hadden aangeleverd opnieuw moesten bekijken. Dat leidde tot onzekerheid: gaan we het wel halen? Maar de lijnen met alle stakeholders waren kort. Iedereen had zijn rol, je doorleeft zo'n proces samen. En dat heeft zich uitbetaald.”

### Verwachten jullie in 2025 nog verrassingen?

“We verwachten geen verrassingen, maar staan wel paraat om elke mogelijke tegenslag het hoofd te bieden. Ik heb er geen enkele twijfel over dat we dat met z'n allen kunnen fiksen.”

# Maatschappelijk rendement

**APG kijkt naar de financiële aspecten van (mogelijke) beleggingen. Daarnaast is van belang hoe een onderneming waarin we beleggen namens onze pensioenfondsklanten omgaat met mensen en het milieu, en hoe goed de organisatie wordt geleid. Zo beogen we dat investeringen een positieve impact hebben en bijdragen aan een leefbare wereld voor huidige en toekomstige generaties.**

## Verantwoord beleggen

Onze aanpak sluit aan bij de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen. We beleggen bij voorkeur in bedrijven die voldoen aan de ESG-criteria van onze pensioenfondsklanten (milieu, maatschappij en governance) en aan hun risico- en rendementsverwachtingen. Daarnaast verwachten wij en de fondsen dat bedrijven zich houden aan de beginselen van het Global Compact van de VN en dat ze hun activiteiten

en strategieën in lijn brengen met de tien principes op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anticorruptie.

De pensioenfondsen scherpen voortdurend hun criteria voor verantwoord beleggen aan. Dit gebeurt op basis van hun eigen specifieke voorkeuren. Tegelijkertijd verbeteren we doorlopend onze organisatiestructuur, ons databeheer en andere relevante zaken. Zo kunnen we op een effectieve manier voldoen aan de veranderende behoeften van de fondsen.

In 2024 publiceerde ABP, onze grootste opdrachtgever, zijn nieuwe beleid voor duurzaam en verantwoord beleggen. Biodiversiteit en impactbeleggen spelen hierin een belangrijke rol. ABP heeft de voorwaarden voor beleggen in bedrijven aangescherpt. Voor bpfBOUW, SPW en PPF APG hebben we een aangescherpt insluitingsbeleid geïmplementeerd met strengere en uitgebreidere ESG-criteria.

## Aanpak impactbeleggen

ABP en bpfBOUW introduceerden impactbeleggen als nieuw instrument in hun aanpak voor verantwoord beleggen. Impactbeleggingen zijn beleggingen met een intentie om een positieve-, meetbare- sociale- en/of milieu-impact te maken, naast een positief financieel rendement<sup>1</sup>. In 2024 hebben we stappen gezet met de implementatie van het impactbeleid van onze pensioenfondsklanten.

In 2024 werden we lid van het Global Impact Investing Network (GIIN), een internationale organisatie die zich inzet voor het opschalen en effectiever maken van impactbeleggingen. APG is ook onderdeel van de Investor Council van het GIIN.

Ter ondersteuning van de ambities van de fondsen hebben we een 'impactbibliotheek' ontwikkeld. Daarin staan de strategische doelen die we bewust kunnen nastreven met impactbeleggingen. Elk doel is uitgelegd aan de hand van een specifiek resultaat

<sup>1</sup> Deze definitie sluit aan bij de definitie van de Global Impact Investing Network (GIIN)

en een kernstatistiek. Met deze bibliotheek bouwen we voort op het GIIN-raamwerk IRIS+ voor het meten en beheren van impact. Aanvullingen hierop weerspiegelen de visies en prioriteiten van onze fondsklanten. In 2024 hebben we binnen het bedrijf ook op maat gemaakte processen uitgerold voor verzekeringstechnische zaken en gegevensverzameling, zodat we een gestructureerde aanpak kunnen hanteren voor impactbeleggingen en voor meer nauwkeurigheid en consistentie zorgen.

### Impactbeleggingen in 2024

Namens ABP, bpfBOUW en PPF APG hebben we in 2024 200 miljoen euro geïnvesteerd in de Impact Private Credit-strategie (IPC) van AllianzGI. Vanuit deze strategie worden private leningen verstrekt aan kleinere en middelgrote Europese bedrijven, die oplossingen bieden voor milieugerelateerde en maatschappelijke uitdagingen. Minstens 70 procent van deze investering draagt bij aan thema's die aansluiten bij de prioriteiten van onze pensioenfondsklanten, waaronder het tegengaan van klimaatverandering, circulariteit en het streven naar een inclusieve maatschappij. Als een van de hoofdinvesteerdere heeft APG

namens zijn fondsklanten een leidende rol gespeeld in de structurering van het fonds.

Voor ABP en bpfBOUW hebben we belegd in het Mentha Impact Fund I en het Innovation Industries Fund III. Het Mentha Impact Fund I wordt beheerd door Mentha, een Nederlandse investeringsmaatschappij. Het bedrijf richt zich op investeringen die bijdragen aan energie-efficiëntie en de transitie naar schone energie. Het Innovation Industries Fund III is van Innovation Industries, een Nederlandse durfkapitaalinvesteerdere. Vanuit dit derde fonds van het bedrijf wordt geïnvesteerd in beginnende en groeiende deep-techbedrijven met oplossingen die zijn gericht op duurzame landbouw en het tegengaan van klimaatverandering.

## Stemmen tegen goedkeuring jaarrekeningen

APG voert het stemrecht uit van zijn pensioenfondsen. In 2024 hebben we ons stemgedrag aangescherpt. In de afgelopen jaren gebruikten we onze stem om de herverkiezing van de voorzitter van een bedrijf te voorkomen, met als doel om kenbaar te maken dat we de voortgang op thema's die onze fondsklanten belangrijk vinden (klimaat, mensenrechten, biodiversiteit en goed ondernemingsbestuur) onvoldoende vinden. Voor alle Algemene Vergaderingen van 2024 hebben we dit stemgedrag uitgebreid door ook de mogelijkheid toe te voegen om tegen de goedkeuring van de jaarrekening van een bedrijf te stemmen. De jaarrekening is een standaard agendapunt tijdens de Algemene Vergadering. Dat biedt ons de kans om op regelmatige basis onze ontevredenheid te uiten en onze invloed met betrekking tot verschillende onderwerpen uit te oefenen in de jaren dat de voorzitter niet hoeft te worden herkozen.

Voor ABP hebben we in 2024 240 miljoen euro geïnvesteerd in het PAG REN I-fonds. Dit fonds, dat wordt beheerd door PAG Renewables, is gericht op de ontwikkeling, bouw en verkoop van zonneparken en op andere oplossingen voor hernieuwbare energie in Azië-Pacific, met name Japan.

### Duurzame ontwikkelingsdoelen

We sorteren binnen het mandaat van de fondsen waarvoor we werken actief voor op beleggingen die bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de VN. Eind 2024 beheerden we namens de fondsen 130 miljard euro aan beleggingen die zijn gericht zijn op duurzame ontwikkeling (Sustainable Development Investments, SDI's). In 2023 was dit 111 miljard euro. De beleggingen die bijdragen aan de SDG's vormen in 2024 20,6 procent van het beheerd vermogen, tegen 19,5 procent in 2023.

APG is medeoprichter en voorzitter van het SDI AOP, het platform voor vermogensbeheerders dat ondernemingen beoordeelt op basis van de bijdrage die ze met hun producten en diensten leveren aan de duurzame ontwikkelingsdoelen. Internationale beleggers gebruiken de

bijbehorende norm en onderliggende gegevens. In de loop van 2024 breidde het SDI AOP de dekking van zijn classificatiemethode uit en is er een product gelanceerd waarmee beleggers consistent de SDG-bijdragen van hun beleggingen in de private markt kunnen meten, in lijn met de classificatieaanpak die het SDI AOP hanteert voor de publieke markt.

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

APG en alle fondsen waarvoor we het vermogensbeheer uitvoeren, hanteren doelstellingen om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van beleggingen te verlagen. Het Net Zero Investment Framework (NZIF) ligt ten grondslag aan onze aanpak van deze doelstelling. APG ondersteunt daarnaast het initiatief Net Zero Asset Managers (NZAM). Verder zijn we bestuurslid van de Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC). APG heeft net als ABP, bpfBOUW en SPW het Klimaatcommitment van de financiële sector ondertekend. In lijn met dit commitment rapporteren we op onze website over de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de relevante beleggingscategorieën. Voor meer informatie, zie ons [Klimaatactieplan](#) en het document '[APG-carbon-footprint](#)'.

### Uitstoot reduceren

Bedrijven en initiatieven waarin we namens fondsen beleggen (zowel beursgenoteerd als privaat) moedigen we aan hun CO<sub>2</sub>-uitstoot verlagen. We doen dit zowel zelfstandig als in samenwerking met andere grote beleggers, bijvoorbeeld door middel van het samenwerkingsverband Climate Action 100+

### Impact meten

Een van de belangrijkste uitdagingen op het vlak van impactbeleggen, is hoe we de impact van beleggingen effectief kunnen meten. Het is altijd lastig sociale en milieugerelateerde resultaten te meten. Bovendien is er een gebrek aan standaardisatie van de methodologie achter statistieken op het gebied van impact. Voor meer afstemming en transparantie streven we ernaar onze aanpak te laten aansluiten bij externe normen, zoals IRIS+ van het GIIN, de Operating Principles for Impact Management van de International Finance Corporation (IFC) en de Five Dimensions of Impact van het Impact Management Project.



(CA100+) en de Nederlandse Klimaatcoalitie (DCC). APG is de lead engager binnen CA100+ voor SK Innovation, Baoshan Iron & Steel, Samsung Electronics, Tata Steel en Hitachi. Verder zijn we onderdeel van de engagementgroepen voor Holcim en Stellantis. Via deze weg proberen we de betreffende bedrijven te stimuleren heldere doelen en tijdschema's te formuleren waarmee ze hun uitstoot kunnen terugdringen. Dit in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs.

In 2024 stemde APG tegen het voortgangsverslag Duurzaamheid & Klimaat van TotalEnergies. De reden was dat niet voldoende bleek hoe het bedrijf van plan is zijn langetermijndoelstellingen te behalen. Ook stemden we tegen de herverkiezing van de bestuursvoorzitter van TotalEnergies. De aanpak die het bedrijf hanteert voor het beheren van klimaatrisico's, voldeed niet aan onze verwachtingen. Bovendien bleef het bedrijf de rol van voorzitter en Chief Executive Officer combineren.

## Veiligheid op de werkplek

Veiligheid op de werkplek In 2024 werkten we samen met het Indiase governanceonderzoeksbedrijf Institutional Investor Advisory Services (IIAS) en publiceerden we een rapport over veiligheid op de werkplek in India. De bevindingen schetsen een grimmig beeld. Meer dan 50 procent van de 500 grootste bedrijven in India (Nifty 500) heeft een gedegen beleid voor gezondheid en veiligheid, maar de implementatie hiervan blijft beperkt. De meeste van deze bedrijven stellen niet alle relevante gegevens over gezondheid en veiligheid beschikbaar. Bij de bedrijven die dat wel doen, zien we geen noemenswaardige of consistente verbetering van de veiligheidsprestaties. We gebruiken de rapportage om met regelgevende instanties en bedrijven in India in gesprek te gaan en ze te vragen stappen te ondernemen om de informatie-voorziening en transparantie te verbeteren.

## Mensenrechten en arbeidsomstandigheden

APG en zijn pensioenfondsklanten verwachten dat bedrijven de mensenrechten respecteren, waaronder de rechten van werknemers, lokale gemeenschappen en andere betrokkenen. Dit betekent dat bedrijven risico's met betrekking tot mensenrechten moeten identificeren, voorkomen en inperken, in lijn met de UN Guiding Principles for Business and Human Rights. Mensenrechten zijn geïntegreerd in onze stewardship-aanpak. APG neemt deel aan Advance, een wereldwijd stewardship-initiatief op basis van de richtlijnen van de Principles for Responsible Investment (beginselen van verantwoord beleggen, PRI). APG is onderdeel van de PRI Advance-engagementgroepen voor Engie, First Quantum en CLP Holdings.

## Leefbare lonen bevorderen

APG is lid van het Platform Living Wage Financials (PLWF), een alliantie van financiële instellingen die zich inzet om bedrijven te stimuleren om in hun wereldwijde toeleveringsketens lonen te bieden waarmee mensen in hun levensonderhoud kunnen voorzien. We nemen deel aan PLWF namens bpfBOUW. Een keer per jaar beoordelen

de werkgroepen hoe de bedrijven waarin wordt belegd het doen ten aanzien van het betalen van leefbare lonen. We waren als investeerder betrokken bij het jaarlijkse leefbaarloononderzoek bij Coca-Cola. Na uitvoering van het onderzoek gingen we met het bedrijf in gesprek over gewenste verbeteringen.

In 2024 ondertekende PLWF namens APG en andere beleggers twee investeerdersbrieven waarin werd gevraagd actie te ondernemen voor een leefbaar loon. Met de brief van de Investor Advocates for Social Justice (IASJ) verzochten we bedrijven in de cacaosector dringend stappen te ondernemen om de toeleveringsketen van deze sector vrij te maken van kinderarbeid door een leefbaar loon te garanderen voor cacaoboeren.



APG'ers delen hun kijk op de wereld in een expositie over diversiteit en inclusie in het APG-kantoor in Edge West.

In de brief van het Forward Faster-initiatief van het Global Compact van de VN (UNGC) spoorden we zakelijke leden aan zich te verbinden aan de Living Wage-doelstelling(en) van het initiatief.

### Goed ondernemingsbestuur

Goed ondernemingsbestuur is essentieel voor bedrijven die hun transparantie willen verbeteren, hun risico's willen beperken en op de lange termijn duurzame prestaties willen realiseren. Bij corporate governance kijken we naar de samenstelling en onafhankelijkheid van het bestuur, de aandeelhoudersrechten, de beloningen en de jaarlijkse financiële verslaglegging en controle van het bedrijf.

In 2024 steunde APG samen met andere beleggers het standpunt van de Council of Institutional Investors dat de Securities and Exchange Commission (SEC) de voorkeursarbitrator moest blijven voor aandeelhoudersvoorstellen. Daarnaast waren we medeondertekenaar van de verklaring van het International Corporate Governance Network (ICGN), waarin werd gewaarschuwd voor versoepeling van de voorschriften voor de Britse aandelenmarkt met als doel het voor bedrijven aantrekkelijker te maken om zich in het VK te vestigen. Dergelijke verklaringen zijn belangrijk voor de bescherming van de rechten van aandeelhouders. We hebben ons ook uitgesproken tegen het voorstel om de hoofdzetel van Tesla, producent van onder meer elektrische auto's, te verplaatsen van Delaware naar Texas. En we stemden tegen het beloningspakket ter waarde van miljarden dollars voor de CEO van het bedrijf.

APG Vermogensbeheer en zijn pensioenfondsklanten publiceren de stembesluiten op hun respectievelijke websites. We vinden het belangrijk transparant te zijn over de keuzes die we maken.

### Erkenning

APG streeft er samen met de fondsen naar om erkend te worden als koploper op het gebied van verantwoord beleggen.

Tijdens de IPE Real Assets Infrastructure & Natural Capital Global Awards van 2024 ontvingen we verschillende prijzen, in de categorieën Private Markets, Energy Transition en Digital Infrastructure. In 2024 ontvingen we ook twee IPE Real Estate-awards: we behaalden een gedeelde eerste plek in de ESG-categorie (Platinum) en een regionale award (Silver) voor Nederland. En we werden bekroond met de titel Outstanding Contribution to Stewardship tijdens de eerste IPE Transition Conference & Awards.

In 2024 won APG de Ørsted Blue Bond, waarin we beleggen namens ABP, de IJGlobal Award van 2023 voor Bond Financing of the Year. De obligatie betrof een onderhandse plaatsing; APG Vermogensbeheer heeft geholpen de voorwaarden en beoogde projecten van de obligatie-uitgifte vorm te geven.



## Het is echt een gezamenlijke zoektocht geweest

Drie vragen aan

Ger Jaarsma, voorzitter van de Pensioenfederatie, belangenbehartiger van de 150 pensioenfondsen in Nederland.

### Was 2024 een hectisch jaar of stond alles al wel zo'n beetje in de steigers?

"We hebben meer tijd besteed aan ondersteuning van onze leden bij de implementatie van de Wet toekomst pensioenen, dan we vooraf hadden bedacht. Toen de definitieve tekst er was, hebben we een zogeheten koplopersoverleg georganiseerd met fondsen die snel over wilden stappen. In het begin was er een groep van ongeveer 25 fondsen die per 1 januari 2025 wilden overgaan op het vernieuwde stelsel. Zij hadden ook al veel voorbereidingen getroffen. Het aantal fondsen dat uiteindelijk voor die datum koos, liep gedurende het jaar terug naar drie. Een aantal fondsen vond dat de kwaliteit van hun data nog onvoldoende was. En er waren fondsen die hun ICT nog verder wilden verbeteren. Zorgvuldigheid gaat boven snelheid."

### Wat waren grote onderwerpen in de laatste fase voor de deadline?

"Het is echt een gezamenlijke zoektocht geweest – met de fondsen, de toezichthouders DNB en AFM en het ministerie van SZW. Veel tijd ging zitten

in het elkaar begrijpen en van elkaar leren. DNB vroeg bijvoorbeeld steeds om nieuwe berekeningen, maar als de fondsen die maakten, leidde dat niet tot een andere uitkomst. DNB verlangde vooral een duidelijker verhaal achter die uitkomsten, zo bleek. Want uiteindelijk moet een fondsbestuur aan deelnemers goed kunnen uitleggen waarom je bepaalde beslissingen hebt genomen. Het bijzondere is dat we met iets bezig zijn dat voor alle partijen nieuw is."

### De fondsen die later overstappen plukken hier de vruchten van?

"Jazeker. En het leertraject gaat door, ook voor de fondsen die al over zijn. Dankzij alle lessons learned zullen we sneller kunnen schakelen en oplossingen vinden. Dat moet ook wel, want in januari 2026 komen er fondsen met in totaal enkele miljoenen deelnemers bij. Tot dusver zijn er twee uitvoeringsorganisaties die met één fonds of twee fondsen zijn overgestapt: Blue Sky en APG. De andere zes zijn vergevorderd met de voorbereidingen. Er duiken ongetwijfeld nog nieuwe kwesties op. Daarom hoop ik ook dat er vanuit de politiek weinig aanpassingen komen. Geef ons de rust en de ruimte om die wet goed en zorgvuldig te kunnen invoeren. Dan gaat het lukken."

# Klimaat en milieu

**We beleggen namens onze pensioenfondsklanten in ondernemingen en projecten die de overgang naar schone(re) energie ten goede komen. Zo willen we bijdragen aan de energietransitie en het beperken van klimaatverandering en biodiversiteitsverlies. Hierbij houden we ook de eigen bedrijfsvoering tegen het licht.**

## Verantwoord beleggen op onze website

Op onze website rapporteren we regelmatig over de manier waarop we ESG-factoren integreren in onze [beleggingsaanpak](#). De website bevat ook beleidsdocumenten en informatie over duurzaamheid, inclusief een overzicht van alle bedrijven waarmee we engagement voeren en een lijst van bedrijven en staatsobligaties waarin onze pensioenfondsklanten niet willen beleggen. In 2024 publiceerden we ons tweede [Stewardship Overview](#), waarin we de engagement en stemaactiviteiten uitlichtten die we in het jaar ervoor namens onze fondsklanten hebben uitgevoerd.

Noordzeker heeft in 2024 een vergunning gekregen om een nieuw windpark te bouwen en te exploiteren in de Noordzee. Noordzeker is een initiatief van ABP, in samenwerking met APG en windparkontwikkelaar SSE Renewables. De toegekende kavel IJmuiden Ver Alpha heeft

een capaciteit van 2 gigawatt (GW). Dit komt overeen met zo'n 8 procent van het huidige elektriciteitsverbruik in Nederland. Aan de tender waren eisen verbonden; zo moet het windpark een bijdrage leveren aan het ecosysteem van Het Nederlandse deel van de Noordzee. Noordzeker heeft hiervoor dan ook maatregelen gepland. Het nieuwe windpark krijgt bijvoorbeeld kunstmatige riffen en een biodiversiteitsprogramma in samenwerking met Naturalis, het Nederlandse onderzoeksinstituut voor biodiversiteit.

ABP is een samenwerkingsverband gestart met internationaal vastgoedontwikkelaar en -beheerder Greystar. Het doel is nieuwe, hoogwaardige huurwoningen te bouwen en te beheren voor werkenden met een middeninkomen, mensen met een vitaal beroep en gepensioneerden in Nederland. APG vertegenwoordigt ABP in het partnerschap, genaamd Dutch Essential Housing Venture. De eerste allocatie van in totaal 420 miljoen euro wordt gebruikt voor de bouw van zo'n 1.500 woningen. Het eerste project vanuit dit

## Beleggen in Nederland

Ongeveer 5,5 procent van het vermogen dat we beheren voor onze pensioenfondsklanten wordt belegd in Nederland. Daarbij gaat het onder meer om beleggingen in digitale en energie-infrastructuur, vastgoed en start-ups. ABP heeft als doel om tussen nu en 2030 in Nederland 10 miljard euro te investeren in de vorm van impactbeleggingen. We beleggen namens de fondsen in bedrijven en projecten die bijdragen aan de energietransitie en klimaatbestendigheid in Nederland en daarbuiten.

partnerschap begon in 2024 met de realisatie van 780 huurappartementen in Leiden.

Het mandaat van het ABP Nederlands Energietransitiefonds (ANET) is in 2024 uitgebreid. De focus was initieel uitsluitend gericht op de Nederlandse energietransitie, maar richt zich nu bovendien op biodiversiteitsgerelateerde thema's en investeringen die bijdragen aan circulariteit en duurzame voeding en landbouw. Dit heeft ervoor gezorgd dat ANET is veranderd in het ANEB, ABP Nederlands Energietransitie & Biodiversiteitsfonds.

46

## Beleggen in de energietransitie

In 2024 investeerde APG namens ABP 400 miljoen dollar in Doral Renewables, een vooraanstaande Amerikaanse ontwikkelaar, eigenaar en exploitant van projecten voor de opwekking en opslag van hernieuwbare energie. Met deze impactbelegging draagt ABP bij aan de ontwikkeling en bouw van projecten gericht op hernieuwbare energie, waaronder de financiering van Mammoth North, een grootschalig Amerikaans project voor zonne-energie.

## Dilemma

### Duurzaamheid versus rendement

Op het gebied van duurzaam en verantwoord beleggen staan we volledig achter de fondsen waarvoor we werken; APG volgt als uitvoerder hun koers. Door het meewegen van duurzaamheidsfactoren kunnen beleggingsbeslissingen integraal worden genomen – met betere resultaten tot gevolg.

We hebben echter te maken met verschillende beurscycli, met goede en minder goede perioden. Na een periode van betere resultaten blijft het rendement op duurzame beleggingen het afgelopen jaar juist achter.

Toch houden we vast aan de ingezette koers. Hetgeen vragen kan oproepen en zelfs kritiek kan opleveren. Maar als pensioenbelegger belegt APG voor de lange termijn. Daarom houden we rekening met deze cycli – die je ook in andere sectoren ziet, zoals IT. We gebruiken de ESG-factoren ook ten behoeve van de risicomanageranalyse voor onze beleggingen. Op basis van de ontwikkelingen in de beurscycli verwachten we dat het rendement van beleggingen in duurzaamheid op termijn ten minste vergelijkbaar zal zijn met de marktgemiddelden. En natuurlijk dragen we ermee bij aan een leefbare wereld.

## Klimaatrisico's

We analyseren klimaatgerelateerde transitie- en fysieke risico's in de beleggingsportfoli'o's van onze pensioenfondsklanten. Dit doen we om te beoordelen of bedrijven (vooral in sectoren met een aanzienlijke klimaatimpact) zich inzetten om hun uitstoot van broeikasgassen te verlagen. Ook kijken we of ze een strategie hebben voor de transitie naar een CO<sub>2</sub>-neutrale economie. De richtlijnen van de TaskForce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zijn ons uitgangspunt voor het vaststellen van en rapporteren over klimaatrisico's. Vervolgens gebruiken we onze klimaatrisicoanalyse om sectoren te prioriteren waarvoor we nieuwe of striktere klimaatcriteria vaststellen.

rapportage is in 2024 gestart. Er zijn eerste stappen gezet met de integratie van de tool in onze processen, waaronder de kaders voor interne en externe rapportages. De nieuwe tool biedt een gedetailleerder overzicht van de klimaatrisico's en geeft ons inzicht in de financiële gevolgen op het niveau van de beleggingen.

## Beleggen in biodiversiteit

Het behoud van biodiversiteit is essentieel om te blijven profiteren van de voordelen die de natuur onze maatschappij en onze economie biedt. Dergelijke 'ecosysteemdiensten' omvatten onder andere de levering van voedsel en medicijnen, de regulering van het klimaat en het behoud van schoon drinkwater. Biodiversiteit en/of de instandhouding van

47

Met fysieke risico's doelen we op de potentiële impact van veranderende weerpatronen op de activa in de door ons beheerde portfoli'o. We hebben screeningscriteria opgesteld om beter inzicht te krijgen in deze risico's en de mogelijke impact ervan, met name op de locaties waar de investeringen van onze fondsklanten zich bevinden.

De verdere verbetering van onze klimaatrisicoanalyse en bijbehorende

## Dilemma

Breiden we internationale beleggingen uit of beleggen we juist meer in Nederland?

Door namens de pensioenfondsklanten te beleggen in Nederland kan APG bijdragen aan de oplossing van talloze maatschappelijke vraagstukken, zoals krapte op de woningmarkt en de energietransitie. Een investering kan ook banen opleveren en nieuwe producten voor afnemers. Zo draagt dicht bij huis beleggen op meerdere manieren bij aan de welvaart in de samenleving.

Tegelijkertijd kan een te 'smalle' focus op Nederland ten koste gaan van rendement.

Want rendementen zijn onzeker en alleen in Nederland beleggen concentreert de risico's. Dat pakt slecht uit als dips op de beurs, de huizenmarkt en arbeidsmarkt samenvallen. De pensioenvermogens in Nederland zijn groter dan de economie. Er gaat dan te veel geld naar te weinig projecten. En dat drukt de rendementen. Bovendien is het risico hoger dat we rendementen in het buitenland mislopen.

natuurlijke hulpbronnen zijn belangrijke thema's voor zowel APG als zijn fondsklanten.

### Samenwerken om de biodiversiteit te bevorderen

APG is lid van Nature Action 100 (NA100), een wereldwijd beleggersinitiatief dat is gericht op het aanjagen van grotere ambities en meer actie bij ondernemingen om biodiversiteitsverlies tegen te gaan. Het initiatief gaat de dialoog aan met bedrijven in sectoren die worden gezien als belangrijk voor het herstellen van biodiversiteitsverlies.

van biodiversiteitsgerelateerde risico's en beleggingskansen te analyseren en te vergelijken. We sloten ons in 2024 aan bij het project Biodiversity Related Risks and Opportunities to the Financial Sector. Deze publiek-private samenwerking is erop gericht om de financiële sector te helpen bij het begrijpen, kwantificeren en beperken van de impact van biodiversiteitsverlies. Het project heeft als doel een methodologie te ontwikkelen voor de beoordeling van de biodiversiteitsimpact, waarbij economische en ecologische modellen worden gecombineerd.

### Eigen bedrijfsvoering

APG werkt hard aan het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering. We willen in 2030 een aantoonbare CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering (scope 1 en 2) hebben en een halvering van de uitstoot (ten opzichte van 2019) in scope 3. In het kader van de CSRD hebben we onze ambities, doelen en KPI's op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie beschreven in de duurzaamheidsrapportage.

Door een gebrek aan gestandaardiseerde statistieken en rapportagekaders is het lastig om risico's op het gebied

## Het nieuwe biodiversiteitsbeleid van ABP

Met het nieuwe beleid voor biodiversiteit wil ABP de risico's op dit gebied, en de negatieve impact van zijn beleggingsportfolio, beperken. Daarnaast wil het fonds actief oplossingen voor het behoud van biodiversiteit financieren. Om ABP hierin te ondersteunen hebben we in 2024 verdere stappen gezet voor de implementatie van de ABP-doelstelling om ontbossing tegen te gaan. Ook is er vooruitgang geboekt in de analyse hoe we de doelstelling van ABP kunnen bereiken om 10 miljard euro te investeren in bedrijven en projecten die bijdragen aan het behoud en het herstel van de biodiversiteit (waarvan 1 miljard euro in de vorm van impactbeleggingen).





We vragen veel,  
maar APG kan veel aan

Drie vragen aan

Yolanda Verdonk, sinds 2022 uitvoerend bestuurder pensioenbeleid bij APG.

### Hoe kijkt ABP terug op 2024?

“We hebben stappen gezet om meer regie te nemen op beleid en uitvoering van zowel onze beleggingen als de pensioenen. Wij – én onze toezichhouders – vinden het belangrijk dat het fonds meer in control is. Dat betekent ook dat we onszelf als fonds ontwikkelen en dat we groeien. De beleggingsstrategie is al aangescherpt, en samen met APG kijken we ook naar hoe we de uitvoering na de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel zo kunnen inrichten dat onze deelnemers en werkgevers optimaal en zo efficiënt mogelijk bediend worden. Ook belangrijk: de stappen die ABP en APG hebben gezet richting onze nieuwe pensioenregeling. We hebben een fundament gelegd voor onze zorgambitie, het transitieplan is definitief gemaakt, en met APG’s ondersteuning is het overbruggingsplan ingediend. Ook konden we de pensioenen verhogen en focusten we meer op cybersecurity en AI.”

**In het APG-jaarverslag van 2023 zei ABP-bestuursvoorzitter Harmen van Wijnen: "Het samenspel tussen fonds en uitvoerder gaat steeds beter, al zijn er**

### zeker nog verbeteringen mogelijk." Hoe wordt hier nu over gedacht?

“We zien dat de samenwerking steeds beter gaat. AI is er ook nog genoeg te doen op het gebied van alignment en efficiency. Beide organisaties zijn in ontwikkeling. Doordat we voortdurend met elkaar in dialoog blijven en aan beide kanten duidelijk en transparant zijn, kan ik met vertrouwen naar de toekomst kijken.”

### ABP stapt in 2027 over naar het vernieuwde stelsel. PWRI en PPF APG zijn al ingevaren. Hoe kijken jullie daarnaar?

“Het geeft vertrouwen dat APG die overstap eind 2024 al heeft kunnen maken. Er is hard gewerkt om dit mogelijk te maken en daar kunnen wij ook weer van leren. Ik heb het volste vertrouwen in de blijvende inzet en toewijding van APG om, samen met ons, de nieuwe administratie in te richten, de gegevens van deelnemers in orde te maken en de communicatie met onze deelnemers rondom de Wtp te verzorgen. En dat daarmee het vertrouwen in het fonds en de uitvoering groeit. Tegelijkertijd moet de huidige regeling op een beheerste manier worden uitgevoerd. We vragen veel, maar APG heeft laten zien veel aan te kunnen.”

# Financieel rendement

**APG stuurt op hogere financiële rendementen, zodat het pensioenkapitaal en de pensioenuitkeringen aan de deelnemers eveneens hoger zijn.**

## Beheerd vermogen

Voor vier pensioenfondsen beheerden we aan het einde van het boekjaar 2024 beleggingen ter waarde van in totaal 616 miljard euro (2023: 569 miljard euro). Het beleggingsrendement bedroeg 8,9 procent (2023: 9,4 procent). De stijging in beheerd vermogen werd voornamelijk veroorzaakt door de ontwikkeling op de financiële markten. Het absolute rendement over vijf jaar komt overeen met 85 miljard euro.

## Extra rendement

Ons uiteindelijke doel is de beleggingsdoelstellingen van onze fondsklanten te realiseren op een duurzame en gecontroleerde manier tegen marktconforme kosten. Tegelijkertijd willen we voor onze klanten op de langere termijn een goed resultaat behalen.

Door beter te presteren dan de benchmark – een rendement behalen boven het ijkpunt in de markt – willen we bijdragen aan het realiseren van meer pensioenwaarde voor de deelnemers van onze pensioenfondsklanten. We noemen dat extra rendement of 'outperformance'.

Over de periode van vijf jaar vanaf 2020 bedroeg het gemiddelde extra rendement per jaar -9 basispunten (-0,09 procent). Echter, in 2024 boekten we een negatief extra rendement van -152 basispunten op de totale portefeuille. Verschillende dynamieken van genoteerde benchmarks en op taxaties gebaseerde waarderingen van illiquide beleggingen liggen ten grondslag aan dat negatieve resultaat. Alle externe kosten die verband houden met beleggen zijn al in mindering gebracht op deze cijfers. Waar mogelijk meten we het overrendement ten opzichte van brede marktbenchmarks.

Op basis van de absolute beleggingsrendementen was 2024 was een sterk boekjaar voor al onze fondsklanten. De 'zachte landing' in de westerse economieën,

waar de inflatie daalde zonder een recessie, stelde centrale banken in staat hun beleid te versoepelen. In deze omgeving hebben beleggingsrisico's over de hele linie hun vruchten afgeworpen, net als in 2023. Gedurende de financiële cyclus blijven we beleggen in strategieën waarvan we denken dat ze bijdragen aan de pensioenwaarde op de lange termijn.

Steeds vaker gaat het hierbij om indexbeleggingsproducten voor verantwoord beleggen. We zijn ook doorgegaan met het selecteren van veelbelovende investeringen in private markten die over een langere periode stabiele kasstromen kunnen opleveren en tegelijkertijd een broodnodige financieringsbron voor de energietransitie kunnen bieden. In 2024 betrof dit investeringen in euNetworks, een pan-Europese leverancier van business-to-business glasvezelinfrastructuur, en Kenter, een bedrijf voor oplossingen voor energie-infrastructuur.

## Liquide beleggingen

In aandelen werd zowel in 2024 als in de afgelopen vijf jaar goed verdiend. De economie groeide, bedrijfswinsten stegen, vereiste risicopremies gingen omlaag. Een groot deel van de waardeinstijging kwam voor rekening van Amerikaanse technologiebedrijven. Het uitzonderlijk hoge rendement van deze groep aandelen verklaart ook een deel van het rendementsverschil tussen de VS en andere markten, tussen aandelen in ontwikkelde en opkomende markten, en tussen algemene en meer specifieke strategieën.

### Bronnen van extra rendement voor alle beleggingsstijlen

Extra rendement liquide beleggingen  
Extra rendement illiquide beleggingen  
Smart rebalancing

#### Totaal extra rendement

In basispunten (bp)	In basispunten (bp)
2024	5 jaars
-36	-13
-119	-7
3	11
<b>-152</b>	<b>-9</b>

### Bronnen van extra rendement voor actieve beleggingsstijlen

Extra rendement liquide beleggingen  
Extra rendement illiquide beleggingen

#### Totaal extra rendement

In basispunten (bp)	In basispunten (bp)
2024	5 jaars
-29	5
-94	13
<b>-123</b>	<b>18</b>

51

Ten opzichte van de benchmark bleven de aandelenstrategieën achter. Over 2024 werd een transitie van strategieën uitgevoerd die een groot deel van de aandelenproducten onderbracht in Responsible Investment (RI) indexstrategieën. Het negatieve extra rendement van de RI Index over 2024 is goeddeels op die transitie terug te voeren. De focus- en aanverwante strategieën hadden een matig jaar, waardoor het rendement over de afgelopen vijf jaar in het rood belandde.

Deze geconcentreerde portefeuille, die sterk scoort op RI-kenmerken, bleef achter bij de benchmark. Dit had diverse oorzaken, waaronder de RI-tilt en het achterblijven van de winstgroei (als maatstaf voor fundamentele ontwikkeling) van de portefeuille bij die van het bredere universum. Kwantitatieve strategieën presteerden sterk, en herstelden van een moeilijke periode.

### Illiquide beleggingen

In alternatieve beleggingen waren de één- en vijfjaarsrendementen over het algemeen positief. In Real Estate vielen deze tegen. Real Estate beweegt over het algemeen deels mee met de renteontwikkeling, en deze was de afgelopen vijf jaar ongunstig. In de door APG beheerde strategieën bevindt zich ook vastgoedontwikkeling. Mede door de coronapandemie staan daar de resultaten onder druk, wegens vertragingen en kostenstijgingen. In twee kleinere categorieën waren er waardedalingen bij in afbouw zijnde strategieën.

In private equity werden in 2024 en in de afgelopen vijf jaar goede rendementen behaald. Ze bleven in 2024 achter bij de bredere

marktindices, maar bezien over vijf jaar laten ze ten opzichte van bredere indices een beter resultaat zien. Ook Infrastructuur behaalde goede rendementen, hoger dan die van de benchmarks.

## Dilemma

### Kosten versus impact

#### duurdere beleggingscategorieën

Kosten doen ertoe. Een klein verschil per jaar, kan na veertig jaar toch optellen tot een merkbare verslechtering van het pensioenresultaat. Nu hebben de beleggingscategorieën waarin de meeste impact te maken valt, doorgaans ook hogere kosten. Het gaat om illiquide beleggingen in bijvoorbeeld infrastructuur en vastgoed die in het beheer arbeidsintensief zijn. Het voordeel is dat je als belegger kunt afdwingen dat een gebouw duurzaam gebouwd wordt, of dat een 'bruin' gebouw wordt 'vergroend'. Anders dan bij het uitsluiten van bijvoorbeeld fossiele bedrijven in de aandelenportefeuille, is bij dit soort

beleggingen direct aantoonbaar hoe ze bijdragen aan een betere wereld.

Dit stelt een pensioenfonds, verantwoordelijk voor het beleggingsbeleid, dus voor een dilemma. Hoeveel mag de impact kosten? Ook een pensioenbelegger als APG moet kiezen bij de implementatie van beleggingen: vaak tussen bestaand en nieuw. Bestaande infrastructuur of vastgoed kent lagere kosten, zeker als het beursgenoteerd is, maar geen aantoonbare impact. Impact maken kan wel door iets nieuws te realiseren, maar daar hangt ook een prijskaartje aan.

RENDEMENT BEHEERD VERMOGEN	Beheerd vermogen (in mln. euro)	2024 (1 jaar) Rendement (in %)	2024 (1 jaar) Extra Rendement (in bps)	5 jaar (ann) Rendement (in %)	5 jaar (ann) Extra Rendement (in bps)
<b>ACTIEVE STRATEGIE<sup>1</sup></b>					
<b>Vastrentende waarden</b>					
Long Duration Treasury Euro	2.101	-2,8	12	-9,4	5
Total Credits	56.631	3,6	56	0,0	46
Alternative Credits	3.718	8,3	-804	-	-
Investment Grade Corporate Credits	13.016	6,5	45	-	-
Mortgages	10.035	6,1	184	-0,7	97
Emerging Market Debt Active	16.617	6,0	-129	1,7	-8
Alternative Inflation	89	5,6	327	2,9	67
<b>Aandelen</b>					
Developed Markets Equity (excluding DME RI Index and DME Min Vol Total) <sup>2</sup>	35.587	10,5	-411	5,5	-76
DME Focus Total	15.919	8,8	-896	7,3	-170
DME Fundamental Total	3.748	23,7	-149	12,6	-59
DME Quant Total	2.349	28,6	242	14,3	97
DME Small Cap & Midcap	1.258	12,5	-299	-	-
DME Transition Portfolios	12.337	5,0	-	-	-
Emerging Markets Equity	30.907	15,9	23	3,1	-29
<b>Alternatieve beleggingen</b>					
Strategic Real Estate	43.442	5,5	107	1,8	-183
Tactical Real Estate	7.007	3,5	-57	-1,3	14
Liquid Commodities <sup>3</sup>	18.913	14,9	-13	9,4	90
Illiquid Commodities <sup>3</sup>	3.170	-1,7	90	3,2	-450
Hedge Funds <sup>3,4</sup>	8.272	4,5	-105	6,2	347
Thematic Investments	342	8,4	-1.784	2,7	-1.032
Private Equity Combined Pools <sup>5</sup>	56.005	16,0	-929	16,2	128
Infrastructure Combined Active Strategies <sup>6</sup>	32.237	10,8	-36	7,8	422

## RENDEMENT BEHEERD VERMOGEN

	Beheerd vermogen (in mln. euro)	2024 (1 jaar) Rendement (in %)	2024 (1 jaar) Extra Rendement (in bps)	5 jaar (ann) Rendement (in %)	5 jaar (ann) Extra Rendement (in bps)
<b>INDEX STRATEGIE<sup>7</sup></b>					
<b>Vastrentende waarden</b>					
Emerging Market Debt Index	15.663	7,1	-23	1,7	-7
<b>Aandelen</b>					
DME RI Index (Developed Markets Equity)	113.146	24,9	-7	-	-
DME Minimum Volatility Total (Developed Markets Equity)	3.757	18,4	-21	7,1	9
<b>CAPITAL PRESERVATION STRATEGIE<sup>8</sup></b>					
<b>Vastrentende waarden</b>					
Treasury Global	51.606	0,6	-26	-2,6	-33
Long Duration Treasury Global	67.955	-6,4	-0	-7,2	-1
Fixed Income Liability Hedging	11.545	-0,9	-583	-	-
Index Linked Bonds	119	-0,1	-19	0,9	-36

1 bij deze beleggingsstijl streven we naar extra rendement boven de benchmark.

2 De totale YTD- en 5-jaarsportefeuille en het extra rendement van actieve strategieën voor aandelen uit ontwikkelde markten zijn berekend als een gewogen gemiddelde op basis van de AuM per 31 december 2024.

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

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

5 De Internal rate of return since inception bedraagt voor de Private Equity Combined Pools 18,3%. Dit geeft het jaarlijks rendement weer sinds de start van een belegging.

6 De Internal rate of return since inception bedraagt voor de Infrastructure Combined Pools 9,9%. Dit geeft het jaarlijks rendement weer sinds de start van een belegging.

7 bij deze beleggingsstijl streven we naar het benchmarkrendement.

8 bij deze beleggingsstijl is de belangrijkste doelstelling het behouden van de hoofdsom door het vermijden van kredietverliezen. Dit type mandaat komt voor bij beleggingen in vastrentende producten.

## Herstructurering binnen Vermogensbeheer

APG streeft ernaar een flexibele organisatie te zijn, die zich naadloos aanpast aan ontwikkelingen. Zo hebben nieuwe beleggingsovertuigingen van ABP, onze grootste opdrachtgever, geleid tot een standaardvoorkeur voor indexbeleggingsoplossingen. Dit in plaats van actief beheerde portefeuilles. Deze keuze heeft gevolgen voor de kapitaalmarkten activaklassen waarvoor we deze oplossingen nu aanbieden en voor de vermogensbeheerorganisatie van APG. We hebben in 2024 besloten te stoppen met ons interne quant equity-product en als gevolg daarvan het quant equity-team ontbonden.

onze andere klanten echter zeer serieus en blijven de mandatenbeheerdiensten leveren totdat er een andere oplossing is gevonden.

Een derde grote verandering voor APG Vermogensbeheer is de nieuwe langetermijnvisie van ABP op de uitbesteding van de pensioenuitvoering en het vermogensbeheer van het fonds. Hierin spreekt ABP voor vermogensbeheer de voorkeur uit voor 'maximale alignment'. In deze langetermijnvisie van ABP, zou APG Vermogensbeheer op termijn alleen nog ABP bedienen. De mogelijke beweging naar dit single-client model kan een grote verandering betekenen voor APG Vermogensbeheer. De raad van bestuur zal in de eerste helft van 2025 de implicaties hiervan op onze organisatie verder uitwerken in het kader van het formuleren van een langetermijnstrategie voor APG. Dit gebeurt in samenspraak met onze stakeholders, waaronder fondsklanten en aandeelhouders.

Een andere belangrijke ontwikkeling is dat ABP ervoor heeft gekozen een belangrijk deel van het mandaatbeheer, dat voorheen door Fiduciair Management van APG werd verzorgd, zelf uit te voeren. Een aantal collega's van APG heeft de overstap gemaakt en werkt nu direct voor ABP. Naar aanleiding van dit besluit heeft APG Vermogensbeheer besloten dat het op termijn de eindbeslissingsrol van het mandaatbeheer voor alle fondsklanten zal beëindigen. We nemen onze zorgplicht naar



“

## Ik geloof in de interne én externe perspectieven

Drie vragen aan

Alineke van den Berge, COO bij APG Vermogensbeheer.

### Als COO bij APG Vermogensbeheer ben je eindverantwoordelijk voor een aantal grote transities, waaronder de datastrategie voor vermogensbeheer. Hoe verhoudt dit zich tot de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel?

“Het heeft allemaal met elkaar te maken. Maar je ziet wel dat de transitie naar het vernieuwde stelsel en strengere wet- en regelgeving een katalyserende werking hebben op de andere veranderingen. Het dwingt ons immers om als sector nog transparanter, klantgerichter en meer deelnemergedreven te worden. In het geval van vermogensbeheer betekent dit concreet dat we onze beleggingsstrategie – in lijn met de overtuigingen van ABP en onze andere fondsklanten – aanpassen. En dat versterkt weer de noodzaak voor het implementeren en uitvoeren van de datastrategie. Immers, de beschikbaarheid van kwalitatief goede en juiste data wordt steeds belangrijker.”

### Welke belangrijke stappen zijn in 2024 op het gebied van data gezet?

“Een belangrijk doel in dat traject is 'data at your fingertips', ofwel: makkelijke en directe toegang tot alle relevante data.

Daar hebben we vorig jaar stappen in gezet met de beweging naar de cloud en de doorontwikkeling van ons dataplatform. Dit zijn belangrijke mijlpalen – en we hebben al veel data op het platform gezet. Maar we zijn er nog niet. Bovendien staat de technologie niet stil. Ik zie 2024 een beetje als het voorbereidingsjaar; 2025 en 2026 worden de executiejaren.”

### Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich blijven ontwikkelen in deze veranderende context?

“Duurzame inzetbaarheid is een speerpunt. We bieden collega's uitgebreide mogelijkheden om met hulp van experts uit het vakgebied – zowel intern als extern – toekomstbestendige vaardigheden op het gebied van cloud en data te ontwikkelen. Deze vaardigheden en de outside-in perspectieven dragen bij aan het leveren van hoogwaardige en geautoriseerde data binnen handbereik van de business, onze fondsklanten en hun deelnemers. En om op tijd te kunnen leveren via cloudoplossingen. Ik geloof sterk in de combinatie van interne en externe perspectieven om onze organisatie sterker te maken. Vooral in tijden van transitie.”



# Uitvoeringskosten

**Het doel van APG is een zo hoog mogelijke pensioenwaarde voor de deelnemers van onze pensioenfondsklanten. Onze uitgaven voor pensioenuitvoering en vermogensbeheer moeten daarom altijd gefundeerd en verantwoord zijn.**

## Kosten van de pensioenuitvoering

De kosten voor de pensioenuitvoering zijn in 2024 gestegen. De kosten voor de reguliere dienstverlening zijn in lijn met 2023. Hogere salariskosten, als gevolg van cao-afspraken, worden gecompenseerd door lagere kosten voor externe inhuur. Wel zijn de transitiegerelateerde kosten gestegen, voornamelijk doordat we in 2024 meer activiteiten voor de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel moesten uitvoeren. Zoals het opschonen van data en het inrichten van nieuwe processen. Dit traject zal tot 2027 nog forse investeringen vergen.

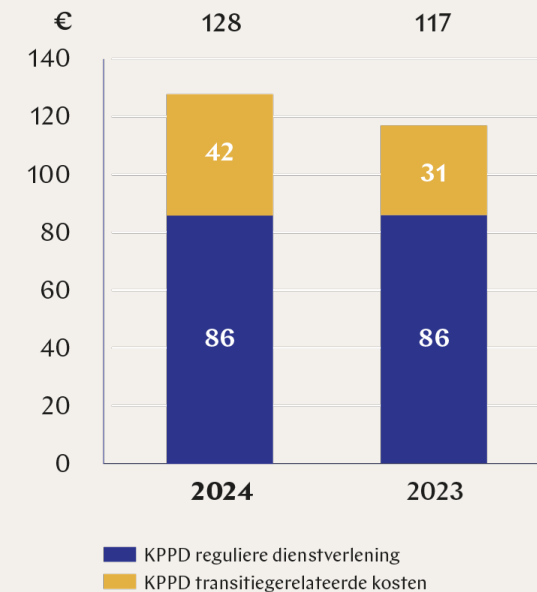
De kosten van de pensioenuitvoering worden omgerekend naar een kostprijs per deelnemer. Die kostprijs behelst de kosten die we maken voor de pensioenuitvoering, gedeeld door het aantal actieve en gepensioneerde deelnemers van onze fondsklanten aan het einde van het boekjaar. In 2024 was de gemiddelde kostprijs per deelnemer hoger dan onze omzet voor de pensioenuitvoering. Dat betekent dat we per saldo verliesgevend zijn. Dit verlies is over 2024 gecompenseerd door positieve resultaten op de vermogensbeheeractiviteiten

Voor een effectieve interne sturing splitsen we de gemiddelde kostprijs op in een kostprijs per deelnemer voor reguliere dienstverlening en een kostprijs per deelnemer voor de transitie. In 2024 steeg de totale kostprijs per deelnemer met 11 euro naar 128 euro (2023: 117 euro). De transitiegerelateerde kostprijs per deelnemer steeg met 11 euro naar 42 euro (2023: 31 euro). De kostprijs per deelnemer voor reguliere dienstverlening bleef gelijk met 86 euro in 2024.

Onze ambitie is om de gemiddelde kostprijs per deelnemer te verlagen na de invoering van

het vernieuwde pensioenstelsel. Dit is mogelijk als onze pensioenfondsklanten de regelingen vereenvoudigen, APG verder digitaliseert en we een generieke werkwijze doorvoeren in de uitvoeringsprocessen.

## Kostprijs per deelnemer



## Dilemma

Financiële keuzes op de korte termijn versus uitstel tot na de transitie

De belangrijkste taak van APG is zorgen voor een goed pensioen voor de deelnemers van de fondsen waarvoor we werken. En pensioen gaat over waardecreatie op de lange termijn; daar focussen we dus altijd op. Tegelijkertijd zit de pensioensector nu midden in de grootste stelselwijziging ooit. Dat zorgt voor meerdere uitdagingen: APG moet deze transitie goed en beheerst uitvoeren én de deelnemers van zijn opdrachtgevende fondsen hier goed in begeleiden. Daar komt bij dat APG zich, samen met de pensioenfondsen, moet voorbereiden op de werkelijkheid na de transitie. Dit vraagt versneld om grote investeringen op korte termijn, onder meer in het IT-landschap. En dat is een dilemma, want APG is op dit moment al te duur - de prijs per deelnemer is niet marktconform. Dit vraagt voortdurend om het maken van complexe keuzes.

## Kosten van het vermogensbeheer

De kosten voor het vermogensbeheer worden doorberekend aan de fondsen. De totale kosten worden onder meer bepaald door de gekozen beleggingsmix en de implementatiestijl – waaronder de keuze voor intern of extern beheer.

Kosten spelen voor pensioenfondsen een rol bij het nemen van beleggingsbeslissingen. Daarnaast wordt ook gekeken naar factoren als risico, rendement en verantwoord beleggen. Een belegging in een illiquide asset categorie (bijvoorbeeld private equity) brengt meestal hogere kosten met zich mee omdat deze arbeidsintensiever is. In geval van extern beheer worden hiervoor hogere beheer- en prestatievergoedingen betaald dan voor liquide asset categorieën.

Verder zijn de kosten van een actieve belegging hoger dan die van een indexstrategie. De duurdere beleggingskeuzes moeten op de (middel)lange termijn extra rendement opbrengen om de hogere kosten te compenseren.

Pensioenfondsklanten kiezen er steeds vaker voor om voor de aandelenbeleggingen gebruik te maken van indexcategorieën. Deze kenmerken zich door lage investeringskosten. APG anticipeert op de keuzes van de pensioenfondsen en past zijn eigen kostenniveau hierop aan. Om de totale kosten voor illiquide asset categorieën te verlagen, vinden er meer beleggingen plaats in directe investeringen en co-investeringen. Naar verwachting neemt als gevolg hiervan het aantal interne portefeuillemanagers in de komende periode toe. Daar staat tegenover dat de vergoedingen voor externe portefeuillemanagers dalen.

Rekening houdend met de beleggingsmix zien we dat de beleggingskosten voor onze pensioenfondsklanten op de lange termijn gemiddeld lager zijn dan die van vergelijkbare fondsen. Dit wordt ook bevestigd door externe benchmarkonderzoeken. Tegelijkertijd heeft APG aandacht voor het kostenniveau.



## Goed invaren kan alleen met schone data

Drie vragen aan

Rob Schormans, directeur Pensioenuitvoering.

### Hoe heftisch is 2024 geweest voor APG, en dan met name voor de medewerkers bij de pensioenuitvoering?

“Veel stond in het teken van de voorbereiding van de twee fondsen op de overstap naar het vernieuwde stelsel. Nieuwe wetten en regels, nieuwe systemen, nieuwe technieken, nieuwe communicatie richting de deelnemers en nieuwe opleidingen; het vernieuwde stelsel en de weg daarnaartoe heeft impact op de totale APG-organisatie. Daarnaast hebben we natuurlijk ook nog de bestaande dienstverlening aan de overige zes fondsen hoog te houden. Dat is balanceren, maar we zijn daarin geslaagd. We hebben immers twee fondsen succesvol overgezet.”

### Wat zegt dit ‘succes’ over de komende jaren?

“We hebben nu twee fondsen ingevaren met in totaal bijna 200.000 deelnemers. De volgende fondsen die overgaan in 2026, namelijk bpfBOUW, SPW en Pensioenfonds Schoonmaak, hebben gezamenlijk een veelvoud van dat aantal deelnemers. Daar komt bij dat veel collega’s al volle focus hebben op 2027, het jaar waarin onder

andere onze grootste opdrachtgever ABP overstapt naar het vernieuwde stelsel. Er is dus nog veel werk te doen. En het blijft balanceren. Bovendien wil APG ook na de transitie in 2028 een toonaangevende pensioenuitvoeringsorganisatie zijn die een marktconform tarief hanteert. Dat betekent dat we ook besluiten nemen om bedrijfsonderdelen efficiënter in te richten, zaken samen te voegen, waardoor het ook makkelijker werken wordt voor de collega’s. En uiteraard zonder dat dit de transitie van de fondsklanten naar het vernieuwde stelsel in gevaar brengt.”

### Wat is de belangrijkste prioriteit voor 2025?

“Duidelijk is dat de fondsen alleen goed kunnen overgaan als we met schone data werken. Dat is een harde voorwaarde. In 2024 hebben we dan ook data opgeschoond en in 2025 gaan we hiermee door. Onjuiste, onvolledige, onnauwkeurige, irrelevante of ontbrekende data worden geïdentificeerd en aangepast, vervangen of verwijderd.”

# Transparantie & compliance

**Als een van de grootste pensioenuitvoerders van Nederland en toonaangevende vermogensbeheerder heeft APG een belangrijke maatschappelijke rol. Daarom zijn we transparant over het beleggingsbeleid, kosten en resultaten, en leven we relevante wet- en regelgeving nauwgezet na. We hechten aan integriteit en willen voldoen aan de hoogste normen en standaarden.**

APG ondersteunt de medewerkers hierin door het ontwikkelen van initiatieven, zoals de in 2024 gelanceerde landingspagina met de tweedelijns risico- en compliance-beleidsdocumenten. We willen kunnen bewijzen dat we een integere en beheerste bedrijfsvoering hebben waarin risico's, zoals fouten of onverwachte gebeurtenissen, vroeg worden herkend en dat we hierop tijdig kunnen anticiperen. Daarbij is dit een mooi voorbeeld van hoe we binnen APG samenwerking stimuleren tussen onze wereldwijde kantoren en hoe we gezamenlijk streven naar een optimale bediening van onze pensioenfondsklanten. Voor meer informatie hierover, verwijzen we naar de [duurzaamheidsrapportage](#).

EU-regelgevingen die van toepassing zijn op APG, zijn onder andere de herziene Aandeelhoudersrichtlijn, de Verordening met betrekking tot informatieverstrekking over duurzaamheid in de financiële sector (SFDR), de Digital Operational Resilience Act (DORA), de EU-taxonomieverordening en de CSRD.

“

**We zijn transparant over het beleggingsbeleid, kosten en resultaten**

## Voldoen aan wet- en regelgeving

De toenemende wet- en regelgeving en het toegenomen aantal commitments op zowel nationaal als Europees niveau, vereist van APG en zijn pensioenfondsklanten dat ze informatie verschaffen over de integratie van ESG-factoren in het besluitvormingsproces rond beleggingen. We leggen verantwoording af aan en namens onze pensioenfondsklanten.

## SFDR

APG en zijn pensioenfondsklanten publiceerden in 2024 de verplichte SFDR-informatie op hun websites. In de loop van het jaar hebben we gewerkt aan verdere standaardisatie en verbetering van onze rapportageprocessen en -methoden. Ook ontwikkelden we een methodologie om duurzame beleggingen te meten. Aangezien de wet- en regelgeving

voortdurend verandert, houden we alle ontwikkelingen actief in de gaten en stellen we onze processen en methoden waar nodig bij. Zo streven we ernaar dat APG Vermogensbeheer en de fondsen voldoen aan de relevante verplichtingen.

### CSR

Begin 2023 trad de CSRD in werking. Deze richtlijn voorziet in duurzaamheidsaspecten die moeten worden meegenomen in de jaarverslaggeving, zoals het principe van de dubbele materialiteit: aan de ene kant de materiële impact van APG op de omgeving en aan de andere kant de materiële impact op de onderneming als gevolg van duurzaamheidsrisico's en kansen. Hoewel APG naar alle waarschijnlijkheid pas een wettelijke verplichting heeft over boekjaar 2025, is besloten om op vrijwillige basis over het boekjaar 2024 een duurzaamheidsrapportage op te stellen. In 2025 zet APG verdere stappen om te voldoen aan CSRD-wetgeving.

## Dilemma

### Aantoonbaar in control versus efficiency

Aantoonbaar in control zijn is een belangrijk thema voor APG, onze klanten en onze toezichthouders. Processen moeten volgens vaste beschrijvingen verlopen, er zitten controles in en het verloop van het proces moet worden vastgelegd en reproduceerbaar zijn.

Beheersing van risico's is cruciaal voor elk bedrijf. Maar het volledig kunnen uitsluiten van risico's is onmogelijk; in control zijn komt eigenlijk neer op een bewuste afweging van risico's (inclusief mogelijke verliezen wanneer ze zich voordoen en schade voor de deelnemers van fondsen) en de maatregelen om die risico's

te verminderen (inclusief kosten die deze maatregelen met zich meebrengen). Als die afweging goed gemaakt wordt, ontstaat er een balans tussen in control zijn en het efficiënt kunnen uitvoeren van de pensioenadministratie.

Wanneer de normen die worden opgelegd leiden tot minder efficiënt werkende processen en systemen, lijkt bureaucratie de overhand te krijgen en kan de dienstverlening duurder (en trager) worden dan nodig is. In goed overleg moet hier dan een juiste afweging in worden gemaakt.

# Wendbare organisatie

**De komende jaren verandert er veel voor APG: van de complexe transitie naar het vernieuwde stelsel en hogere eisen van fondsen en toezichthouders tot technologische innovaties. Al deze veranderingen hebben impact op onze organisatie en werknemers. Daar moeten we ons op voorbereiden.**

Om ervoor te zorgen dat APG klaar is voor de toekomst, moeten we een goed inzicht krijgen in hoe het werk binnen APG gaat veranderen. Daarom brengen we de impact van de vier verschillende transities op de organisatie en medewerkers in kaart.

Allereerst is er de overgang van de acht pensioenfondsen naar het vernieuwde pensioenstelsel. De invoering van de Wtp betekent dat onze dienstverlening en pensioenuitvoering gaan veranderen. Gelijktijdig voert APG tot 2030 een noodzakelijk kostenbesparingsbeleid uit, wat consequenties

heeft voor het personeelsbestand. Ook het aantal externe medewerkers zal de komende jaren afnemen. Verder moeten alle medewerkers en systemen worden voorbereid op nieuwe technologische eisen en IT-vaardigheden. Ten slotte geeft ABP er de voorkeur aan dat Vermogensbeheer op de lange termijn uitsluitend nog ABP bedient. Dit wordt in 2025 verder uitgewerkt door APG in het kader van de formulering van een langetermijnstrategie voor APG. De mogelijke beweging naar dit single-client model kan op termijn personele gevolgen hebben voor de medewerkers van APG Vermogensbeheer.

Om APG te ondersteunen in het 'operational ready' zijn, is er een veranderprogramma ontwikkeld: OpR. Dit programma loopt al enige tijd voor de Wtp-transitie. Vergelijkbare veranderaanpakken worden ontwikkeld en geïmplementeerd binnen alle bedrijfsonderdelen die door de andere transities worden geraakt, zoals de veranderingen binnen Vermogensbeheer. Duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers staat hierbij voorop. We zorgen ervoor dat zij zich goed

kunnen voorbereiden op het functioneren in een veranderende (en onzekere) context. Op dit moment hebben de Wtp-transitie en de veranderde dienstverlening binnen Vermogensbeheer de grootste impact. Voor leidinggevendenden betekent het extra druk om hun medewerkers en de organisatie door de transformaties heen te loodsen. APG ondersteunt hen daarbij onder meer door het faciliteren van opleidingen en trainingen.

## Duurzame inzetbaarheid

De strategische personeelsplanning (SWP) is een werkwijze om wendbaarheid binnen onze organisatie te bevorderen. Hiermee maken we aanbod en vraag van personeel op de lange termijn inzichtelijk. Ook de benodigde capaciteit inventariseren we ermee. Door hun specifieke vaardigheden aan de hand van de SWP in kaart te brengen, kunnen we medewerkers handvatten aanreiken voor hun gewenste en benodigde ontwikkeling.

In 2024 is al een aantal leertrajecten van start gegaan. De focus lag op verschillende, algemeen gewenste kwaliteiten, zoals het verder

ontwikkelen van digitale vaardigheden (een grotere technische kennis, kunnen werken met AI) en het stimuleren van een datagedreven mindset. Ofwel: individueel goed leren omgaan met het verwerken en interpreteren van data. Ook was er veel aandacht voor (meer) bewustwording van mogelijke risico's en het versterken van een commerciële instelling en klantgericht handelen. Dit alles met oog voor de organisatie als 'keten' en het bereiken van een vloeiende onderlinge samenwerking. Voor meer informatie over de ontwikkeling van het personeel, zie de [duurzaamheidsrapportage](#).

### Vacatures

63

Naast de voorbereidingen op het vernieuwde pensioenstelsel gaat het reguliere werk natuurlijk gewoon door. De werkdruk is hoog. Hiervoor moet de juiste capaciteit aanwezig zijn. Voor gekwalificeerd personeel is APG in zekere mate afhankelijk van het aantrekken van specifieke kennis op de arbeidsmarkt. Hier sturen we intern op; onze doelstelling is om minimaal 80 procent van de vacatures ingevuld te krijgen. Deze doelstelling is in 2024 gehaald met 82 procent. Dat is onder



Collega's op het APG-kantoor in Amsterdam.

meer gelukt door te focussen op geschikte kandidaten binnen de organisatie, via arbeidsmarktcampagnes en door medewerkers zelf actief kandidaten te laten benaderen in hun eigen netwerk (referral).

### Kostenefficiënt werken

Tegelijkertijd worden alle bedrijfsonderdelen gestimuleerd om de kosten te verlagen. Het accent ligt op innovaties die helpen om slimmer en productiever te werken, op het stoppen van niet-noodzakelijke activiteiten en op minder uitbesteding van werkzaamheden. Voor dit laatste is een effectieve inhuurstrategie cruciaal. Daarom werkt APG aan de professionalisering van interne processen, wat meer grip moet geven op de inzet van externe professionals en marktconforme prijsafspraken. Uiteraard met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving.

### People risico

Bij de transities rondom de Wtp, de kostenverlaging, de veranderde dienstverlening binnen Vermogensbeheer en noodzakelijke wijzigingen in het IT-landschap van APG, ontstaat een significant 'people risico'. Voorbeelden hiervan zijn uitval/ziekteverzuim,

## Dilemma

Hoe houden we medewerkers gemotiveerd tijdens en na de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel?

De overstap naar het vernieuwde pensioenstelsel brengt onzekerheid met zich mee voor onze medewerkers. Dat is een gevolg van de schommelende capaciteitsvraag. Er zijn tijdens de transitie meer mensen nodig dan na de transitie. Er wordt daarom op verschillende plekken binnen APG nagedacht over hoe we onze toekomstige dienstverlening inrichten. Een afbouw van het personeelsbestand is daarbij noodzakelijk. Dit heeft invloed op de verwachtingen, het moreel en de betrokkenheid van medewerkers. En daar zit een dilemma: hoe houden we medewerkers gemotiveerd tijdens deze complexe transitieperiode? Het is de verantwoordelijkheid van APG om een

evenwicht te vinden: het maximaliseren van de betrokkenheid van onze medewerkers tijdens de transitie en het voorbereiden op de nieuwe realiteit daarna. Dat doen we door in gesprek te blijven met collega's, door naar hen te luisteren. We communiceren wat we weten en wat we nog niet weten, ook als de boodschap moeilijk is. We nemen medewerkers zoveel mogelijk mee gedurende de verandertrajecten en begeleiden hen naar een kleinere APG-organisatie. Kortom: het is een continue dialoog. We moeten goed op de hoogte blijven van welke zorgen er spelen bij medewerkers. En daarbij altijd zo transparant mogelijk communiceren.

ongemotiveerde medewerkers, een hoger verloop en een grote mate van onzekerheid. We monitoren zulke indicatoren onder andere aan de hand van 'pulse metingen' en het Medewerkerbetrokkenheidonderzoek.

Indien nodig, kunnen de bedrijfsonderdelen periodiek bijsturen. Meer doelstellingen en resultaten in 2024 staan beschreven in de [duurzaamheidsrapportage](#).





“  
Met je team iets bereiken,  
dat geeft veel energie

Drie vragen aan

Heleen Ruijten-Koenen, directeur People & Change bij APG.

### Hoe zorgt APG ervoor dat medewerkers zich betrokken voelen bij alle transitieprocessen?

"Het belangrijkste is om in gesprek te blijven. In eerste instantie natuurlijk binnen de teams, maar als werkgever wil APG ook voorspelbaar en betrouwbaar zijn. Aan de ene kant wordt in 2025 duidelijker hoe APG er na de transitie uit gaat zien. Anderzijds is het hier en nu urgent, met kostenbesparingen en transities. Het is knallen voor alle fondsen die nog gaan invaren. Dan moet je als management duidelijk zijn: waarover kun je nog geen inzicht geven en wanneer kan dat wel? Zodra we meer weten, organiseren we bijvoorbeeld meteen een Global Town Hall. Zo weten mensen waar ze aan toe zijn. Vervolgens vertrouwen we op een continue dialoog tussen leidinggevenden en hun team. Hierin moet iedereen zich durven uiten over onzekerheden. De rol van People & Change is: alert zijn en de communicatie in goede banen leiden. Wat horen, zien en voelen wij? Bemerken we onrust? Dan willen wij daarover met leidinggevenden in gesprek, kijken hoe we daarbij kunnen ondersteunen."

### En hoe houden jullie de medewerkers gemotiveerd?

"Het is natuurlijk niet aan People & Change om mensen te motiveren, maar we kunnen wel duidelijke kaders scheppen. Het is een superspannende tijd. APG werkt aan iets waardevols en ieders bijdrage is essentieel. Bovendien, de meeste waardering ervaar je als je als team samen iets bereikt, als je leidinggevende ziet welke toegevoegde waarde jij hebt. Dat geeft veel energie."

### Wat heeft People & Change geleerd van de overgang van de eerste fondsen?

"Een van de belangrijkste pijlers is het opleidingsplan. In 2024 hebben we bij een kleine groep geleerd om er samen met de leidinggevenden voor te zorgen dat mensen tijdig ruimte krijgen om te leren omgaan met nieuwe systemen en werkstructuren. Waarbij je tegelijkertijd als APG aantoonbaar in control blijft. Dat is straks hopelijk in het groot te zien."

# Digitalisering

**APG wordt meer en meer een digitale organisatie, waarin nieuwe technologieën de basis vormen van de dienstverlening. Digitalisering is daarom een cruciaal onderdeel van onze strategie. In 2024 hebben we focus gelegd op digitale veiligheid, het voldoen aan nieuwe wetgeving en de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel.**

## Klaar voor het vernieuwde pensioenstelsel

APG had eind 2024 de IT-systemen in voldoende mate gereed om de overstap van PWRI (het pensioenfonds in de sociale werkvoorziening) en PPF APG (het personeelspensioenfonds van APG) naar het vernieuwde stelsel mogelijk te maken.

Deze overstap, de eerste bij APG, was op 1 januari 2025. De andere pensioenfondsen waarvoor we werken volgen in 2026 en 2027. De implementatie verschilt per fonds en vergt nog een aanzienlijke hoeveelheid werk. Maar met de transitie van de eerste twee fondsen heeft APG een basis gelegd voor de overstap van alle fondsklanten naar het vernieuwde pensioenstelsel.

Vanaf de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel werken we met een volledig nieuwe polis- en kapitaaladministratie van Festina Finance. We hebben een communicatieplatform voor de deelnemers, waarmee we hen in een gepersonaliseerde omgeving informeren over de waarde van

hun actuele, persoonlijke pensioenvermogen. Daarmee creëren we een digitale omgeving die past bij het vernieuwde stelsel.

## Focus op veiligheid

Fondsen, pensioendeelnemers en werkgevers moeten erop kunnen vertrouwen dat al hun (persoonlijke) gegevens bij ons veilig zijn. Daarom moeten we scherp blijven en op elke mogelijke dreiging voorbereid zijn. Investeren in digitale veiligheid is voor APG cruciaal. Zowel om te voorkomen dat indringers in onze systemen komen, als om de impact daarvan, mocht dit onverhoopt toch gebeuren, te minimaliseren.

APG voert regelmatig onderzoeken en tests uit, onder meer door zogenoemde red teams in te schakelen voor een TIBER-test (Threat Intelligence Based Ethical Red-teaming): we geven ethische hackers de opdracht APG aan te vallen om daarvan te leren en risico's beter af te dekken.

De toenemende technologische ontwikkelingen in de wereld vereisen dat APG continu

Nieuwe technologieën en digitalisering helpen ons efficiënter te werken, de dienstverlening aan de pensioendeelnemers en fondsen te versterken en betere beleggingsbesluiten te nemen. De informatievoorziening wordt ook gebruiksvriendelijker: de pensioenfondsen, hun deelnemers en de werkgevers krijgen meer inzicht via online portals en apps. APG let strikt op veiligheids- en privacyrisico's die deze ontwikkelingen met zich meebrengen. We zorgen ervoor dat onze dienstverlening veilig is.

onderzoekt of en waar verbeteringen nodig zijn. In 2024 onderzocht op ons verzoek een extern onderzoeksbureau hoe gevoelig APG is voor een potentiële cyberaanval. De aanbevelingen uit het rapport is APG versneld aan het doorvoeren.

### DORA

Digitale veiligheid staat ook centraal in DORA, de wetgeving die op 17 januari 2025 in werking trad. APG moet hieraan voldoen, wat inhoudt dat we moeten kunnen aantonen dat we de digitale veiligheid op orde hebben. In deze Europese wet is geregeld welke maatregelen een bedrijf moet nemen en ook dat het moet kunnen bewijzen dát deze maatregelen zijn genomen.

### IT-strategie en -visie

APG is bezig met het herijken van de IT-visie en IT-strategie. Het doel is om zowel de veiligheid te waarborgen, als het IT-landschap up-to-date te houden gedurende alle transities en klaar te maken voor de toekomst. Hierbij is nadrukkelijk aandacht voor executiekracht: het vermogen van teams binnen APG om effectief, efficiënt en aantoonbaar gecontroleerd de operatie uit te voeren en veranderingen door te voeren, bijvoorbeeld door het in toenemende mate inzetten van cloudtechnologie.

### Kunstmatige intelligentie

Op het gebied van kunstmatige intelligentie is op 1 augustus 2024 de AI Act van toepassing geworden, een Europese wet die regels stelt voor de ontwikkeling en het gebruik van AI-systemen en rechten geeft aan burgers die hiermee in aanraking komen. Op basis van deze wetgeving hebben we een visie en beleid ontwikkeld in samenspraak met onze pensioenfondsklanten. Op die manier zorgen we ervoor dat al onze toepassingen van AI naast kansen ook veiligheid bieden.



**We onderzoeken hoe AI onze medewerkers kan helpen hun werk nog beter te kunnen doen**

Binnen deze kaders onderzoeken en testen we hoe AI onze medewerkers kan helpen om hun werk nog beter te kunnen doen en hierdoor de dienstverlening efficiënter in te richten, met een hogere kwaliteit. Op verschillende plekken binnen APG wordt geëxperimenteerd met generatieve AI. Deze digitale assistenten werken volledig binnen de APG-omgeving en zijn volkomen afgeschermd.

We werken intussen voor de gehele organisatie aan eigen toepassingen van een zogeheten Large Language Model, dat in staat is een grote hoeveelheid informatie tot zich te nemen en te verwerken. Dit heeft een functionaliteit die vergelijkbaar is met ChatGPT, maar dan binnen de beveiligde IT-infrastructuur van APG en gevoed met APG-specifieke kennis en informatie.

Hetzelfde geldt voor de zogenoemde Good Practice Informatiebeveiliging, een set van richtlijnen en handvatten die DNB heeft opgesteld. Ook hier gaat het erom dat bedrijven hun informatiebeveiligingsprocessen aantoonbaar goed inrichten. In 2024 heeft APG significant geïnvesteerd om aan de vernieuwde wet- en regelgeving te voldoen. In 2025 zal APG nog moeten investeren om volledig en blijvend aan alle eisen te kunnen voldoen.

## Digitalisering bij vermogensbeheer

Het digitaliseren van vermogensbeheer is een van de strategische thema's bij APG Vermogensbeheer. Het helpt ons de organisatie klaar te maken voor de toekomst, te voldoen aan de eisen van de fondsklanten, de flexibiliteit en efficiëntie te vergroten en een aantrekkelijke werkgever te zijn. De beschikbaarheid en de kwaliteit van data zijn hierbij erg belangrijk. Digitalisering verbetert de kwaliteit, toegang en het gebruik van data, waardoor we meer waarde kunnen creëren voor onze fondsklanten. Bijvoorbeeld bij klantinteracties, investeringsbeslissingen, specifiek verantwoord beleggen, diverse rapportages.

68

### Platform in de cloud

In 2024 bereikten we een mijlpaal in ons digitaliseringsprogramma; de implementatie van een dataplatform in de cloud. Dit is een fundamentele bouwsteen in de realisatie van onze visie 'all data at your fingertips'.

Het platform vormt ook de basis voor de realisatie van het 'ABP Universe' en Inclusion 2.0. Via deze twee oplossingen wordt het duurzaamheidsbeleid van de klant

## Dilemma

### GenAI inzetten versus het beheersen van risico's

APG heeft in 2024 kostenbesparingen doorgevoerd. Om vooral na de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel financieel gezond en concurrerend te kunnen zijn, zijn die besparingen ook de komende jaren een belangrijk speerpunt. Dit zal personele gevolgen hebben. Tegelijkertijd stellen de fondsen waarvoor APG werkt en de toezichthouder hogere eisen aan onze dienstverlening. Dat betekent dat er minimaal dezelfde resultaten moeten worden behaald tegen lagere kosten en soms met minder medewerkers. De toepassing van Generatieve AI (GenAI) kan helpen om de benodigde efficiencyslag te maken.

Het dilemma zit hem erin dat de toezichthouder in toenemende mate inzicht in de totstandkoming van de GenAI-output wil en hoge eisen stelt aan controlemaatregelen. Ook de pensioenfondsen zijn voorzichtig als het gaat om GenAI-toepassingen die gebruikmaken van 'hun' data. Dit maakt implementatie van risicoraamwerken met intensieve beheersing noodzakelijk. Alleen dan kan worden voldaan aan de risicobereidheid van de pensioenfondsen. Dat levert spanning op. De vraag is dus: hoe ver mag en kan APG gaan bij de implementatie en beheersing van GenAI, zonder dat de meerwaarde van de techniek verloren gaat?

doorvertaald in de beleggingsportefeuilles. Dit maakt het mogelijk om het ESG-belang te integreren in de aandelen beleggingsportefeuilles en op een datagedreven manier het inclusiebeleid te monitoren. Dit gebeurt in overeenstemming met ABP's criteria

en de vastgestelde wettelijke vereisten. Andere opgeleverde digitaliseringsproducten in 2024 zijn de ESG-Scorecard en de inrichting van een integraal klantenportaal. Ook zijn er stappen gezet op het gebied van data-analyse en -visualisatie.

### Afronding digitaliseringprogramma

Het digitaliseringsprogramma is een omvangrijk en complex programma, waarin logischerwijs ook uitdagingen in de realisatie zijn. Zo heeft de oplevering van het Order & Execution managementsysteem (OMS/EMS) in 2024 een kleine vertraging opgelopen, zonder impact op het totale plan. Daarnaast bracht bijvoorbeeld de realisatie van het genoemde dataplatform uitdagingen met zich mee. De verwachting is dat de beoogde resultaten voor het einde van het digitaliseringsprogramma eind 2025 worden opgeleverd.

69

Het digitaliseringsprogramma gaat in 2025 zijn laatste fase in, met toenemende overdrachten naar de reguliere operatie. We verwachten het programma tegen het einde van het jaar 2025 af te ronden. Ook na 2025 zullen we blijven werken aan de uitbreiding van het dataplatform en het verbeteren van processen om de komende APG- en AM-strategie 2030 mogelijk te maken. Dit stelt ons in staat kosteneffectieve beleggingsdiensten te blijven leveren aan onze pensioenfondsklanten.



Medewerkers van APG overleggen in het atrium van het kantoor Edge West in Amsterdam.



## Je moet weten wat je wel en niet aan AI kunt vragen

Drie vragen aan

Tim Schultels, directeur Digital Office bij APG.

### APG zet in op nieuwe technologieën, waaronder kunstmatige intelligentie (AI). Wat zie je daar nu van in de praktijk?

"Ons uitgangspunt is: hoe kan AI je in je dagelijkse leven helpen om het werk nog beter te doen? We zien AI als een assistent die niet moe wordt en die je helpt met ondersteunende taken. Voorop staat uiteraard dat dit altijd veilig moet gebeuren: zo moeten onze eigen data ook binnen onze eigen muren blijven en op geen enkele manier worden gedeeld met de leverancier van de AI-dienst. En we willen dat collega's vooraf zijn opgeleid: ze moeten begrijpen wat je beter wel en niet aan AI kunt vragen."

### Hoe bouw je dit op?


"Stap voor stap, vooral met het oog op de veiligheid. Er lopen nu een aantal pilots. Bij een groep juridische collega's zijn we in 2024 begonnen met een specifieke AI-assistent binnen de APG-omgeving, die exact weet welke gegevens je in de organisatie wel en niet mag inzien. Dus hij kent alle e-mails in je mailbox, hij kent alle documenten waartoe je toegang hebt. En die informatie blijft binnen onze beschermde omgeving. We hebben voor deze groep gekozen

omdat juridisch werk kennisintensief is, met veel lees- en zoekwerk. De assistent kan bijvoorbeeld helpen bij het vinden van de juiste documentatie en wetsteksten. De pilot laat zien dat het werk niet alleen efficiënter kan, maar dat collega's er ook significant meer plezier aan beleven: ze kunnen zich richten op de taken waarmee ze als professional het verschil kunnen maken."

### Een AI-tool van internet voldoet niet...

"Nee, openbaar toegankelijke tooling, zoals ChatGPT, is een te open structuur. Wat je uiteraard niet wilt is dat iedere medewerker zijn eigen APG-documenten een open webinterface infietst en zegt: kun je dit eens voor me samenvatten? Je loopt dan het risico dat je bedrijfsgevoelige of AVG-gevoelige informatie lekt. We hebben de eerste stappen gezet om een dergelijke applicatie binnen ons veilige IT-systeem te kunnen gaan gebruiken. In een experiment voeden we dat model met APG-specifieke informatie; daardoor kun je vragen stellen over APG-situaties. Het is een enorme klus en het kost ons nog wel wat tijd, maar de eerste resultaten zijn er al. De ontwikkelingen gaan supersnel. Ik denk echt dat er een revolutie in de samenwerking tussen mens en machine is begonnen."

# Onze financiële positie



**2024 in beeld: Geldzorgen onder ouderen**  
Van de 3,7 miljoen 65-plussers in Nederland maakt 46 procent (2,2 miljoen) zich weleens zorgen over hun huidige financiële situatie. 13 procent heeft geen financiële buffer, blijkt uit het Koopkracht Onderzoek van het Nationaal Seniorenpanel van ANBO-PCOB.



# Onze financiële positie

## Onze financiën in 2024

Het primaire doel van APG is het maximaliseren van pensioenwaarde voor de deelnemers van onze pensioenfondsklanten. Daarnaast moet APG een gezond resultaat realiseren en een rendement dat past bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie. In 2024 heeft APG een omzet gerealiseerd van 1.035 miljoen euro (2023: 1.002 miljoen euro) en een nettoresultaat van 14,3 miljoen euro (2023: 10,3 miljoen euro).

Het nettoresultaat 2024 is beter in vergelijking met zowel het resultaat 2023 als het geplande resultaat 2024. In ons bedrijfsplan 2024 zijn relatief forse transitiegerelateerde investeringen voorzien, ter voorbereiding op het vernieuwde pensioenstelsel. Deze transitiegerelateerde kosten lagen in 2024 uiteindelijk zelfs hoger dan in het bedrijfsplan. De kosten voor de reguliere bedrijfsvoering 2024 kwamen echter lager uit, waardoor het resultaat beter is dan verwacht. Een deel van de transitiegerelateerde kosten is in rekening gebracht bij onze fondsklanten. Hoewel de kosten voor de reguliere bedrijfsvoering lager

waren dan gebudgetteerd, zijn deze wel hoger dan in 2023.

De effectieve belastingdruk kwam in 2024 uit op 16,3 procent (2023: 21,4 procent). Met een solvabiliteit van 54 procent (2023: 54 procent) is onze vermogenspositie sterk. De operationele kasstroom over 2024 was positief.

“

**In 2024 realiseerde APG een omzet van 1.035 miljoen euro en een nettoresultaat van 14,3 miljoen euro**

### Operationele kosten

Naast de investeringen in strategische initiatieven, waaronder de programma's 'Pensioen van Straks', 'Integraal Data Kwaliteit Plan' en 'Digitalisering', zijn de operationele kosten ten opzichte van 2023 vooral gestegen door hogere personeelskosten. Dit is het

gevolg van de gemaakte cao-afspraken. De kosten voor inhuur van externen zijn ten opzichte van 2023 eveneens gestegen. Vooral binnen de transitiegerelateerde programma's wordt, vanwege het tijdelijke karakter, meer externe inhuur ingezet. Binnen de reguliere dienstverlening zijn de kosten van externe inhuur gedaald.

### Omzet

APG realiseert omzet via contracten met opdrachtgevers, waarmee we een langdurige klant-leverancierrelatie hebben. De totale omzet is ten opzichte van 2023 gestegen. Hierbij wordt een lagere omzet van vermogensbeheer ten opzichte van 2023 gecompenseerd door een hogere omzet bij de pensioenuitvoering en de transitiedienstverlening. De omzet van het vermogensbeheer is deels afhankelijk van de ontwikkeling van het beheerd vermogen.

Deze lagere omzet van vermogensbeheer in 2024 is het gevolg van gewijzigde omzetafspraken en aanpassingen in de dienstverlening. In de omzet van



pensioenuitvoering wordt onderscheid gemaakt tussen omzet voor de reguliere dienstverlening en vergoeding voor de strategische projecten. De omzet voor zowel de reguliere dienstverlening van pensioenuitvoering als de strategische projecten is in 2024 gestegen.

### Marktpositie

De concurrentiepositie in de markt voor pensioenuitvoering en vermogensbeheer verschilt, en daarmee ook de winstmarges. Waar de winstmarge op diensten voor de pensioenuitvoering relatief laag tot zelfs negatief zijn, compenseren we dit op het moment met de winstmarge op de vermogensbeheeractiviteiten. De verwachting is dat de prijs per deelnemer voor de pensioenuitvoering na de invoering van het vernieuwde pensioenstelsel lager zal zijn. Door nu te investeren in de strategische projecten, blijft APG zijn dienstverlening verder verbeteren, waardoor de uitvoeringskosten op langere termijn kunnen dalen.

### Kapitaal- en dividendbeleid

Belangrijke uitgangspunten in ons kapitaal- en dividendbeleid zijn financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen, geen

overkapitalisatie en een vereist rendement dat past bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie. Onze rendementsdoelstelling is gebaseerd op enerzijds een minimaal rendement op het eigen vermogen en anderzijds een minimaal rendement op de totale kosten van de dienstverlening. De rendementsdoelstelling sluit aan bij de fiscale transfer pricing. Deze fiscale richtlijnen gelden vanwege de aandeelhoudersrelatie die APG heeft met ABP. Het nettoresultaat 2024 betekent dat niet wordt voldaan aan zowel het rendement op het eigen vermogen als het minimale rendement op de totale kosten voor de dienstverlening.



**Met name in 2025 verwachten we dat de transitiegerelateerde kosten relatief hoog zijn**

Over 2024 bedraagt het rendement op het eigen vermogen 4,0 procent, ten opzichte van 4,3 procent over 2023. Vanwege de benodigde

investeringen voor de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel accepteert APG het lagere rendement in 2024 en de komende jaren.

In 2024 heeft APG een dividend over het boekjaar 2023 van 4 miljoen euro uitgekeerd aan de aandeelhouders. De voorgestelde dividenduitkering voor 2024 is berekend op basis van de analyse van het beschikbare vermogen versus het vereiste kapitaal volgens het kapitaal- en dividendbeleid van APG en de wettelijke vereisten vanuit de vergunning voor vermogensbeheer. De dividenduitkering over 2024 is hoger dan die over 2023, omdat in 2023 een wijziging is doorgevoerd in het vereiste kapitaal van vermogensbeheer. Dit verlaagde de dividenduitkering. Zo'n wijziging heeft niet plaatsgevonden in 2024. De bepalingen met betrekking tot de statutaire winstbestemming over 2024 zijn opgenomen in de Jaarrekening.

### Verwachtingen

De komende jaren ligt de focus van APG op het bedienen van de eerste fondsen in het vernieuwde pensioenstelsel en de voorbereidingen voor het overzetten van de andere fondsen. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat hun bestaande dienstverlening

optimaal doorloopt. Met name in 2025 verwachten we dat de transitiegerelateerde kosten relatief hoog zijn. Niet al deze kosten kunnen in rekening worden gebracht bij de fondsklanten, APG zal een deel van de verwachte verliezen zelf absorberen middels het eigen vermogen. De verwachting is dat na 2025 de transitiegerelateerde kosten geleidelijk afnemen.

Daarnaast richt APG zich de komende jaren op het efficiënter inrichten van de organisatie en bedrijfsprocessen, waardoor de kosten van de reguliere dienstverlening na de transitie kunnen dalen. Hierdoor kan APG een marktconforme prijsstelling toepassen én zijn financiële gezondheid borgen.



**APG-collega's bij het kantoor in Heerlen.**



“

**Het APG van straks is aantrekkelijk voor bestaande en voor nieuwe fondsklanten**

Drie vragen aan

Maarten Blacquièr, lid van de raad van bestuur van APG.

**De dynamiek binnen APG is enorm met belangrijke transities en bergen werk. Hoe is dat te verenigen met reorganisaties en banenverlies?**

“De focus van APG ligt de komende jaren op het succesvol uitvoeren van de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel. Daarnaast werken we toe naar een stip op de horizon: een model waarbij onze grootste opdrachtgever ABP meer regie en controle heeft over haar hele keten en waarbij APG de kosten verlaagt naar een marktconform niveau. De eerste stappen hiervoor zijn in 2024 gezet, met onder meer de herinrichting van de afdeling Marketing & Propositie. Dit leidt helaas ook tot banenverlies, maar het is nodig om efficiënter te opereren. Parallel daaraan zullen we dan ook meer processen automatiseren. Iets dat vraagt om een aangepast IT-landschap.”

**Waarom is een verandering van het IT-landschap van APG zo belangrijk?**

“Ons huidige IT-landschap is complex, waardoor het doorvoeren van veranderingen tijdrovend is. Om efficiënt te kunnen werken en maximaal wendbaar te zijn, willen we ons IT-landschap aanpassen. Verder stellen we

hoge eisen aan het niveau van beveiliging, om ervoor te zorgen dat onze business continuïteit niet in gevaar komt. Daarnaast helpt een toekomstbestendig IT-landschap ons ook om aantoonbaar in control te zijn en te blijven. Veel van de controlemaatregelen worden door APG nu vaak nog handmatig uitgevoerd en vastgelegd.”

**Is APG over vijf jaar nog altijd een leidende pensioenuitvoeringsorganisatie?**

“De verschillende transities zorgen er in ieder geval voor dat er over vijf jaar een ander APG staat. Een APG dat binnen vermogensbeheer tot de top van de wereld behoort en toonaangevend is binnen de pensioenuitvoering, met marktconforme tarieven. Dat maakt het ‘APG van straks’ binnen pensioenbeheer aantrekkelijk voor bestaande en voor eventuele nieuwe klanten. We gaan met dit laatste overigens nu nog niet actief aan de slag. De transitie naar de Wtp vraagt nu al onze aandacht.”

# Onze governance



**2024 in beeld: Vroegpensioen**  
 Nine Kooiman (NPB) bij het voetbalstadion van FC Twente. De politiebonden voerden actie voor een beter vroegpensioen tijdens twee voetbalwedstrijden in de Eredivisie.

# Corporate governance

**Om onze belangrijke rol in de maatschappij op de juiste wijze te vervullen, zijn goed bestuur en een integere bedrijfsvoering essentieel.**

APG houdt ontwikkelingen op het gebied van de wet- en regelgeving nauwlettend in de gaten en streeft ernaar hieraan te voldoen. Ook passen we vrijwillig de Corporate Governance Code toe – de norm voor goed ondernemingsbestuur. In de enkele gevallen waarin we de Code niet toepassen, leggen we uit waarom. Zie ook [Corporate Governance](#) op de website van APG.

ook ondersteund door boards, die elk hun eigen aandachtsgebied hebben. Zoals de Strategische Klanten Board (integrale bediening van fondsklanten), de Portfolio board (inzet van middelen voor veranderinitiatieven binnen APG), de IT board (beheerst, veilig, flexibel en toekomstbestendig IT-landschap), de Data board (datamanagement), de Sustainability board (duurzaamheid en maatschappelijke impact), de DEI board (diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie) en de Innovation board (innovatiepijplijn en innovatiefinanciering).

2026 herbenoemd als lid van de raad van bestuur.

Maarten Blacquièrre is tot 2026 benoemd als CFRO en lid van de raad van bestuur (portefeuilles Finance, Risk & Compliance, Tax, IT en Innovatie).

Francine van Dierendonck was zes jaar lid van de raad van bestuur en is per 1 oktober 2024 afgetreden.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen wordt door de aandeelhouders van APG benoemd. De raad bewaakt onder meer de continuïteit van de organisatie. Aandacht voor de duurzame waardecreatie op lange termijn, voor alle bij APG betrokken belanghebbenden, staat hierbij centraal. Hiervoor ziet de raad van commissarissen toe op het functioneren en presteren van de organisatie en geeft advies aan de raad van bestuur. Ook speelt de raad een actieve rol in contacten met aandeelhouders.

## Samenstelling raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit drie leden. Annette Mosman is tot 2029 herbenoemd als voorzitter van de raad van bestuur (portefeuilles Deelnemers- en werkgeversservices en Fondsenbedrijf, Strategie, Communicatie, Governance, Beleid, People & Change, Facility Services, Interne Audit en het Pensioen van Straks-programma).

Ronald Wuijster (portefeuille APG Vermogensbeheer en Duurzaamheid) is tot

## Raad van bestuur

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur, de strategie, de resultaatontwikkeling, de duurzame prestaties en maatschappelijke impact van APG. De raad legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de aandeelhouders.

Zowel op het niveau van de bedrijfsonderdelen als op groepsniveau hebben we risicocommissies. De raad van bestuur wordt

De raad vervult een sleutelrol bij de benoeming en het ontslag van bestuurders en commissarissen. Zo stelt de raad van commissarissen het functieprofiel op, doet de werving en selectie en bereidt de benoemingen voor. Als werkgever beoordeelt de raad het functioneren van de raad van bestuur en doet voorstellen aan de aandeelhouders voor het beloningsbeleid. De bevoegdheid om bestuurders en commissarissen te benoemen en te ontslaan, berust bij de aandeelhouders. Zij stellen ook hun bezoldiging vast.

De raad van commissarissen heeft twee commissies: de audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie. Zij ondersteunen de raad in zijn toezichthoudende en adviserende taak. De commissies bereiden op specifieke terreinen de besluitvorming van de raad voor. Bij de vergaderingen van de audit- en riskcommissie is ook de externe accountant aanwezig. De audit- en riskcommissie voert twee keer per jaar een gesprek met zowel de externe als de interne accountant, waarbij de raad van bestuur niet aanwezig is.

### Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond op 1 januari 2024 uit vijf commissarissen. Peter Bommel is voorzitter, Dick van Well was vicevoorzitter en Constant Korthout, José Meijer en Sarah Russell zijn lid. Dick van Well is per 1 november 2024 opgevolgd door Lineke Sneller. Sarah Russell is per 1 november 2024 vicevoorzitter.

### Aandeelhouders

APG Groep NV heeft twee aandeelhouders. De Stichting Pensioenfonds ABP beschikt over 92,16 procent van de aandelen. De Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid heeft 7,84 procent van de aandelen. Gedurende 2024 hadden de raad van bestuur en de raad van commissarissen regelmatig overleg met de aandeelhouders.

### Extern toezicht

Wettelijk houdt DNB toezicht op pensioenfondsen – en niet op de pensioenuitvoeringsorganisaties, zoals APG. Bij dit toezicht wordt onder andere gekeken naar de uitbesteding van diensten aan APG voor de pensioenuitvoering. Daarom voert APG regelmatig overleg met DNB.

APG Vermogensbeheer beheert het vermogen voor vier pensioenfondsklanten en voor Asset Owner Partners (beheerders van beleggingsinstellingen). Het AOP-fonds heeft tot doel beleggers toegang te geven tot infrastructuurinvesteringen die aansluiten bij hun langetermijnbeleggingsdoelen en risicobereidheid. APG Vermogensbeheer is verantwoordelijk voor het beheer van de activiteiten van het fonds en heeft hiervoor een Wft-vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Vermogensbeheer valt onder meer onder het AIFMD en MIFID toezicht van de AFM. Daarnaast oefent DNB prudentieel toezicht uit. Voor de solvabiliteits- en liquiditeitseisen volgt Vermogensbeheer het Internal Capital and Liquidity Adequacy Risk Assessment Process.

### Tax

#### Horizontaal toezicht

We hechten groot belang aan een open en eerlijke relatie met de fiscale autoriteiten. APG en ABP hebben eind 2024 het gezamenlijke horizontaal toezicht convenant met de Belastingdienst in Nederland opnieuw verlengd.

Dit convenant is gebaseerd op het zogenaamd 'doorontwikkeld horizontaal toezicht'. De relatie stoelt hierbij op transparantie, begrip en vertrouwen. APG heeft een Tax Control Framework ingericht en geïntegreerd in het APG-brede risicoraamwerk. De Belastingdienst steunt in toenemende mate op de interne beheersing door APG. Op basis van een meerjarenplanning monitoren we, onder meer via gerichte onderzoeken, de beheersing van processen en de hierin gelegen fiscale risico's.

### Verantwoord fiscaal beleid beleggingen

Onze verwachtingen op belastinggebied voor de bedrijven waarin we namens onze pensioenfondsklanten beleggen, zijn gebaseerd op vier pijlers. Dit zijn: inhoud van het fiscale beleid van een onderneming, fiscale transparantie, de effectieve belastingdruk en bekende controverses over belastingen. APG beoordeelt zijn portefeuille van beursgenoteerde aandelen in ontwikkelde markten (met een marktkapitalisatie van ten minste 5 miljard euro) aan de hand van data die deze vier pijlers bestrijken.

Op basis van deze beoordeling hebben we in 2024 bedrijven geïdentificeerd waarmee

engagementgesprekken zijn gestart over verantwoord fiscaal gedrag. Onze eerste inspanningen waren hierbij gericht op het ontwikkelen van een beter inzicht in hun fiscale gedrag. Ook hebben we verdere stappen gezet in het integreren van ons eigen fiscaal beleid en dat van onze fondsklanten, via onze stewardship-aanpak.

Zie de APG-website voor meer info over ons [fiscaal beleid](#).

## Overleg met de ondernemingsraad

### Vergaderfrequentie

In 2024 is het maandelijks overleg tussen ondernemingsraad en bestuurder aangepast naar eens per twee maanden. Twee overleggen waren Art. 24 vergaderingen. Daarnaast worden meer informele 'Benen op Tafel' (BOT)-sessies gehouden met de gehele ondernemingsraad.

In totaal zijn er zeven overlegvergaderingen tussen ondernemingsraad en bestuurder geweest. Ook werden vijf BOT-sessies georganiseerd. Intern kwam de ondernemingsraad 26 keer bij elkaar.

De nieuwe overlegfrequentie met de bestuurder is in september geëvalueerd. Deze frequentie wordt voorlopig aangehouden.

### Adviesaanvragen en Instemmingsverzoeken

De ondernemingsraad ervoer dit jaar toenemende druk op het snel beantwoorden van adviesaanvragen. Zij werden vaak ook eerder betrokken bij nieuwe ontwikkelingen, en leverden bijvoorbeeld input bij de eerste concepten van adviesaanvragen. Dit gold (nog) niet voor alle bedrijfsonderdelen.

Hoewel de transitie naar het vernieuwde stelsel de komende drie jaar prominent op de agenda staat, vinden er binnen APG nu al veel organisatorische veranderingen plaats. Dit is deels een gevolg van gesprekken tussen APG en ABP, de grootste opdrachtgever en aandeelhouder van APG. Door toenemende kostendruk op APG's dienstverlening, zijn bezuinigingen noodzakelijk. De ondernemingsraad is van mening dat dit het begin is van een roerige periode in de transitie naar APG 2030.

De ondernemingsraad heeft in 2024 meerdere reorganisatievoorstellen ontvangen en besproken. Afgelopen jaar behandelde de ondernemingsraad zestien adviesaanvragen en drie instemmingsverzoeken. Daarnaast werd de raad via 31 informatienotities ingelicht over diverse onderwerpen. Met name een adviesaanvraag binnen Fondsbedrijf & DWS sprong in het oog, omdat hierin een behoorlijke reductie van arbeidsplaatsen werd aangekondigd. Dit had vooral effect op externe medewerkers, maar raakte ook APG-collega's.

Een instemmingsverzoek voor aanpassing van de werktijden bij het Klant Contact Center werd door de bestuurder helaas teruggetrokken. Onduidelijk is nog of dit verzoek opnieuw wordt ingediend.

### Initiatiefvoorstel

De ondernemingsraad maakte gebruik van zijn initiatiefrecht om een voorstel in te dienen over de inrichting van het Future Center. Het werk van de Future-coaches is nu uitbesteed aan een externe provider en hierover maakt de ondernemingsraad zich ernstig zorgen. De raad zou graag zien dat het herplaatsen en begeleiden van boventallige

collega's (weer) door APG-medewerkers wordt uitgevoerd. Zij kennen immers de organisatie goed en beschikken over een sterk intern netwerk. Dit voorstel is besproken tijdens de overlegvergadering in juli. De raad van bestuur heeft toegezegd het voorstel te bestuderen en met een plan te komen. De ondernemingsraad is nog in afwachting van het resultaat.

### Werkgroep Asset Management

In 2023 leidde gebrek aan zowel tijd als prioriteit vanuit de OR als vanuit de beleidsbepalers AM tot de opheffing van de werkgroep. Het herbeleggen van de werkzaamheden binnen de ondernemingsraad verliep ook niet altijd vlekkeloos. De ondernemingsraad miste direct contact met de beleidsbepalers binnen Vermogensbeheer.

Dit jaar sprong, na enkele goede gesprekken, een aantal ondernemingsraadleden bij om de werkgroep opnieuw op te zetten. Dit werkt tot nu toe effectief en was gezien de problematiek en bijkomende uitdagingen binnen Vermogensbeheer nodig. Er kwam veel werk op de ondernemingsraad af. Dit had voor een groot deel te maken met wijzigingen op de mandaten vanuit ABP en, als gevolg daarvan,

de voorgestelde reorganisaties met impact op bedrijfsonderdelen binnen Vermogensbeheer. De verwachting is dat dit ook in 2025 een vervolg krijgt.



# Ons beloningsbeleid

**APG hanteert een transparant en zorgvuldig beloningsbeleid, waarin de duurzame langetermijnvisie en strategie van APG weerspiegeld worden. Ons beloningsbeleid relateren we aan drie perspectieven: interne verhoudingen, externe verhoudingen en het maatschappelijk oogpunt.**

Het beloningsbeleid voor APG Groep N.V. is per 1 januari 2024 geactualiseerd en vastgesteld door de raad van bestuur. Tijdens het proces van totstandkoming hiervan is met de ondernemingsraad, als belangrijke stakeholder, overleg gevoerd.

## Interne verhoudingen

De balans tussen de beloning van de raad van bestuur en die van de medewerkers, en tussen de organisatieonderdelen onderling, moet kloppen. Maar ook tussen mannen en vrouwen mogen er geen onverklaarbare beloningsverschillen bestaan. Als zich

beloningsverschillen voordoen, moeten we deze kunnen verantwoorden. We monitoren dit regelmatig en nemen indien nodig maatregelen. In onze duurzaamheidsrapportage is verdere informatie te vinden rondom gelijke beloning.

In Nederland kent APG een generiek functiehuis, waarbij de zwaarte van de functie is gekoppeld aan een salarisschaal. De relatieve positie van het salaris in de schaal bepaalt de hoogte van de jaarlijkse vaste salarisgroei. Een en ander is vastgelegd in de cao APG.

## Externe verhoudingen

Om bepaalde expertise of talent aan te trekken hanteren we een competitieve beloning. Deze moet altijd uitlegbaar, consistent en in balans zijn. We gebruiken hiervoor specifieke benchmarks voor functies en organisatieonderdelen. De marktconformiteit van deze salarissen wordt periodiek beoordeeld. Op het overgrote deel van de medewerkers is de ondernemings-cao APG van toepassing, zoals overeengekomen met de vakorganisaties. De toepasselijke salarisschalen voor hen zijn opgenomen in de cao van APG. In 2024 is een

nieuwe cao APG afgesloten. Deze loopt tot 1 juli 2026.

## In balans met maatschappelijke verantwoordelijkheid

Onze strategie is erop gericht om maximale pensioenwaarde te realiseren. Dit draagt bij aan de bestaanszekerheid van de deelnemers van onze pensioenfondsklanten en is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Kostenbeheersing is dus belangrijk. Zo kunnen we duurzame waarde creëren voor de lange termijn.

Duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers vinden we belangrijk. Daarom staan opleidings- en ontwikkelmogelijkheden centraal en is er een breed vitaliteitsaanbod.

We bieden een vast salaris, een goede pensioenvoorziening en secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een ruime studiekostenvergoeding, een vitaliteitsbijdrage en een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering. Aan dagelijkse beleidsbepalers wordt geen

vertrekvergoeding verstrekt die meer dan 100 procent van de vaste beloning op jaarbasis bedraagt.

### Variabele beloning

Ons beloningsbeleid moet in overeenstemming zijn met onze positie in de samenleving en in de sector. APG in Nederland kent geen variabele beloning voor medewerkers en bestuurders. Een uitzondering geldt voor medewerkers binnen APG Vermogensbeheer met een directe invloed op de beleggingen, omdat het belangrijk is om de juiste personen aan te kunnen trekken en te sturen op de beleggingsprestaties middels vooraf vastgelegde prestatiecriteria. Bij het vaststellen van de hoogte van de variabele beloning spelen functie en geleverde prestaties (kwantitatief en kwalitatief) een rol.

De variabele beloning is voor de helft afhankelijk van niet-financiële prestaties, zoals duurzaamheidsindicatoren. Functies die een materiële invloed hebben op het risicoprofiel van Vermogensbeheer worden jaarlijks geïdentificeerd en aangemerkt als Identified Staff. Ons beloningsbeleid kent beheersmaatregelen voor deze functies. Variabele beloningen worden in dit kader in

de regel voor de helft uitgesteld uitbetaald. Namelijk in drie gelijke delen in het tweede, derde en vierde jaar volgend op het 'prestatiejaar', en na een herbeoordeling van de prestaties.

Medewerkers van dochteronderneming Entis kunnen ook in aanmerking komen voor een (beperkte) variabele beloning, waarbij eveneens kwantitatieve en kwalitatieve prestaties een rol spelen. Gegarandeerde variabele beloningen en retentievergoedingen worden niet toegekend. Voor dit laatste geldt deze lijn ook voor de kantoren buiten Nederland, tenzij relevante wet- en regelgeving anders toestaan. Sporadisch keren we, en uitsluitend in het jaar van indiensttreding, een zogenoemde sign-on bonus uit.

We willen voorkomen dat ons beloningsbeleid, en met name de variabele beloning, tot ongewenste 'beloningsprikkels' leidt. Periodiek maken we hiervoor risicoanalyses.

### Beloning in buitenland

In het buitenland maken prestatie-afhankelijke beloningen vaker deel uit van de totale beloningpropositie. Dit heeft te maken met

de lokale cultuur, wetgeving en arbeidsmarkt. Variabele beloningen helpen ons om de juiste medewerkers te kunnen werven en te sturen op prestaties. Deze beloningen kennen een andere opbouw en kunnen hoger zijn dan in Nederland. We bekijken nauwlettend, vanuit de interne en externe verhoudingen en vanuit maatschappelijk perspectief, of een totale beloning met een groter aandeel variabele beloning nodig is.

### Uitgekeerde variabele beloning

Over 2024 bedraagt de totale toegekende variabele beloning 49,3 miljoen euro (2023: 63,7 miljoen euro). Van dit bedrag heeft 39,9 miljoen euro (2023: 55,0 miljoen euro) betrekking op de buitenlandse vestigingen APG US, APG Hong Kong en APG Singapore. De afname van 15,1 miljoen euro wordt onder andere veroorzaakt door een gewijzigde beloningsstructuur in de US om meer aan te sluiten bij de beloningsstructuur in Nederland. Andere factoren zijn bijvoorbeeld veranderingen in wisselkoers, personeelsbestand en performance. In Nederland is de toegekende variabele beloning licht gestegen. Dit komt met name door cao-verhogingen en de toename van

het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor variabele beloning.

In 2024 werd aan 21 medewerkers (2023: 24) van APG Vermogensbeheer in totaal meer dan 1 miljoen euro uitgekeerd. Alle medewerkers werkten buiten Nederland, met name in Private Equity in de US. De totale vergoeding bestaat uit een vaste en een variabele beloning.

### Verantwoordelijkheid

We nemen de wet- en regelgeving in acht op het gebied van beheerst belonen. Ook volgen we de Nederlandse Corporate Governance Code. De raad van bestuur is primair verantwoordelijk voor het algemene beloningsbeleid. De raad van commissarissen houdt hierop toezicht. Deze wordt geadviseerd door de remuneratiecommissie. Op voorstel van de raad van commissarissen stelt de vergadering van aandeelhouders de individuele beloning van de leden van de raad van bestuur vast.

De directie van APG Vermogensbeheer is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beloningsbeleid voor APG Vermogensbeheer. Dit beleid moet passen binnen de kaders

van het algemene beloningsbeleid van APG Groep. De vermogensbeheeractiviteiten zijn in een zelfstandige vennootschap ondergebracht. APG Vermogensbeheer heeft een eigen raad van commissarissen met een remuneratiecommissie. Deze raad van commissarissen stelt het algemene beloningsbeleid van APG Vermogensbeheer vast op voorstel van de directie. De raad wordt hierbij ondersteund door een multidisciplinaire toetsingscommissie. Hierin werken de afdelingen People & Change, Risk, Compliance en LTR nauw samen om het ontwerp, het toezicht en de monitoring goed in te richten. De interne accountant is geen lid van deze commissie. Deze doet periodiek onafhankelijk onderzoek naar ontwerp, invoering en toepassing van het beleid.

### Beloning raad van bestuur

Ook voor het beloningsbeleid van de raad van bestuur wordt gekeken naar interne en externe verhoudingen en het maatschappelijk perspectief. De interne verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de raad van bestuur en de gemiddelde beloning van de medewerkers bedraagt 4,7 (2023: 4,5). Voor

alleen APG Nederland is deze verhouding 5,8 (2023: 5,8). Over de boekjaren 2018 tot en met 2022 was deze laatstgenoemde interne beloningsverhouding respectievelijk 5,9, 5,9, 6,0, 5,7 en 5,7.

De interne verhoudingen voor 2024 en de voorgaande jaren zijn vastgesteld op basis van de uitgangspunten die zijn opgenomen in de huidige Corporate Governance Code, zoals van toepassing vanaf boekjaar 2023.

De externe verhouding toetsen we aan de hand van een gewogen benchmark met vergelijkbare organisaties die actief zijn in de administratieve dienstverlening, financiële dienstverlening, vermogensbeheer en de semipublieke sector. Dit weerspiegelt het maatschappelijk perspectief. De raad van bestuur neemt deel aan dezelfde pensioenregeling die ook voor medewerkers geldt. De leden komen niet in aanmerking voor variabele beloning.

Voor de leden van de raad van commissarissen gelden dezelfde principes. Hun beloning moet een adequate uitoefening van hun functie stimuleren en passen bij de

verantwoordelijkheden. In het hoofdstuk Jaarrekening staat bij de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening een overzicht van de beloning van de raad van commissarissen en de raad van bestuur.

Het remuneratierapport van de raad van bestuur 2024 is te lezen op [apg.nl](https://www.apg.nl).



**SPW werd in 2024 met 4 sterren onderscheiden door het Gouden Oor. Dit is het op een na hoogste niveau voor dienstverlening voor en communicatie met deelnemers.**

# Risicomanagement

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

## Integraal risicomanagement

Risicomanagement is belangrijk voor APG en het is essentieel dat alle medewerkers zich steeds bewust zijn van mogelijke risico's. Het afwegen van kansen en risico's, afgestemd op onze risicobereidheid, maakt op ieder niveau binnen de organisatie een integraal onderdeel uit van het dagelijkse werk. Ons integraal risicomanagement bestaat uit de risicocultuur, de risicogovernance, het risicobeleid, de risicobereidheid, het risicomanagementproces (ondersteund door het risico & controleraamwerk) en

de risicorapportage. In de volgende paragrafen lichten wij ons integraal risicomanagement toe.

### Risicocultuur

De risicocultuur komt tot uiting in het gedrag van de medewerkers. Het is zichtbaar in de wijze van besluitvorming, leiderschap

en communicatie. Het bevorderen van een risicobewuste cultuur, waarin kansen en risico's worden afgezet tegen onze risicobereidheid tijdens het dagelijkse werk, is de basis voor gedegen en effectief risicomanagement binnen APG. Wij streven een besluitvaardige en actiegerichte cultuur na

## Risicomanagementproces



waarin wij actief inspelen op risico's die een veranderende omgeving met zich meebrengt. We committeren ons aan een professionele risicocultuur en een juiste 'tone at the top'.

APG stimuleert risicobewustzijn door het uitdragen van de volgende uitgangspunten:

- De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement. Ofwel: het identificeren en beheersen van risico's die aan de strategie en activiteiten van APG verbonden zijn;
- De raad van bestuur en directies maken het belang van risicomanagement duidelijk aan de rest van de organisatie. De risicobereidheid is gedefinieerd, vastgesteld en wordt breed uitgedragen;
- Medewerkers zijn hierdoor in staat om de risicocultuur van APG te beschrijven;
- Het benoemen en bespreekbaar maken van risico's en issues wordt gestimuleerd en gewaardeerd;
- We streven naar weloverwogen besluitvorming, waarbij aantoonbare risico-afwegingen worden gemaakt. Het nemen van ongewenste en onverantwoorde risico's, gericht op kortetermijnresultaat en persoonlijk gewin, worden ontmoedigd;

- De onafhankelijke status van de risico- en compliancefuncties wordt door raad van bestuur en directies gerespecteerd;
- De HR-systematiek van beoordelen en belonen (remuneratie) ondersteunt het gewenste gedrag.

### Risicogovernance

APG baseert het managen en beheersen van risico's op het 'three lines of defense'-model. De eerste lijn wordt gevormd door Pensioenuitvoering, Vermogensbeheer en de staven van APG. Zij zijn primair verantwoordelijk voor het risicomanagement. Risicomanagement en compliance (de tweede lijn) adviseren en ondersteunen de eerste lijn en fungeren tegelijkertijd als 'tegenkracht'. De interne auditfunctie vormt de derde lijn. De risicocommissies van de bedrijfssonderdelen, de raad van bestuur en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen zien erop toe dat de verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is gewaarborgd.

### Risicobeleid

Het risico & compliance beleid geeft de kaders aan waarmee we risico's willen beheersen. Deze geven richting aan de eerste lijn om

risicomanagement deel te laten uitmaken van de reguliere bedrijfsvoering.

Onze risicotaxonomie, zoals verankerd in ons beleid, bestaat uit vijf risicocategorieën. Deze raken de materiële thema's die volgen uit de dubbele materialiteitsanalyse 2023 en vormen de leidraad voor 'Onze resultaten in 2024'. De risicocategorieën zijn: strategische risico's, operationele risico's, financiële verslaggevingsrisico's, compliance risico's en financiële risico's. Elke categorie bevat de belangrijkste risico's die passen bij de activiteiten van APG. Jaarlijks actualiseert APG bij elke categorie de grootste risico's die voortvloeien uit externe ontwikkelingen, strategie en bedrijfsvoering.

Het beoordelen en beperken van frauderisico's is een belangrijke prioriteit voor APG. Onze basisprincipes zijn vastgelegd in een gedragscode. De richtlijnen en processen voor het beheren, melden en afhandelen van fraude-incidenten zijn uiteengezet in ons fraudebeleid. Het beoordelen en beperken van fraude is een integraal onderdeel van ons risk & controlraamwerk. Beoordeling vindt onder meer plaats door risicozelfevaluaties

van processen en via de Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA). Er zijn essentiële controles ingevoerd om fraude te voorkomen en/of beperken. Fraude of een vermoeden hiervan kan worden gemeld aan de fraudecoördinator. In 2024 onderzocht APG diverse (externe) fraudepogingen binnen de Pensioenadministratie en Vermogensbeheer. Het ging onder meer om vervalste handtekeningen en vervalsing bij attestatie de vita (bewijs van in leven). Naast het fraudebeleid kent APG een regeling anoniem melden misstanden.

### Risicomanagementproces

87

Om een beheerste en integere bedrijfsvoering te borgen heeft APG een proces van risicomanagement ingericht dat is gebaseerd op COSO ERM. Met het risicomanagementproces bewaken we de ontwikkeling van het risicoprofiel ten opzichte van de risicobereidheid. Tot dit continue proces behoort het identificeren, evalueren, beheersen en bewaken van risico's. Compliance duidt daarbij de wijzigingen in de wet- en regelgeving in de compliance rapportage. De bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor het verwerken van die wijzigingen in

processen en beheersmaatregelen. Het risico & control raamwerk biedt inzicht in de effectiviteit van de beheersmaatregelen om de risico's binnen risicobereidheid te houden. Zo wordt geborgd dat we ons houden aan het gewenste risicoprofiel.

### Risicorapportage

We monitoren continu op basis van de vijf risicocategorieën. Tot het proces van operationele risicobeheersing hoort dat we steeds aantoonbaar 'in control' zijn. Dit geldt zowel intern (corporate) als extern (ten behoeve van de opdrachtgevers). Elk kwartaal rapporteren we over het actuele risicoprofiel aan de risicocommissie van APG en aan de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen. De driemaandelijke risicorapportage is het sluitstuk van ons risicomanagementproces.

### Risicoprofiel 2024: hoge druk

2024 kenmerkt zich als een jaar waarin het risicoprofiel van APG steeds meer onder druk kwam te staan. Deze druk hangt nauw samen met een sterk veranderende omgeving. Zoals het aanpassen van de organisatie voor de overgang naar het vernieuwde

pensioenstelsel, de implementatie van wet- en (IT-)regelgeving en het continu verstevigen van onze IT-beveiliging. De belangrijkste thema's en aandachtsgebieden in relatie tot de ontwikkeling van het risicoprofiel worden hierna toegelicht.

### Beheerste overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel

Om goed over te kunnen gaan naar het vernieuwde pensioenstelsel hebben we het programma Pensioen van Straks ingericht, waarin de lijnen uit het 'three lines of defense'-model zijn vertegenwoordigd. We houden onze pensioenfondsklanten op de hoogte van de effectiviteit en beheerste uitvoering van de programma-activiteiten. De gesprekken met en de onderzoeken door toezichthouders zijn geïntensiveerd. We bereiden ons ook al voor op de situatie ná de invoering van het vernieuwde pensioenstelsel. Per bedrijfsonderdeel verschilt de impact; daarom kijken we ook per onderdeel wat er nodig is om hiervoor klaar te zijn. Risicobeheersing maakt daarvan deel uit.

## Verantwoorde uitvoeringskosten en kostenverhogende effecten in 2024

In het kader van verantwoorde uitvoeringskosten wordt scherp gelet op een zo laag mogelijke gemiddelde kostprijs per deelnemer. Een uitdaging hierbij is dat APG te maken heeft met kostenverhogende effecten door inflatie, investeringen in ons Pensioen van Straks-programma en de implementatie van wet- en regelgeving, zoals DORA. De ontwikkeling van de omzet en de kosten, nu en in de toekomst, is voor APG een belangrijk aandachtspunt in de strategiebepaling en de businessplanningcyclus.

APG voert open gesprekken met de pensioenfondsklanten over relevante thema's en risico's.

Zowel de interne aandachtspunten als de aanbevelingen uit het externe onderzoek worden serieus genomen en projectmatig door ons opgepakt.

### Integraal IT-raamwerk

In toenemende mate moet APG voldoen aan vereisten die voortvloeien uit nieuwe wet- en regelgeving, zoals DORA. Om ervoor te zorgen dat we deze op efficiënte en effectieve wijze nakomen, werken we aan een integraal IT-raamwerk.

### Compliance risico's

We hebben ons compliance risicomanagement in 2024 verbeterd. De inwerkingtreding van de nieuwe regels voor zorgplicht en pensioencommunicatie uit de Wtp stonden hierbij centraal. Uit de compliance rapportage 2024 volgt derhalve een focus op de zorgplicht en duidelijke (deelnemers)communicatie voor de pensioenfondsen die per 1 januari 2025 zijn overgegaan op het vernieuwde pensioenstelsel. Deze onderwerpen maken deel uit van de risicotaxonomie van compliance en worden nauwgezet gevolgd, zodat APG en zijn pensioenfondsklanten aan wet- en regelgeving kunnen voldoen.

### Digitale veiligheid en IT-risico's

Een verstoring van de IT-systemen, bijvoorbeeld door een cyberaanval, is een belangrijk risico. Dit heeft onze aandacht. We nemen in dit kader preventieve, detectieve en reactieve maatregelen.

Verder is er voortdurend aandacht voor de integriteit van de organisatie, de werknemers en de zakelijke relaties. Dat doen we bijvoorbeeld door continue bewustwording te creëren van het medewerkersintegriteitsbeleid en de APG gedragscode.

In 2024 hebben wij intern aandachtspunten vastgesteld met betrekking tot de aantoonbaarheid van onze IT-beheersingsmaatregelen. Ook hebben we een extern onderzoeksbureau gevraagd om onze digitale veiligheid te toetsen, om er zeker van te zijn dat we de juiste voorzorgsmaatregelen hebben getroffen zodat kwaadwillende partijen geen kans krijgen.

## Goede klantrelatie onderhouden

Een goede klantrelatie is van belang en in de regel worden afspraken met de pensioenfondsklanten over onze dienstverlening gehaald. Desondanks zorgt de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, en de veranderingen die hiervan het gevolg zijn, voor druk bij de pensioenfondsklanten. Verder geldt dat de beleggingsresultaten van de verschillende beleggingscategorieën een wisselend beeld tonen en op onderdelen tegenvallen. De genoemde ontwikkelingen kunnen de klantrelatie onder druk zetten.



Hiernaast heeft APG in 2024 een SIRA uitgevoerd om (nieuwe) integriteitsrisico's te identificeren en de benodigde beheersmaatregelen te treffen. Over de uitkomsten hiervan rapporteren we aan onze pensioenfondsklanten. Deze activiteiten dragen samen bij aan de inrichting van een integere en beheerste bedrijfsvoering. En bovenal aan een optimale dienstverlening van APG aan zijn pensioenfondsklanten en hun deelnemers.

### Risico's verslaggeving

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

Om aan onze klanten onafhankelijke zekerheid te bieden over de inrichting en werking van onze controle- en beheersingsmaatregelen, geven we Standaard 3402 en Standaard 3000A

rapportages af over de dienstverlening voor pensioenuitvoering en vermogensbeheer. De externe accountant voorziet deze rapportages van assurance.

### In control statement

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

De interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn opgezet op basis van internationaal geaccepteerde en toegepaste standaarden. Zij kunnen echter geen absolute zekerheid bieden dat de financiële verslaggeving geen materiële onjuistheden bevat, noch dat de systemen alle fouten, fraudegevallen en het

niet-voldoen aan relevante wet- en regelgeving volledig kunnen voorkomen.

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

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

## Verklaring van de raad van bestuur APG Groep NV

De raad van bestuur APG Groep NV verklaart dat:

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

# Personalia raad van bestuur

## Annette Mosman

(vrouw, 1967, Nederlandse nationaliteit)



**Vanaf 1 maart 2021 voorzitter van de raad van bestuur. Annette heeft als aandachtsgebieden onder andere Pensioen van Straks en per 1 oktober 2024 de portefeuille DWS & Fondsenbedrijf.**

Annette is voor een tweede termijn benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. De herbenoeming, per 1 maart 2025, geldt voor een periode van 4 jaar.

Annette heeft ruime bestuurservaring in de financiële sector. Voordat zij bij APG in dienst trad, was Annette voorzitter van de raad van bestuur van verzekeraar Generali Nederland.

### Nevenactiviteiten per 11 maart 2025:

- Bestuurslid en penningmeester Vereniging NOC\*NSF (beëindigd per 18-11-2024)
- Bestuurslid Stichting TBI en bestuurslid Stichting TBI Fundatie
- Lid raad van commissarissen Ajax NV (beëindigd per 16-12-2024)
- Lid raad van toezicht Stichting Netspar

Eerste benoeming in raad van bestuur: 6 februari 2018 als CFRO, benoeming als voorzitter 1 maart 2021. Herbenoeming als voorzitter 1 maart 2025.

## Maarten Blacquière

(man, 1967, Nederlandse nationaliteit)



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

De expertise van Maarten strekt zich uit tot alle aspecten van de financiële bedrijfsvoering. Hij vervulde verschillende managementrollen, operationele en staffuncties binnen de energiesector. Onder meer als Chief Financial Officer binnen de raad van bestuur van netbeheerder Enexis, en als Chief Financial Officer binnen de directie van GasTerra.

### Nevenactiviteiten per 11 maart 2025:

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

Eerste benoeming in raad van bestuur: 1 april 2022.

## Ronald Wuijster

(man, 1966, Nederlandse nationaliteit)



**Lid van de raad van bestuur met als aandachtsgebieden Vermogensbeheer (APG Asset Management) en Duurzaamheid. Tevens is hij directievoorzitter van APG Asset Management.**

Ronald werkt sinds 2006 bij APG en is uitermate sterk in de technische vaardigheden met betrekking tot vermogensbeheer, heeft veel kennis van alle facetten van de bedrijfs-

voering van AM en heeft zelf ruime beleggingservaring passend bij de beleggingsstrategie van APG en zijn pensioenfondsklanten.

### Nevenactiviteiten per 11 maart 2025:

- Voorzitter Vereniging Dutch Fund and Asset Management Association (Dufas)
- Lid raad van bestuur van FCLTGlobal
- Member of the GISD Alliance (UN Global Initiative on Sustainable Development)
- Board Member APG Trading BV
- Board Member APG Liquiditeiten Beheer BV

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

## Leden van de raad van bestuur die zijn afgetreden in 2024:

### Francine Roelofsen - Van Dierendonck

(vrouw, 1976, Nederlandse nationaliteit)

Francine van Dierendonck is per 1 oktober 2024 afgetreden als lid van de raad van bestuur. Zij was verantwoordelijk voor de bedrijfs- onderdelen Fondsenbedrijven Deelnemers- & Werkgevers-services. Deze verantwoordelijkheden zijn overgenomen door Annette Mosman.

### Relevante (neven)functies per 1 oktober 2024:

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

# Personalia raad van commissarissen

## Peter Bommel

### Voorzitter

(man, 1961, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 11 maart 2025:

- Voorzitter van de VU Vereniging
- Lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de audit commissie van Flynth Adviseurs
- Bestuurslid van het Topsport Fonds van het Nederlands Olympisch Comité (beëindigd per december 2024)
- Bestuurslid van NOC\*NSF
- Adviseur Imperial Feet
- Mentor bij NL Groeit

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 1 april 2023, benoemingstermijn: 4 jaar.

## Sarah Russell

### Vicevoorzitter

(vrouw, 1962, Australische nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 11 maart 2025:

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

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

## Constant Korthout Lid

(man, 1962, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 11 maart 2025:

- Commissaris en voorzitter van de risk en audit commissie bij Knab bank (beëindigd per 1 november 2024)
- Vice-voorzitter raad van commissarissen en voorzitter van de audit commissie bij ANWB
- Commissaris en voorzitter van de audit commissie Dijklander Ziekenhuis
- Commissaris en voorzitter van de risicocommissie bij BNG
- Lid van de raad van commissarissen APG Asset Management NV
- Onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder en lid Audit Commissie Delen Private Bank
- Commissaris en voorzitter Audit- en Risk-commissie Blauwtrust Groep

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 1 augustus 2023, benoemingstermijn: 4 jaar.

## José Meijer Lid

(vrouw, 1955, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 11 maart 2025:

- Voorzitter PvdA Weert e.o./Groen Links
- Bestuurslid Pensioenfonds Kappers

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 5 september 2020, herbenoeming 1 september 2024.

## Lineke Sneller

### Lid

(vrouw, 1965, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 11 maart 2025:

- Professor of Practice in Digitalization & AI in Accounting, Control, Governance and Auditing aan de Universiteit Groningen
- Lid van Raad van Advies van het Instituut van Internal Auditors Nederland
- Lid van raad van commissarissen en Voorzitter Assurance Quality Committee EY Nederland BV
- Lid van raad van commissarissen van Infomedics Holding BV
- Lid van raad van commissarissen van Van Wijnen Holding BV
- Lid Benoemingsadviescommissie Raad van Toezicht NPO

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 1 november 2024, benoemingstermijn: 4 jaar.

## Leden van de raad van commissarissen die zijn afgetreden in 2024

### Dick van Well

#### Vice-voorzitter

(man, 1948, Nederlandse nationaliteit)

Dick trad op 14 november 2024 af als vice-voorzitter.

### Relevante (neven)functies per 14 november 2024:

- Lid raad van commissarissen van Avenue Beheer BV
- Lid raad van advies LSI Project-investment NV
- Onafhankelijk voorzitter van het bestuur van Stichting Administratiekantoor PPF Participatie Fonds
- Bestuurder Stichting Continuïteit Feyenoord

# Duurzaamheidsrapportage



## 2024 in beeld: Dijkverzwaaring

In het Hoogwaterbeschermingsprogramma werken de 21 Nederlandse waterschappen en Rijkswaterstaat samen aan de grootste dijkversterkingsoperatie sinds de Deltawerken. De komende jaren worden er honderden kilometers aan dijken verzwaard.





# Inhoudsopgave

## 99 Introductie

- 99 Aanpak van duurzaamheidsrapportage
- 99 Uitgangspunten voor de verantwoording en de gekozen criteria

## 104 Strategie en bedrijfsmodel

- 104 Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen
- 105 Overzicht van materiële onderwerpen per ESRS

## 108 Bestuur van duurzaamheidszaken

97

- 108 Samenstelling
- 108 Rollen en verantwoordelijkheden
- 110 Toezicht op duurzaamheidszaken behandeld in 2024
- 110 Verklaring over due diligence

## 111 Risicomanagement

- 111 Kader voor duurzaamheidsrisicobeheer

## 113 Milieu

- 115 Klimaatverandering – Klimaatmitigatie

## 128 Sociaal

- 132 Eigen personeel – werk-privébalans
- 135 Eigen personeel – Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
- 136 Eigen personeel – Opleiding en ontwikkelingsvaardigheden
- 138 Eigen personeel – Diversiteit
- 143 Consumenten en eindgebruikers – Toegang tot informatie

## 148 Zakelijk gedrag

- 151 Zakelijk gedrag – Bedrijfscultuur, corruptie en omkoping
- 153 Zakelijk gedrag – Verhoudingen met de politiek en lobbyactiviteiten
- 155 Zakelijk gedrag – Beheer relaties met leveranciers en betalingspraktijken

## 157 Bijlage duurzaamheidsrapportage

- 158 Referentietabel
- 163 Definities van alle maatstaven
- 169 Beleidsstukken

# Duurzaamheidsdoelstellingen, prestaties en ambitie

## Milieu

### Klimaatmitigatie

	Plek in waardeketen	2023	Doel 2024	2024	Doel 2025	Ambitie lange termijn
CO <sub>2</sub> eq-neutrale bedrijfsvoering (in tonnen)	◀●▶	≤ 1.595	≤ 2.030	1.514	≤ 1.678	0
Duurzaam reizen en mobiliteit (CO <sub>2</sub> eq in tonnen)	◀●▶	4.003	≤ 5.990	3.695	≤ 5.920	≤ 5.996
Reduceren restafval (%)	◀●▶	35	< 25	35,6	< 20	0

## Sociaal

### Privé-werkbalans

Aantal medewerkers*	◀●▶	3.690	-	3.758	-	-
Gezinsgerelateerd verlof (% medewerkers)	◀●▶	-	-	4,4	-	-
Uitstroom 0-5 jaar in dienst** (%)	◀●▶	7,2	≤ 8	8,6	-	-
Medewerkersbetrokkenheidsscore	◀●▶	78	≥ 77	76	≥ 77	-

### Gendergelijkheid

Gelijke beloning (M/V) gecorrigeerde loonkloof (%)	◀●▶	-	-	0,05	<1,5	-
----------------------------------------------------	-----	---	---	------	------	---

### Opleiding en ontwikkeling

MBO score 'groeimogelijkheden'	◀●▶	76	-	74	≥ 70	-
MBO score 'inzicht relevante vaardigheden'	◀●▶	76	≥ 75	75	≥ 75	-
MBO score 'vaardighedenontwikkeling'	◀●▶	72	≥ 75	73	≥ 73	-
Leiderschapsposities intern ingevuld (%)	◀●▶	-	≥ 50	81	≥ 50	-

### Diversiteit

Aandeel vrouwen APG-breed (%)	◀●▶	37	38	37	38	-
MBO score 'thuisvoelen'	◀●▶	77	79	77	≥ 79	-
MBO score 'mijzelf kunnen zijn'	◀●▶	81	82	81	≥ 82	-

### Toegang tot informatie

Deelnemerstevredenheid (KTV)	◀●▶	-	-	7,7	-	-
Deelnemerstevredenheid, KPIs behaald (%)	◀●▶	-	-	77	≥ 80	-

## Zakelijk gedrag

### Beheer relaties met leveranciers en betalingspraktijken

Duurzaam en sociaal ondernemen (%)	◀○▶	18,5	10,0	23,5	20,0	-
------------------------------------	-----	------	------	------	------	---

98

# Introductie

**Het verbeteren van de duurzaamheidsrapportage heeft onze continue aandacht. Hoewel de verplichte Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) naar verwachting voor de publicatie van ons Jaarverslag 2025 in werking treedt, kiezen we ervoor om hier dit jaar al over te rapporteren.**

De CSRD verplicht bedrijven tot het naleven van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Er wordt tot in detail beschreven aan welke eisen de rapportage over milieu-, sociale en governancegerelateerde (ESG) onderwerpen moet voldoen.

## Aanpak van duurzaamheidsrapportage

In voorgaande jaren gebruikten we al meerdere duurzaamheidsrapportagerichtlijnen, zoals het International Integrated Reporting Council (IIRC) en het Global Reporting Initiative (GRI). Dit zorgde voor een geïntegreerde

benadering van financiële en niet-financiële informatie. En met de richtlijnen van de Task Force on Climate-related disclosures (TCFD) kon APG transparant rapporteren over klimaatgerelateerde risico's.

De ESRS bieden een raamwerk dat veel van de genoemde kaders omvat. In deze nieuwe duurzaamheidsrapportage brengen we onze eerdere rapportages samen in een uitgebreid overzicht. Dit ondersteunt ons in het transparant rapporteren over onze huidige prestaties en toekomstige doelen. De belangrijkste gevolgen van deze verandering hebben betrekking op aanvullende rapportages over beleid, acties, meetwaarden en doelstellingen rond duurzaamheidsonderwerpen. Deze rapportage over 2024 effent het groeipad naar een volledige naleving van de CSRD in het jaar dat de regelgeving van kracht wordt. We beschouwen het proces als een waardevolle leermogelijkheid en een essentieel onderdeel van onze duurzaamheidsambitie.

Deze duurzaamheidsrapportage maakt integraal onderdeel uit van ons bestuursverslag. Hierbij is een zekere mate van overlap met de thema's onvermijdelijk. Om onnodige herhaling te beperken, verwijzen we waar nodig naar relevante delen van het bestuursverslag.

## Uitgangspunten voor de verantwoording en de gekozen criteria

De duurzaamheidsrapportage over 2024 bevat informatie over APG Groep N.V., zijn groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures die worden geconsolideerd in de Jaarrekening (zoals beschreven op pagina 237). De duurzaamheidsrapportage is opgesteld op basis van eigen criteria. Deze criteria zijn gebaseerd op Europese duurzaamheids verslaggevingsregels (ESRS) en voor zover nodig specifieke eigen criteria. Een nadere toelichting op de gehanteerde grondslagen

is opgenomen op bladzijde 157 Bijlage duurzaamheidsrapportage en [Referentietabel](#).

De referentietabel benoemt de onderwerpen die zijn opgenomen in de duurzaamheidsrapportage. Deze onderwerpen zijn opgesteld op basis van de rapportagevereisten van de ESRS voor het specifieke onderwerp. Wanneer de ESRS rapportagevereisten niet zijn toegepast is dit in de referentietabel aangegeven met een voetnoot. Wanneer voor een rapportagevereiste niet de ESRS, maar een bedrijfsspecifiek criteria is toegepast, is dit ook in de referentietabel met een voetnoot aangegeven. De grondslag voor de berekening de bedrijfsspecifieke criteria (kwantitatieve

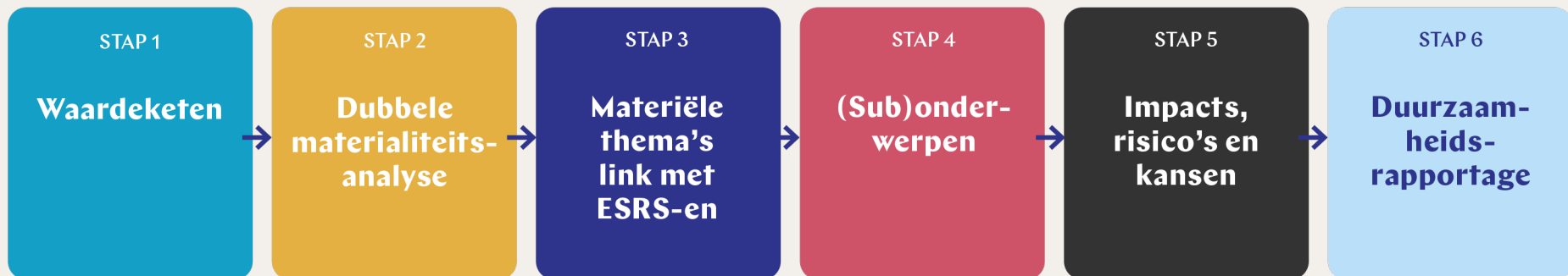
maatstaven) is vervolgens nader toegelicht in [Definities van maatstaven](#) als onderdeel van de bijlage duurzaamheidsrapportage.

We hebben de ESRS 1 als uitgangspunt genomen voor het structureren van onze duurzaamheidsrapportage. ESRS 1 beschrijft de opzet van ESRS-standaarden. Het legt concepten en fundamentele principes uit en stelt algemene eisen aan het voorbereiden en presenteren van duurzaamheidsgerelateerde informatie. ESRS 2 beschrijft onderwerpen die van toepassing zijn op meerdere duurzaamheidskaders. Deze komen terug in de hoofdstukken 'Basis van voorbereiding', 'Strategie en bedrijfsmodel' en 'Bestuur van Duurzaamheidszaken'.

Een belangrijk speerpunt van ESRS-rapportages is de dubbele materialiteitsanalyse. Deze beoordeling bepaalt de materiële duurzaamheidseffecten door middel van impacts, risico's en kansen (hierna 'IRO's' genoemd). In 2023 voerden we deze analyse voor het eerst op deze manier uit. Deze is herijkt in het eerste kwartaal van 2024.

De uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Strategie en bedrijfsmodel'. Ze dienen als uitgangspunt voor onze rapportages in de hoofdstukken 'Milieu', 'Sociaal' en 'Zakelijk gedrag'.

100



## Opwaartse en neerwaartse waardeketen

### Toelichting op wijze van rapportering

In de beschreven waardeketen is duurzaamheid zowel direct als indirect geïntegreerd in de activiteiten van APG. APG biedt al transparantie over duurzaamheid door middel van wettelijk verplichte rapportages, zoals de SFDR, die eisen stelt aan het rapporteren over duurzaamheid bij beleggingen. In de SFDR-rapportage wordt toegelicht hoe APG duurzaamheidsrisico's integreert in het beleggingsproces voor pensioenfondsklanten. Daarnaast wordt uitgelegd wat de negatieve impact van beleggingen is op het milieu en de samenleving.

Om dubbelingen in duurzaamheidsrapportages, zoals tussen de CSRD en de SFDR, te voorkomen, maakt APG gebruik van de mogelijkheid om niet over beleggingen te rapporteren in de CSRD-duurzaamheidsrapportage. De conceptwet Implementatiebesluit richtlijn duurzaamheidsrapportering biedt namelijk de mogelijkheid om vermogensbeheeractiviteiten uit te sluiten van rapportageverplichtingen. Dit houdt in dat de vermogensbeheeractiviteiten niet als onderdeel van de waardeketen van APG worden beschouwd en daarmee buiten de reikwijdte van de CSRD-rapportage vallen.

CSRD vereist dat bedrijven niet alleen rapporteren over hun eigen activiteiten, maar ook over de opwaartse en neerwaartse activiteiten via in hun waardeketen. De waardeketen van APG kan worden opgesplitst in:

**Opwaarts:** leveranciers, aandeelhouders, de sector en toezichhouders.

**Eigen activiteiten:** pensioenuitvoering, vermogensbeheer en ondersteunende activiteiten.

**Neerwaarts:** activiteiten van opdrachtgevers voor pensioenuitvoering, opdrachtgevers voor vermogensbeheer en de gemeenschap.

Als gevolg hiervan kan de volgende visualisatie worden gemaakt van de waardeketen van APG. De grijs gearceerde onderdelen vallen niet binnen de CSRD-scope.

# Waardeketen

## 'Opwaartse activiteiten'

### Leveranciers

Algemene leveranciers:  
kantoor, research, IT, externe  
werving, extern advies, etc.

Asset Management leveranciers:  
kantoor, research, IT, externe  
werving, extern advies, etc.

### Aandeelhouders

ABP 92,16%  
SFB 7,84%

### Toezichthouders

AFM, DNB,  
Belastingdienst, etc.

## Eigen activiteiten APG

Primaire activiteiten

### Pensioenuitvoering

Managing  
pensioenuitvoering

Beheerste  
pensioen-  
uitvoering

Deelnemer  
communicatie

### Asset Management

(Fiduciair) management  
activa van derden

Activiteiten op  
het gebied van  
collectief  
vermogensbeheer

Individueel  
vermogensbeheer  
voor specifieke  
klanten

Ondersteunende activiteiten

### Ondersteunt pensioenuitvoering en Asset Management

financiën

compliance  
risico en  
juridisch

personeels-  
zaken

IT

inkoop

facilitaire  
diensten

## 'Neerwaartse activiteiten'

### Pensioenuitvoering

**Fondsen:**  
ABP, bpfBOUW,  
Pensioen  
Schoonmaak,  
Pensioenfonds  
Architecten-  
bureaus,  
PPF APG, PWRI,  
SPMS, SPW

4,7 miljoen  
pensioen  
deelnemers

22.500  
werkgevers

### Asset Management

**Fondsen:**  
ABP, bpfBOUW, PPF APG, SPW  
en AOP gebruikers

### Community

DUFAS, Pensioenfederatie, etc.

## Toelichting over specifieke omstandigheden

### Opnemen door verwijzing

Bepaalde ESRS-vereisten zijn nauw verbonden met de transparantie die we al bieden. Om dubbelingen te voorkomen verwijzen we voor de verslaggevingsvereisten uit onderstaande standaarden naar andere secties van dit Jaarverslag:

**SBM-1** Beschrijving van ons bedrijfsmodel en strategie: zie hiervoor [Over APG](#).

**Gov-1** Rol van management en toezichthoudende organen: zie hiervoor [Corporate governance](#).

**Gov-3** Integratie van aan duurzaamheid gerelateerde prestaties in beloningsregelingen: zie hiervoor [Ons beloningsbeleid](#).

### Tijdshorizonten

We beoordelen materiële effecten, risico's en kansen op korte, middellange en lange termijn. De korte termijn verwijst naar de rapportageperiode van de jaarrekening van APG. Hoewel duurzaamheidskwesties zich

vaak pas op langere termijn manifesteren, is het essentieel om ook aandacht te besteden aan de korte en middellange termijn om proactief te kunnen handelen. Dit vereist een vooruitziende blik in onze rapportage. Voor financiële informatie richten we ons op de jaarlijkse rapportageperiode, terwijl we voor toekomstgerichte informatie over materiële effecten, risico's en kansen binnen duurzaamheidsverklaringen de volgende definities hanteren:

- Eén jaar als korte termijn;
- Tussen één en vijf jaar als middellange termijn;
- Meer dan vijf jaar als lange termijn.

Indien onze tijdshorizon afwijkt van de algemene richtlijnen, vermelden we dit bij het betreffende materiële onderwerp.

### Bronnen van schattingen en onzekerheid in uitkomsten

Bij het opstellen van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages maken we gebruik van oordelen, schattingen en aannames die cruciaal zijn voor de gepresenteerde gegevens. Wanneer we toekomstgerichte informatie rapporteren, zoals doelstellingen, ambities

en plannen, erkennen we de inherente onzekerheden en benadrukken we dat dergelijke informatie kan veranderen. Een belangrijk aspect van het gebruik van schattingen en aannames is het besef dat deze informatie onzeker is. Daadwerkelijke resultaten kunnen afwijken van eerdere schattingen.

### Assurance over duurzaamheidsinformatie

Naast de wettelijke controle van de jaarrekening hebben we onze externe accountant KPMG gevraagd om assurance (met een beperkte mate van zekerheid) te verlenen op onderdelen van E1 - Klimaatverandering en S1 – Eigen personeel van de duurzaamheidsrapportage. De informatie in deze duurzaamheidsrapportage die in scope is van de assurance werkzaamheden van KPMG is opgenomen in de [bijlage van de duurzaamheidsrapportage](#). Het assurance-rapport van de externe accountant is te vinden vanaf pagina [255](#).

# Strategie en bedrijfsmodel

De strategie van APG is beschreven in hoofdstuk 1 van het Jaarverslag. De duurzaamheidsstrategie is daarin geïntegreerd. In deze paragraaf gaan we verder in op APG's duurzaamheidsambitie.

## Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen

APG wil op het gebied van duurzaamheid tot de koplopers behoren. We bekijken hiervoor per duurzaamheidsonderwerp welke organisaties nationaal en internationaal leidend zijn. Daarnaast leren we van onze peers in de financiële sector. Binnen deze ambitie richten we ons op onze kernactiviteiten pensioenuitvoering en vermogensbeheer, op het duurzamer en inclusiever maken van onze bedrijfsvoering en op onze lokale sociale verantwoordelijkheid. APG wil hiermee een bijdrage leveren aan de SDG's. Meer hierover is opgenomen in [hoofdstuk 1 van het bestuursverslag](#).

## Strategie en materiële thema's

### Doel

**Maximaliseren pensioenwaarde**  
Onder de voorwaarden van financiële gezondheid en duurzaamheid

### Pijlers

**Toonaangevende uitvoerder** **Sterke fondsen** **Vertrouwde Gids**

### Bouwstenen

**Asset Management als digitale en duurzame Investment Service Provider** **Beheerste pensioenuitvoering als basis** **Transitie naar Pensioen van Straks toonaangevende marktpositie** **Deelnemergedreven pensioenuitvoerder** **Op weg naar Vertrouwde Gids**

### Fundament

**Stevig en wendbaar HR en ICT fundament professionele staven en een succesvolle positionering**

- Verantwoorde en transparante uitvoeringskosten
- Energietransitie en klimaatverandering
- Beheerste pensioenuitvoering
- Draagvlak voor pensioenstelsel
- Maatschappelijk beleggingsrendement
- Transparantie en compliance
- Klant- en deelnemergedreven organisatie
- Financieel beleggingsrendement
- Wendbare organisatie
- Digitalisering en kunstmatige intelligentie



In het eerste kwartaal van 2024 werd de DMA van 2023 geactualiseerd. Hieruit blijkt dat de strategie voor 2025 robuust is en dat er geen aanpassingen nodig zijn in het bedrijfsmodel, de waardeketen, de strategie of de besluitvorming naar aanleiding van materiële IRO's. Hierboven zijn de materiële thema's gekoppeld aan onze strategie. Deze thema's sturen de strategie en vormen het vertrekpunt voor de bedrijfsplanning.

In ons [waardecreatiemodel](#) laten we zien hoe we waarde creëren, wat onze bijdrage is aan de ontwikkelingsdoelen van de VN en wat onze beoogde impact is op mens en maatschappij.

### Belangen en opvattingen van stakeholders

We werken voor onze pensioenfondsklanten en voor de werkgevers en deelnemers die bij de pensioenfondsen zijn aangesloten. Andere belangrijke stakeholders zijn onder meer onze medewerkers, aandeelhouders, partijen waarin we beleggen, strategische partners en toezichthouders. Met onze stakeholders delen we onze kennis. We hechten veel waarde aan hun verwachtingen en we praten over onze doelstellingen, strategie en vooruitzichten. We

verkennen continu wat stakeholders bezighoudt in relatie tot de strategie en operatie van APG. In ons [Stakeholdersdialoogbeleid](#) staat hoe APG naar de belangen en opvattingen van zijn belangrijkste stakeholders kijkt. Het Stakeholdersdialoogbeleid maakt ook duidelijk hoe deze inzichten worden vertaald in de strategie en de bedrijfsvoering van APG.

### Materiële impacts, risico's en kansen

Over de samenhang en afhankelijkheden van relevante aspecten voor onze duurzame langetermijnwaardecreatie rapporteren we periodiek, zowel intern als extern. We werken hiervoor met het [connectiviteitsmodel](#). Dit staat centraal in onze bedrijfsplanning. Het model geeft ons handvatten voor de sturing van de stakeholderanalyse tot en met de impact van APG op de samenleving.

### Overzicht van materiële onderwerpen per ESRS

APG voert eens in de drie jaar een uitgebreide dubbele materialiteitsanalyse (de uitgebreide DMA) uit. Gedurende de analyse van dubbele materialiteit wordt rekening gehouden met de korte, middellange en lange termijn van IRO's. De laatste uitgebreide analyse is in 2023 uitgevoerd. De DMA wordt tussendoor jaarlijks herijkt. In 2026 volgt een nieuwe, uitgebreide analyse.

De materiële onderwerpen voor 2024 zijn hetzelfde als die van vorig boekjaar. Een analyse op de IRO's vond voor het eerst in 2024 plaats. De uitgebreide DMA van APG bestaat uit de volgende stappen:

# Proces van de dubbele materialiteitsanalyse

## Vaststellen van de reikwijdte

1

De reikwijdte van de entiteiten die in de niet-financiële informatie zijn opgenomen, is gelijk aan de consolidatiebasis in de financiële verslaggeving, tenzij anders vermeld. De specifieke CSRD-rapportage (en de daarvoor bestemde datapunten op basis van ESRS) richt zich op de waardeketen, zoals eind 2024 vastgesteld door de raad van bestuur.

## Definiëren van onderwerpen

2

APG gebruikt verschillende informatiebronnen om de thema's in kaart te brengen en onderwerpen te definiëren, sub-onderwerpen toe te wijzen en de reikwijdte van de onderwerpen te bepalen. Verschillende interne en externe bronnen die de waardeketen en de korte, middellange en lange termijn bestrijken, worden opgenomen in een longlist van onderwerpen. Op basis van deze longlist wordt een shortlist van 20 potentiële materiële onderwerpen vastgesteld.

## Vaststellen van het stakeholderveld

3

De belangrijkste interne en externe stakeholdergroepen van APG zijn opgenomen in het Stakeholderdialogbeleid van APG.

## Informatieverzameling bij externe stakeholders en interne experts

4

Onderdeel van het onderzoek is een enquête onder externe stakeholders. Daarna volgen verdiepende interviews met externe stakeholders. In zowel de enquête als de interviews wordt het stakeholderperspectief gevangen. Interne experts worden geënquêteerd en geïnterviewd om inzicht te krijgen in de IRO's in de waardeketen en de grootte daarvan. Zij krijgen inzicht in het externe stakeholderperspectief ter validatie.

## Beoordeling van impactmaterialiteit en financiële materialiteit

5

**Impactmaterialiteit** beoordeelt de invloed van APG op omgeving en samenleving. Interne experts beoordelen dit op ernst (schaal, reikwijdte en onherstelbaarheid) en waarschijnlijkheid, met scores van 1 tot 5. Vermenigvuldiging van deze scores bepaalt de impactmaterialiteit. **Financiële materialiteit** richt zich op het financiële effect op APG zelf, wordt door interne experts beoordeeld op impact en waarschijnlijkheid met dezelfde scoringsmethodiek als impactmaterialiteit.

## Vaststellen IRO's door interne experts

6

De IRO-analyse is een analyse die minimaal jaarlijks plaatsvindt en waarbij de resultaten worden gevalideerd tijdens de DMA. Via workshops met interne experts worden ESRS-richtlijnen en IRO's vastgesteld.

## Prioritering van onderwerpen, definiëren van drempelwaarden en vastleggen verschillen in inzicht intern/extern bij shortlist

7

Op basis van de uitkomsten van de eerder vermelde stappen, legt de stuurgroep DMA een drempelwaarde voor impact en financiële materialiteit aan de raad van bestuur voor. In een uitgebreide DMA is het zinvol om de verschillen in inzicht tussen interne experts en externe stakeholders vast te leggen. Dit om in beeld te hebben waar de buitenwereld anders denkt over- en wellicht andere verwachtingen heeft.

## Vaststelling materiële onderwerpen door raad van bestuur

8

De raad van bestuur stelt de drempelwaardes, materiële onderwerpen en IRO's vast.

## Toepassing materiële onderwerpen conform connectiviteitsmodel

9

De definitieve lijst van materiële onderwerpen vormt de basis voor de inhoud van het jaarverslag. Ook worden de materiële onderwerpen toegepast in de strategievorming, het risicomanagementproces en het bedrijfsplanproces.

De uitgebreide DMA heeft geresulteerd in de identificatie van tien materiële thema's. Deze thema's zijn al benoemd in het hoofdstuk Over APG en de resultaten hiervan worden verder besproken in het hoofdstuk Onze resultaten in 2024. In de duurzaamheidsrapportage worden de tien thema's gekoppeld aan de rapportagevereisten van de CSRD. Hiervoor is onder andere gebruikgemaakt van een beslisboom uit de CSRD (ESRS 1, Bijlage 1) om de relevante informatie volgens de ESRS-vereisten op te nemen. Dit heeft geleid tot een zo volledig mogelijke integratie van de volgende ESRS-standaarden:

107

ESRS 2 Algemene  
toelichtingen duurzaamheidsverslaggeving

- E1 Klimaatverandering
- S1 Eigen medewerkers
- S4 Consumenten en eindgebruikers
- G1 Zakelijk gedrag

In de hoofdstukken Milieu, Sociaal en Zakelijk gedrag worden per subonderwerp van deze ESRS'en de IRO's in kaart gebracht, inclusief de bijbehorende reikwijdte in de waardeketen. Deze onderwerpen worden vervolgens verder

toegelicht in termen van beleidsmaatregelen, acties en prestatie-indicatoren.

Zie de bijlage van de duurzaamheidsrapportage voor de rapportage-eisen die in dit jaarverslag zijn opgenomen.

# Bestuur van duurzaamheidszaken

**Deze sectie beschrijft de governanceprocessen, procedures en interne beheersing om duurzaamheidskwesties te monitoren en te beheren. De focus ligt hier op de besluitvorming door de raad van bestuur en raad van commissarissen en hoe zij worden geïnformeerd door commissies, deskundigen en werkgroepen.**

## Samenstelling

Om ESG-kwesties effectief te beheersen, moeten de raad van bestuur en de raad van commissarissen over de juiste middelen beschikken om de beste beslissingen te kunnen nemen voor de duurzaamheidsdoelstellingen van APG op korte, middellange en lange termijn.

Zie voor informatie over de samenstelling en diversiteit van de raad van bestuur en de raad van commissarissen het hoofdstuk [Corporate governance](#).

## Rollen en verantwoordelijkheden

De rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende gremia, deskundigen en werkgroepen ten aanzien van de duurzaamheidsverslaggeving worden hierna beschreven.

### Raad van bestuur

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de duurzame langetermijnwaardecreatie van APG en daarmee de duurzaamheidsstrategie, inrichting en beheersing van duurzaamheidsrisico's. Taken zijn onder meer het opstellen en publiceren van het jaarverslag van APG Groep (met daarin het bestuursverslag waaronder de duurzaamheidsrapportage en de jaarrekening). De DMA vormt hiervoor belangrijke input. De raad van bestuur stelt de definitieve DMA, IRO-analyse en CSRD-gerelateerde KPI's en doelstellingen vast. De DMA behoort tot de portefeuille van de CEO. Duurzaamheid is onderdeel van de portefeuille van de CEO APG AM.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en heeft een adviserende bevoegdheid. De raad van commissarissen wordt geïnformeerd over de uitkomsten van de DMA, IRO-analyse en CSRD-gerelateerde KPI's. Dit gebeurt via de Audit- en Risk Commissie (ARC) en de Remuneratie- en Selectiecommissie (RemCo). De ARC is verantwoordelijk voor het toezicht op het (implementatie)proces van de duurzaamheidsverslaggeving van APG en beheersing van duurzaamheidsrisico's. De RemCo adviseert en bereidt besluitvorming van de raad van commissarissen voor die betrekking heeft op het selectie-, benoemings- en beloningsbeleid. De RemCo heeft er daarbij oog voor dat de uitvoering van dit beleid bijdraagt aan de duurzame langetermijnwaardecreatie.

## Sustainability Board

APG wil tot tot de koplopers op duurzaamheid behoren. De Sustainability Board ziet toe op de voortgang van deze ambitie. Over CSRD-governance is verder besloten dat de Sustainability Board:

- jaarlijks, voorafgaand aan de kaderbrief, een voorstel voor KPI's aan de raad van bestuur presenteert;
- jaarlijks de ambities van de doelstellingen, zoals geformuleerd door de verschillende afdelingen tijdens het BP-proces, kritisch beoordeelt;
- naast het jaarlijkse inzicht in de voortgang op de duurzaamheidsrapportage van APG ook op kwartaalbasis de voortgang monitort en rapporteert vanaf 2025.

## Governance structuur

### Rollen en verantwoordelijkheden

#### Raad van commissarissen

Ziet toe op duurzame langetermijnwaardecreeatie

#### rvc Audit en Risk Commissie

Ziet toe op duurzaamheidsverslaglegging

#### rvc Remuneratie- en Selectiecommissie

Ziet toe op selectie-, benoemings- en beloningsbeleid

#### Raad van bestuur

Verantwoordelijk voor duurzame langetermijnwaardecreeatie

**Risk Committee APG Groep**  
voorzitter: CFRO

**Sustainability Board**  
voorzitter: rvb-lid

Riskcoördinator  
Corporate Sustainability

Group Sustainability  
Officer

## Risico Comité

Het Corporate Sustainability risico is een van de belangrijkste strategische risico's van ons risicomanagementbeleid. Het betreft het risico dat APG wordt blootgesteld aan onvoorziene en/of ongewenste aan duurzaamheid gerelateerde kwesties in de waardeketen (zoals schending van mensenrechten, omkoping en corruptie, schade aan het milieu, impact op klimaatverandering, transparantieverplichtingen).

Elk kwartaal geeft de Group Sustainability Officer een risicobeeld af. De IRO's volgend uit de DMA maken hiervan deel uit. De Risico Comité's van APG zien er –naast de raad van bestuur en de raad van commissarissen – op toe dat de integrale verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is vastgelegd.

## Toezicht op duurzaamheidszaken behandeld in 2024

De raad van bestuur en/of de raad van commissarissen behandelden in 2024 een scala aan duurzaamheidsonderwerpen. Waaronder:

- Duurzame langetermijnwaardecreatie
- Duurzaamheidsrapportage (op grond van CSRD)
- Dubbele materialiteitsanalyse (DMA)
- Waardeketen APG
- Duurzame beleggingen
- Diversiteit & Inclusie
- Mensenrechtenbeleid, waaronder klachtenmechanisme voor beleggingsactiviteiten
- Remuneratiebeleid, waaronder gelijke beloning
- Duurzaamheidsverklaringen (waaronder UNGC)
- Stakeholdersdialoogbeleid

Zie voor informatie over deze onderwerpen [het verslag van de raad van commissarissen](#).

## Verklaring over due diligence

Ons proces voor duurzaamheids-due diligence (hierna 'due diligence' genoemd) is een continu proces waarmee we de feitelijke en potentiële negatieve en positieve impact op het milieu en de mensen die betrokken zijn bij onze activiteiten identificeren, voorkomen, beperken en verantwoorden. Daarnaast adresseren we de bijbehorende risico's en kansen die hieruit voortvloeien. Dit proces vormt de basis voor onze beoordeling van de belangrijkste IRO's.

We hebben de kernprincipes van due diligence voor mens en milieu geïntegreerd in onze governance en het bedrijfsmodel van APG. Voor meer informatie over de due diligence-processen die we in 2024 hebben uitgevoerd met betrekking tot de identificatie en beoordeling van mogelijke duurzaamheidsvraagstukken, verwijzen we naar de bespreking van onze DMA, de stakeholderdialoog en ons [connectiviteitsmodel](#).

# Risicomanagement

**Risicomanagement is belangrijk voor APG. Om een beheerste en integere bedrijfsvoering te borgen is ons risicomanagementproces gebaseerd op de uitgangspunten van Committee of Sponsoring Organizations (COSO) en Enterprise Risk Management (ERM).**

## Kader voor duurzaamheidsrisicobeheer

Het risicomanagementproces - APG Integraal Risicomanagement (AIR) - is een belangrijk onderdeel van onze integrale risicomanagementaanpak. Dit start met het vaststellen van de risicobereidheid en resulteert in een risicorapportage. Deze biedt tevens ondersteuning bij het afgeven van een in control statement.

Binnen het AIR-raamwerk hanteren we een risicotaxonomie, die jaarlijks wordt geactualiseerd. Deze taxonomie dient als kader voor het identificeren, evalueren,

beheersen en bewaken van risico's. Het Corporate Sustainability-risico is één van onze belangrijkste risico's. Het ziet toe op het risico dat APG wordt blootgesteld aan onvoorziene of ongewenste duurzaamheidsissues.

Zie voor meer informatie over onze aanpak het hoofdstuk [Risicomanagement](#) in het bestuursverslag.

Om duurzaamheidsrisico's te beheersen hebben we een gedegen governance ingericht. De Sustainability Board fungeert APG-breed als het besluitvormend gremium voor duurzaamheidskwesties.

Via performancerapportages monitoren we in 2024 elke drie maanden of we onze duurzaamheidsdoelen hebben gerealiseerd. In 2025 zal dat halfjaarlijks zijn. Over de blootstelling aan duurzaamheidsrisico's, zoals schending van mensenrechten, omkoping en corruptie, discriminatie, milieuschade, impact van de klimaatverandering en transparantieplichtingen, rapporteren we elk kwartaal in de risicorapportage. Dit is een

onderdeel van het Corporate Sustainability-risico.

Risico's worden gewogen op basis van de APG Risico Heatmap (matrix ter bepaling van de kans en impact). Zo nodig, maar ten minste wanneer blootstelling aan het Corporate Sustainability-risico de risicobereidheid van APG overstijgt, nemen we beheersingsmaatregelen.

Transparantieplichtingen, zoals SFDR en CSRD – en in de toekomst CSDDD en EU Taxonomy – zijn onderdelen van het Corporate Sustainability-risico in 2024. Ook moet een duurzame werkwijze overal in de organisatie vanzelfsprekend worden. Over de lopende duurzaamheidsrisico's en de daarbij behorende beheersingsmaatregelen wordt elk kwartaal gerapporteerd aan de diverse risicocommissies. Daarnaast delen we de bevindingen met de audit- en risicocommissie van de raad van commissarissen.

De risico-exposure van het Corporate Sustainability-risico bleef in 2024 binnen de risicobereidheid van APG.

Om de duurzaamheidsambitie steviger te verankeren, heeft de raad van bestuur besloten dat duurzaamheid vanaf 2025 nadrukkelijker tot de doelstellingen van de verschillende (bedrijfs)onderdelen van APG behoort, door dit te integreren in de bedrijfsplannen van deze bedrijfsonderdelen.

We hebben als onderdeel van het CSRD- implementatieproject de vereisten voor de duurzaamheidsrapportage geïnventariseerd, zoals data en documentatie. Op basis hiervan zijn proces- en data-eigenaren benoemd. APG heeft ervoor gekozen om de vereisten te integreren in de bestaande processen. Werkwijzen en controles zijn waar nodig aangescherpt. De controleomgeving en de status ervan, maken deel uit van ons risico- en controleraamwerk en worden geëvalueerd bij de totstandkoming van de risico-exposure. Over de resultaten van onze controlesystemen en interne risicobeheersingssystemen rapporteren we in de paragraaf In control statement.

De uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse in 2024 liggen in lijn met die van 2023, waardoor de impact op de risicomanagementcyclus beperkt bleef.



# Milieu

**Klimaatverandering is een belangrijke uitdaging van deze tijd, met merkbare gevolgen zoals extremer weer, hogere zeespiegels en veranderingen in biodiversiteit, veroorzaakt door de toename van broeikasgassen.**

Als APG nemen we onze verantwoordelijkheid door onze bedrijfsvoering te verduurzamen en daarmee de negatieve impact verlagen. Hiervoor werken wij sinds 2019 aan duurzaamheidsplannen en zetten we concrete stappen, bijvoorbeeld in onze huisvesting en mobiliteit.

## IRO's subonderwerp

### Klimaatmitigatie

Hoewel APG de laatste jaren aantoonbaar stappen heeft gezet om deze negatieve impact te beperken, is er nog steeds sprake van een negatieve impact. De actuele negatieve impact van onze bedrijfsvoering wordt onder andere veroorzaakt door de uitstoot van CO<sub>2</sub> en CO<sub>2</sub> equivalenten (CO<sub>2</sub>eq). Het gebruik van onze kantoorgebouwen is bijvoorbeeld een bron, maar ook het reisgedrag van onze medewerkers en het afval- en waterverbruik binnen onze organisatie. Daarnaast dragen we indirect bij aan CO<sub>2</sub>eq-uitstoot via de inkoop van goederen en diensten die nodig zijn om onze bedrijfsvoering te ondersteunen. Een actueel risico is dat de kosten-batenafweging vaak niet gunstig is

voor duurzame alternatieven. Hierdoor is hun adoptie economisch minder aantrekkelijk.

Tegelijkertijd zijn de stijgende elektriciteits- en gasprijzen een actuele kans om te investeren in energie-efficiëntie en hernieuwbare energiebronnen. Dit kan bijdragen aan een duurzame bedrijfsvoering en kan op lange termijn ook leiden tot lagere operationele kosten.

De onderstaande tabellen geven een overzicht van de impact van het subonderwerp en de bijbehorende beleidsstukken die gericht zijn op het mitigeren of voorkomen van negatieve impact en het stimuleren van positieve impact. Voor meer informatie over de beleidsstukken, zie de [bijlage van de duurzaamheidsrapportage](#).

## Klimaatverandering

Materieel onderwerp	Subonderwerp	Impact materialiteit		Financiële materialiteit	
		Positief	Negatief	Risico	Kans
<b>Energietransitie en klimaatverandering</b>	Klimaatmitigatie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

heeft, in enige mate, potentieel een positieve óf negatieve impact     is potentieel een risico óf kans  
 heeft, in enige mate, actueel een positieve óf negatieve impact     is actueel een risico óf kans

## Milieu

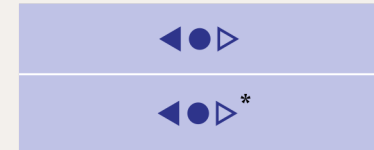
### Beleidsstuk

### Inhoud

### Plek in de waardeketen

#### Klimaattransitieplan

Het klimaattransitieplan beschrijft de ambities, doelstellingen en KPI's rondom het reduceren van de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van APG en een aanpak deze te realiseren



#### Mobiliteitsbeleid

Het APG mobiliteitsbeleid faciliteert medewerkers om duurzame keuzes te maken in de manier van reizen

◀ opwaarts ● eigen activiteiten ▶ neerwaarts | \* voor werknemers in Nederland

## Klimaatverandering – Klimaatmitigatie

### Onze ambitie

De duurzaamheidsambitie van APG is om een klimaatneutrale bedrijfsvoering te hebben in 2030. Dit betekent dat wij de ambitie hebben om onze netto (marktgebaseerde) CO<sub>2</sub>eq-emissies voor scope 1 en scope 2 naar nul terug te brengen in 2030 en onze uitstoot op scope 3 te halveren ten opzichte van 2019.

### Decarbonisatie hefboomen

**Klimaatneutrale  
bedrijfsvoering  
2030**

**CO<sub>2</sub> neutraal**

**Huisvesting**  
Volledig  
energieneutraal  
in 2030

**Mobiliteit**  
Halvering  
CO<sub>2</sub>eq-uitstoot  
van reis-  
bewegingen in  
2030 t.o.v. 2019

**Inkoop**  
CO<sub>2</sub>eq-doel-  
stelling volgt  
met publicatie  
CO<sub>2</sub>eq-cijfers  
inkoop

De ambitie van APG is vertaald in drie decarbonisatiehefbomen, vanaf nu doelstellingen genoemd, waarmee we beogen alle onderwerpen op te nemen die samen de CO<sub>2</sub>eq-voetafdruk van de bedrijfsvoering van APG bepalen.

1. Huisvesting: de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van onze scope 1 en 2 met betrekking tot de huisvesting van APG is uiterlijk in 2030 in lijn met het klimaatakkoord van Parijs.
2. Mobiliteit: halvering CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van reisebewegingen in 2030 ten opzichte van 2019.
3. Inkoop: de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot voor inkoop wordt in kaart gebracht, hierna wordt de doelstelling geformuleerd met als ambitie aansluiten op het klimaatakkoord van Parijs.

Medewerkers worden via communicatie, beleid en regelingen actief gestimuleerd om duurzame keuzes te maken, bijvoorbeeld in hoe zij naar hun werk reizen, zoals het gebruik van openbaar vervoer, fietsen of carpoolen. Daarnaast worden zij aangemoedigd om tijdens hun werkzaamheden bewust te kiezen voor duurzame alternatieven, zoals digitaal werken en het scheiden van afval. Zo dragen onze

medewerkers bij aan de duurzaamheidsambities van APG.

### Het basisjaar

Ons basisjaar voor onze emissiegegevens is 2019. Dit markeert het begin van onze verduurzaming en is de eerste systematische rapportage van onze uitstoot, waarop onze ambities en doelstellingen zijn gebaseerd. We erkennen dat deze emissiegegevens, een zekere mate van onzekerheid en beperkingen bevatten.

Sinds 2019 hebben we onze methodologie verder verfijnd om de betrouwbaarheid van de data te vergroten. Dit omvat onder meer het toepassen van consistente meetmethoden, het verbeteren van de datakwaliteit en waar nodig extrapolatie van de data. Om de volledigheid en nauwkeurigheid van onze rapportage te verbeteren, zijn deze gegevens – samen met andere nieuwe inzichten – met terugwerkende kracht toegevoegd aan het basisjaar.

Ondanks de beperkingen van het basisjaar hebben we ervoor gekozen dit als uitgangspunt te handhaven voor ons klimaattransitieplan in 2024 en 2025. Dit omdat we onze huidige verduurzaming consistent voortzetten, waarbij

de impact op scope 1 en 2 beperkt blijft door onze ambitie om in 2030 geen CO<sub>2</sub>-uitstoot meer te veroorzaken. In 2025 richten we ons specifiek op het verkrijgen van meer inzicht in onze scope 3-emissies, met name vanuit onze inkoopactiviteiten. Naar verwachting resulteert dit in 2026 in een nieuw basisjaar, hernieuwde doelstellingen en een herziene versie van het klimaattransitieplan. Tevens maken we gebruik van de ingroeperiode van de CSRD, waarbij we onze aanpak voor dit onderwerp verder blijven ontwikkelen.

### Onze aanpak met betrekking tot klimaattransitie

APG zette in 2019 een belangrijke stap in het versterken van de duurzaamheidsambities. Dit heeft in 2020 geresulteerd in een uitgewerkte set van duurzaamheidsambities en -doelstellingen. Onze aanpak en methodiek om onze ambities en doelen te realiseren bestaat uit drie stappen:

1. **Energie besparen:** we besparen en vermijden waar mogelijk energieverbruik binnen onze bedrijfsvoering.
2. **Gebruik duurzame bronnen:** we wekken waar mogelijk zelf energie op of kopen energie duurzaam en lokaal (economisch) in.

Dit tonen we aan door middel van garanties van oorsprong.

3. **Compenseren:** de resterende CO<sub>2</sub>eq-uitstoot (scope 1 en 2) die we niet kunnen vermijden of CO<sub>2</sub>eq-neutraal kunnen inkopen, compenseren we. APG streeft ernaar om voor de eigen bedrijfsvoering klimaatneutraal te zijn in 2030, waarbij maximaal 5 procent gecompenseerd wordt (ten opzichte van het basisjaar). Hiervoor is wel noodzakelijk dat onze reductiedoelstellingen haalbaar zijn met de huidige technologieën en marktomstandigheden. APG compenseert de resterende CO<sub>2</sub>eq-uitstoot door het gebruik van koolstofreductiecertificaten met het Gold Standard-keurmerk, buiten de EU.

Om de kwaliteit van onze emissierapportage te waarborgen, heeft APG een procedure opgesteld die is gebaseerd op het Greenhouse Gas (GHG) Protocol voor het meten van broeikasgasemissies. Dit document bevat ook het beleid voor het (her)berekenen van het basisjaar.

We blijven ons inzetten om onze rapportagesystematiek te verbeteren en

waar nodig aan te scherpen, zodat onze emissiegegevens steeds nauwkeuriger en beter vergelijkbaar worden.

De beschreven aanpak en methodiek, inclusief de toepassing van compensatie, is vastgelegd in het klimaattransitieplan en vormt hier een onderdeel van ons beleid.

### Klimaattransitieplan

Voor het verlagen van de CO<sub>2</sub>eq-voetafdruk van de bedrijfsvoering van APG is een transitieplan voor klimaatmitigatie opgesteld. Het is ontwikkeld als klimaattransitieplan, zoals genoemd in de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de European Sustainability Reporting Standards – Environmental Standard 1 (ESRS E1).

In ons klimaattransitieplan beschrijven we onze ambities, doelen, KPI's en governance. Als APG brengen we in 2025 de impact van de EU-taxonomie verder in kaart, en we verwachten deze impact mee te nemen in onze rapportages over datzelfde jaar. De doelstellingen genoemd in het klimaattransitieplan zijn met interne stakeholders zoals Facility Services, Procurement Services en People & Change tot

stand gekomen. Het transitieplan is beoordeeld en goedgekeurd door de APG Sustainability Board en formeel vastgesteld door de raad van bestuur van APG Groep N.V.

De APG Sustainability Board monitort en stuurt op de voortgang van de ambities, doelen en KPI's die in dit transitieplan zijn vastgelegd. Het is de verantwoordelijkheid van de APG-eenheden om deze doelen te realiseren door initiatieven te ontwikkelen en uit te voeren. De KPI's zijn opgenomen in de jaarplannen van de verschillende bedrijfsonderdelen. De voortgang en de resultaten, inclusief de bijbehorende CO<sub>2</sub>eq-uitstoot, worden twee keer per jaar gerapporteerd aan de APG Sustainability Board.

117

Ons transitieplan wordt eens in de drie jaar bijgewerkt, of vaker indien nodig, om actueel te blijven en aan te sluiten bij de laatste interne en externe ontwikkelingen.

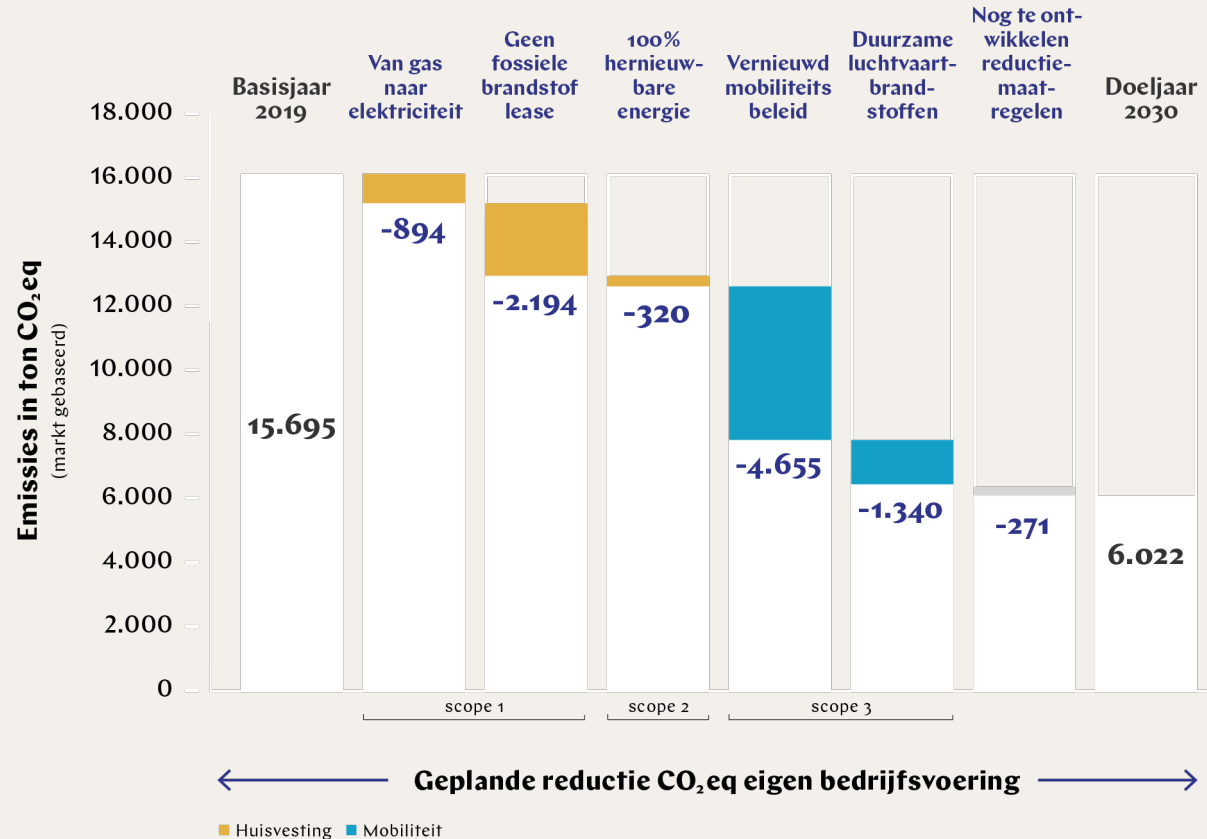
## Reductiemaatregelen, doelstellingen en voortgang

### Reductiemaatregelen eigen bedrijfsvoering

In de inleiding van het hoofdstuk Milieu wordt het relevante beleid beschreven dat binnen APG is ingericht om bij te dragen aan het realiseren van onze duurzaamheidsambities. Naast beleid heeft APG diverse reductiemaatregelen vastgesteld die gericht zijn op het verminderen van de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van onze bedrijfsvoering.

De figuur toont de effecten van de geplande reductiemaatregelen op de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van APG tussen 2019 en 2030, uitgedrukt in tonnen CO<sub>2</sub>eq. Om aan onze doelstellingen en ambities te voldoen, moet de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot op bepaalde onderdelen verder worden verlaagd. Hiervoor zijn echter nog niet overal initiatieven ontwikkeld. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van onze inkoop. We verwachten deze uitstoot vanaf 2025 in de cijfers en het basisjaar op te nemen en initiatieven te ontwikkelen om deze in lijn te brengen met onze ambities.

### Geplande reductiemaatregelen



De ambities en doelstellingen van APG hebben de reikwijdte van de gehele scope 1, 2 en 3 van onze eigen bedrijfsvoering, inclusief onze inkoop.

De CO<sub>2</sub>eq-uitstoot betreft de uitstoot van de eigen APG-activiteiten en opwaartse emissies. Voor neerwaartse emissies, zoals mogelijke indirecte CO<sub>2</sub>eq-uitstoot door deelnemers, werkgevers en pensioenfondsen is de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot niet materieel, omdat deze zich voornamelijk in de eigen activiteiten en opwaartse emissies van de APG waardeketen bevindt, bijvoorbeeld in het gebruik van onze digitale deelnemersportalen.

### Scope 1, 2 en 3 emissies

De tabel hieronder geeft een overzicht van de ontwikkeling van onze CO<sub>2</sub>eq-emissies onder scope 1, 2 en 3 tot en met 2030. De doelstellingen voor 2050 zijn binnen APG nog niet vastgesteld en worden in het duurzaamheidsrapportage over 2025 toegevoegd.

De bruto marktgebaseerde CO<sub>2</sub>eq-uitstoot in scopes 1 en 2 van onze bedrijfsvoering is in 2024 verder afgenomen tot 1.514 ton, bruto locatiegebaseerd was dit 4.365 ton (2023: 1.595 ton bruto marktgebaseerd,

bruto locatiegebaseerd 6.191 ton). Het doel van APG in 2024 was om maximaal bruto marktgebaseerd 8.072 ton uit te stoten. De totale bruto locatiegebaseerde CO<sub>2</sub>eq-uitstoot per fte is inmiddels met 59 procent afgenomen ten opzichte van 2019. In 2024 zat APG op een totale bruto locatiegebaseerde CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van 2,3 ton per fte.

## Uitstoot per scope

	Retrospectief				Mijlpalen en jaar; doel		
	(Basisjaar) 2019	Vergelijkend*	2024	% N/N-1*	2025	2030**	Jaarlijks doel% 2030/basisjaar***
<b>SCOPE 1 GHG-emissies</b>							
Bruto scope 1-emissies (tCO <sub>2</sub> eq)	3.176	N/B	1.159	N/B	1.339	0	9%
Scope 1-emissies van gereguleerde emissiehandelssystemen (%)	N/B	N/B	N/B	N/B	N/B	N/B	N/B
<b>SCOPE 2 GHG-emissies</b>							
Bruto locatiegebaseerde broeikasgas (GHG) emissies (tCO <sub>2</sub> eq)	4.516	N/B	3.206	N/B	N/B	N/B	N/B
Bruto marktgebaseerde broeikasgas (GHG) emissies (tCO <sub>2</sub> eq)	477	N/B	355	N/B	339	0	9%
<b>Significante SCOPE 3 GHG-emissies</b>							
Totale bruto indirecte (scope 3) broeikasgas (GHG) emissies (tCO <sub>2</sub> eq)	12.043	N/B	3.729	N/B	5.972	5.972	5%
5. Afval geproduceerd bij activiteiten	52	N/B	34	N/B	52	26	5%
6. Zakelijk reisverkeer	7.895	N/B	1.910	N/B	****4.286	3.948	5%
7. Woon-werkverkeer	4.096	N/B	1.785	N/B	1.634	2.048	5%
<b>Totale GHG-emissies</b>							
Totale GHG-emissies (locatiegebaseerd) (tCO <sub>2</sub> eq)	19.735	N/B	8.094	N/B	N/B	N/B	N/B
Totale GHG-emissies***** (marktgebaseerd) (tCO <sub>2</sub> eq)	15.695	N/B	5.243	N/B	7.650	6.022	6%

\* Voor 2023 zijn er geen vergelijkende cijfers ten opzichte van 2024. De gebruikte methodiek is in 2024 aangepast in lijn met de ESRS. Vanaf 2025 zal een vergelijkend jaar worden meegenomen

\*\* APG verwacht scope 1 en 2 in 2030 terug te brengen naar nagenoeg 0

\*\*\* Deze kolom toont het jaarlijkse percentage waarmee de uitstoot moet afnemen ten opzichte van het basisjaar om de doelstelling voor 2030 te behalen

\*\*\*\* De doelstellingen en ambitie voor mobiliteit worden in de volgende versie van het klimaattransitieplan bijgewerkt

\*\*\*\*\* Vanwege afronding wijkt de som van de marktgebaseerde broeikasgas (GHG) emissies (tCO<sub>2</sub>eq) 1 ton af

N/B = (nog) niet beschikbaar



## Metingen en doelstellingen

APG werkt hard aan het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering. Om onze doelstellingen te realiseren en de voortgang te monitoren, maken we gebruik van KPI's. De tabel rechts toont de KPI's die zijn opgenomen in de jaarplannen van APG op het gebied van duurzame huisvesting, mobiliteit en inkoop.

## Metingen en doelstellingen

Doelstelling	Activiteit	KPI	2024	Doel 2024	Doel 2025
Huisvesting	<b>CRREM Alignment</b> (zie energie intensiteit)	# van de 4 CRREM Pathways	3/4	4/4	4/4
Huisvesting	<b>Klimaatneutrale bedrijfsvoering</b>	Bruto markt-gebaseerde uitstoot CO <sub>2</sub> eq in ton (scope 1)	1.159	1.690	1.339
		Bruto markt-gebaseerde uitstoot CO <sub>2</sub> eq in ton (scope 2)	355	340	339
Huisvesting	<b>Certificering</b> (bij voorkeur BREEAM)	Aantal certificaten	4/4	4/4	4/4
Huisvesting	<b>Reduceren restafval</b>	Restafval huisvesting (%)	36	25	20
Mobiliteit	<b>Brandstoffen leaseauto's</b>	Bruto markt-gebaseerde uitstoot CO <sub>2</sub> eq in ton	359	900	799
Mobiliteit	<b>Duurzaam reizen en duurzame mobiliteit</b> (vliegreizen, zakelijke reizen, woon-werkverkeer)	Bruto markt-gebaseerde uitstoot CO <sub>2</sub> eq in ton	3.695	5.990	5.920

## Benchmarking, framework en methodologie

APG valt momenteel buiten de EU-benchmarks die zijn afgestemd op de Overeenkomst van Parijs. Daarnaast heeft de overheid nog geen specifiek decarbonisatietraject voor de financiële sector vastgesteld, waardoor er geen directe benchmark is richting het 1,5°C-doel.

Om in lijn te zijn met de klimaatdoelstellingen van de Overeenkomst van Parijs, heeft APG per thema een benchmark geïntegreerd in de doelstellingen.

- Voor huisvesting volgt APG de CRREM-pathways.
- Voor mobiliteit is APG aangesloten bij de Coalitie Anders Reizen.
- Voor inkoop wordt momenteel onderzocht welke benchmark het meest geschikt is.

Samen beogen deze drie doelstellingen de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot voor scope 1 en 2 terug te brengen naar nagenoeg nul. Voor scope 3 beoogt APG in 2030 een reductie te realiseren van 50 procent ten opzichte van 2019. Dit is in lijn met de 'Absolute Contraction Approach' van SBTi.<sup>1</sup> Met deze doelstellingen is APG in lijn met het 1,5°C Pathways van SBTi en de Overeenkomst van Parijs.

APG actualiseert zijn duurzaamheidsdoelen bij elke herziening van het klimaattransitieplan, waarbij rekening wordt gehouden met toekomstige ontwikkelingen zoals veranderende wetgeving, technologische innovaties, marktverschuivingen en klantbehoeften. Op dit moment zijn de klimaatdoelen, gebruikte methodiek en de CO<sub>2</sub>eq-emissies niet door een externe partij gevalideerd, anders dan onze externe accountant.

<sup>1</sup> Op basis van de in 2024 bekende en berekende CO<sub>2</sub>eq-uitstoot, exclusief onze inkoop.

## Huisvesting

### Energie en CO<sub>2</sub>eq-intensiteit

Om inzicht te krijgen in de energie-intensiteit van onze kantoorlocaties en broeikasgassen wordt gebruikgemaakt van de methodiek van Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM). Hierbij worden gebruikte energie en, in het geval van GHG-protocol, ook gelekte koudemiddelen gedeeld door de gehuurde vloeroppervlakte. We willen dat de huisvesting onder het 1,5-gradenpad van CRREM blijft en streven ernaar de 2050-doelstelling eerder te halen. De methodiek is nog nieuw en dient als benchmark voor APG. APG verwacht dan ook in het komende jaar verbeteringen door te voeren in het meten en rapporteren volgens CRREM. Voor drie van de vier locaties halen we in 2024 onze KPI voor huisvesting in lijn met het Parijs-akkoord. De locatie New York zit nog boven het 1,5-gradenpad voor GHG-intensiteit.

### CO<sub>2</sub>-intensiteit\*

(kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/jaar)

		2022	2023	2024	2024 doelstelling 1,5°-pad	2050 doelstelling 1,5°-pad
<b>Nederland</b>	Heerlen	10,9	13,0	14,8	40,9	0,5
	Amsterdam	0,0	0,0	0,0	40,9	0,5
<b>Verenigde Staten</b>	New York	-	44,7	41,8	30,6	0,5
<b>China</b>	Hong Kong	55,5	26,8	0,8	96,8	0,5

### Energie intensiteit\*

(kWh/m<sup>2</sup>/jaar)

		2022	2023	2024	2024 doelstelling 1,5°-pad	2050 doelstelling 1,5°-pad
<b>Nederland</b>	Heerlen <sup>1)</sup>	187,9	168,2	157,3	147,0	85,0
	Amsterdam	30,6	43,6	45,2	147,0	85,0
<b>Verenigde Staten</b>	New York	-	140,1	130,2	164,9	85,0
<b>China</b>	Hong Kong	78,2	81,1	82,6	189,6	60,0

\* De cijfers van voorgaande jaren zijn herberekend op basis van nieuwe inzichten om de vergelijkbaarheid met 2024 te verbeteren

<sup>1)</sup> Het energieverbruik van het interne datacentrum in Heerlen is niet meegenomen in deze berekeningen

## Van gas naar elektriciteit

Als onderdeel van onze ambitie willen wij onze scope 1 en 2-uitstoot terugbrengen tot nagenoeg nul ton CO<sub>2</sub>eq-uitstoot. Als onderdeel van scope 1 is gas een belangrijke component. Door te elektrificeren brengen we deze uitstoot verder terug. Onze locatie in Heerlen maakt momenteel gebruik van aardgas. Het oorspronkelijke plan was om in de loop van 2024 gedeeltelijk over te stappen van gasgestookte verwarming naar warmtepompen. Vanwege de technische complexiteit is dit echter nog niet gerealiseerd. APG heeft hiervoor ruim 4 miljoen euro gereserveerd en verwacht deze overgang in 2025 alsnog te voltooien. Met de installatie van warmtepompen verwacht APG de scope 1-uitstoot aanzienlijk te verlagen en de locatie verder te verduurzamen.

Een aantal installaties, zoals de nieuw te plaatsen warmtepompen, maakt gebruik van koelmiddelen. Indien deze koelmiddelen vrijkomen in de atmosfeer, kunnen zij bijdragen aan additionele broeikasgasuitstoot (GHG), met name in de vorm van HFK's (HFC's) en andere gefluoreerde gassen. APG rekent deze uitstoot om naar CO<sub>2</sub>eq op basis van

het Global Warming Potential (GWP) van de betrokken stoffen. Bij de keuze van installaties worden de benodigde koelmiddelen beoordeeld op hun GWP-waarde, conform de Nederlandse wetgeving en de Europese F-gassenverordening.

Op het gebied van verduurzaming zijn in Heerlen het afgelopen jaar mooie stappen gezet. Zo zijn er inmiddels 550 zonnepanelen in gebruik genomen, waarmee we ongeveer 200.000 kWh aan lokale, hernieuwbare energie opwekken. Daarnaast is de verlichting in de parkeergarages vervangen: de oude, niet-energiezuinige TL-armaturen zijn vervangen door energiezuinige ledverlichting.

Voor het elektriciteitsverbruik maken de locaties in Heerlen en Amsterdam volledig gebruik van hernieuwbare energie uit Nederlandse en Europese wind. De locatie in Hongkong is per 2024 vrijwel volledig overgestapt op hernieuwbare windenergie (95 procent). Voor onze vestiging in New York wordt in 2025 verder onderzocht hoe de elektriciteitsvoorziening verder verduurzaam kan worden.

## Certificering

We willen werken in kantoren die een duurzame certificering hebben. Ons kantoor in Amsterdam, Edge West, volgt BREEAM en is als 'outstanding' gekwalificeerd. Voor het kantoor in Heerlen is de huidige BREEAM-status 'very good' opnieuw vastgesteld. In Hong Kong is in 2023 de hoogste beoordeling van LEED bemachtigd en New York heeft de status LEED Gold in 2024 vernieuwd. Met LEED en BREEAM (standaarden voor het classificeren van gebouwen op duurzaamheid en energie-efficiëntie) maken we onze ambities op duurzame huisvesting inzichtelijk en aantoonbaar.

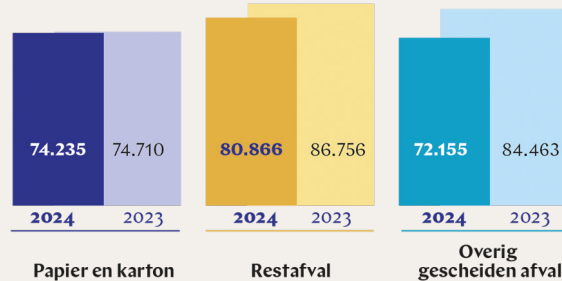
## Reduceren restafval

APG wil het restafval reduceren naar nagenoeg 0 in 2030. In 2024 was het restafval 35,6 procent van het totale afval (35,3 procent in 2023). Dat is 22,5 kg restafval per fte (24,5 kg restafval per fte in 2023). De percentages liggen hiermee hoger dan onze doelstellingen. Dit komt met name door de hogere percentages restafval in onze locaties New York en Hong Kong. In 2024 is, voor de vestigingen in Nederland, een Plan van Aanpak Zero Waste opgesteld. Dit heeft betrekking

op het afval in de kantoorgebouwen van APG binnen Nederland.

We zijn in Nederland in 2024 afgestapt van het gebruik van wegwerpkoffiebekers. We hebben een duurzaam concept van herbruikbare glazen geïntroduceerd op onze kantoren in Amsterdam en Heerlen. Hiermee besparen we ruim 450.000 bekers per jaar.

#### Afval in kilogram



#### Beleid

APG heeft geen specifiek beleid opgesteld voor huisvesting, behalve hetgeen al in het klimaattransitieplan is opgenomen. Dit wijkt af van de duurzaamheidsdoelstellingen voor mobiliteit en inkoop. De reden hiervoor is dat APG gebruikmaakt van

langlopende huurovereenkomsten. Nieuwe huisvestingsvraagstukken worden per project beoordeeld op basis van de op dat moment geldende wensen en eisen van de organisatie.

#### Mobiliteit

Mobiliteit is een van de categorieën waarin APG, onder scope 3, een aanzienlijke uitstoot genereert. Ons doel is om deze uitstoot in 2030 te halveren per fte ten opzichte van 2019. Voor 2024 hadden we een doelstelling vastgesteld van 5.990 ton aan mobiliteitsgerelateerde uitstoot onder scope 3. De realisatie kwam uit op 3.695 ton.

Ten opzichte van vorig jaar is een daling te zien voor vliegverkeer. Dit komt door het uniformeren van de berekeningswijze op basis van het GHG protocol en een afname in het aantal vliegkilometers. Ook de uitstoot van ons leasepark neemt sneller af dan gepland. Dit komt door verdere elektrificatie van het leasepark.

In de komende jaren verwacht APG een verdere afname van uitstoot door vliegverkeer door internationaal vaker per trein te reizen en gebruik te maken van duurzamere

vliegtuigbrandstof (SAF). De beschikbaarheid van SAF is afhankelijk van de realisatie van een nieuwe SAF-fabriek in Nederland. Op dit moment gaan we ervan uit dat SAF vanaf 2028 beschikbaar zal zijn. De operationele kosten van SAF worden doorbelast op basis van daadwerkelijk gebruik.

Ten opzichte van het basisjaar 2019 heeft APG een emissiereductie van 69 procent gerealiseerd op het onderdeel mobiliteit scope 3. Hiermee liggen we op koers om onze duurzaamheidsambities voor 2030 te halen. Voor mobiliteit verwacht APG op dit moment geen additionele investeringen.

#### Duurzame inkoop

Als APG hebben we de ambitie om aan te sluiten op het klimaatakkoord van Parijs. Op dit moment hebben we nog onvoldoende inzicht in de CO<sub>2</sub>e-uitstoot om effectieve doelstellingen te rapporteren.

APG wil zaken doen met duurzame leveranciers. APG selecteert bij voorkeur leveranciers die met producten, diensten en bedrijfsvoering een aantoonbare bijdrage leveren aan maatschappelijke kwesties en die het op

het gebied van duurzaamheid en sociaal ondernemen beter doen dan hun concurrenten. Net als APG veroorzaken onze leveranciers CO<sub>2</sub>eq-uitstoot op scope 1, 2 en 3. We kijken daarom naar de bedrijfsvoering van onze leveranciers (hun scope 1 en 2 uitstoot) én hetgeen via onderaannemers uiteindelijk aan APG geleverd wordt (de scope 3 uitstoot).

In de afgelopen jaren was duurzaamheid al een onderdeel van onze inkooptrajecten, echter zonder expliciete focus op CO<sub>2</sub>eq-reductie. In de komende één tot drie jaar zullen we dit ook per aspect inzichtelijk maken en vertalen naar KPI's en initiatieven om tot reductie te komen. We verwachten daarnaast dat externe ontwikkelingen, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de markt zullen stimuleren om uitstoot verder te reduceren.

Vanaf 2025 zal APG de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van inkoop in kaart brengen, inclusief eventuele bijkomende investeringen. Op basis van deze analyse worden concrete doelstellingen geformuleerd en wordt het bestaande inkoopbeleid geoptimaliseerd. De resultaten hiervan worden in 2025 gerapporteerd.



“

We zijn waar we wilden zijn op de weg naar een aantoonbare CO<sub>2</sub>eq-neutrale bedrijfsvoering in 2030

Drie vragen aan

Camiel Klein Tuente, head of Support bij Facility Services.

### Hoe staat het met de duurzaamheidsambities van de APG-bedrijfsvoering?

“We zijn waar we wilden zijn op de weg naar een aantoonbare CO<sub>2</sub>eq-neutrale bedrijfsvoering in 2030. Zo hebben we voor drie van de vier locaties onze KPI gehaald als het gaat om de CO<sub>2</sub>eq-intensiteit van onze huisvesting. Ook hebben we onze uitstoot voor vliegverkeer verder verminderd. Bovendien hebben we belangrijke keuzes gemaakt in het verder verlagen van onze uitstoot. Zo gaan we in Heerlen in 2025 warmtepompen installeren.”

### Wat zijn de grootste uitdagingen op duurzaamheidsgebied, nu en in de toekomst, waarvoor APG staat in de eigen bedrijfsvoering?

“Wij onderscheiden directe en indirecte CO<sub>2</sub>eq-uitstoot. De focus op de reductie daarvan lag met name op de directe uitstoot en de mobiliteit. Zo kijken we nadrukkelijk naar de reductie van onze reisbewegingen. Collega’s vliegen bij voorkeur alleen wanneer dat niet anders kan. Dat gaat al heel goed, maar we kunnen nog meer verbeteren door vaker Economy Class te vliegen in plaats van Business Class.

Vanaf 2025 brengen we ook de indirecte CO<sub>2</sub>eq-uitstoot op scope 3, voor hetgeen we inkopen, verder in kaart. Dat is uitdagend, want hoe meet je bijvoorbeeld de uitstoot van een aangeschaft bureau? Of een laptop? Daarmee gaan we aan de slag, samen met onze collega’s van Procurement. We willen niet alleen de goedkoopste laptop inkopen, maar het liefst ook eentje die het meest duurzaam is. In een organisatie waar op dit moment kostenbesparing hoog op de agenda staat, is dat soms best uitdagend.”

### Wat is de belangrijkste doelstelling voor 2025?

“Dat zijn er meerdere, maar dat we warmtepompen in ons kantoor in Heerlen in gebruik nemen, en daarmee bijna ‘van het gas af’ zijn, is wel een grote stap. Dat is een complex proces gebleken, maar eind 2025 is het dan echt zover. We verwachten ruim 85 procent te besparen op ons gasverbruik. We maken al veel gebruik van hernieuwbare bronnen, zoals Nederlandse Wind. Met deze stap neemt dit verder toe. Al met al maken we grote stappen in onze verduurzaming. Daar zijn we heel trots op.”

# Sociaal

**De werkomgeving binnen APG gaat de komende jaren ingrijpend veranderen. Met de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, de gewijzigde investment beliefs, strategische herijkingen en digitalisering, verandert op vrijwel alle gebieden het werk. We hebben vitale en veerkrachtige mensen nodig, die zich kunnen aanpassen aan de telkens veranderende omgeving, en beschikken over de juiste vaardigheden voor nu en straks.**

Vanuit onze dubbele materialiteitsanalyse is wendbare organisatie als materieel thema vastgesteld. Onze medewerkers zijn een van de belangrijkste stakeholders die we onderscheiden wanneer we IRO's vaststellen. Als onderdeel van onze ESRS-materialiteitsassessment en daaropvolgende IRO-analyse richt de verslaglegging in deze duurzaamheidsrapportage zich op (sub-)onderwerpen over de werk-privébalans,

diversiteit en gendergelijkheid, gelijke beloning bij gelijkwaardig werk, opleiding en ontwikkeling van vaardigheden. Verdere toelichting volgt in het hoofdstuk Sociaal – Eigen Personeel.

Pensioen gaat over mensen, leven en samenleven. Bij APG wordt dagelijks gewerkt aan de uitvoering van pensioen. Daarmee draagt het bij aan het verbinden van generaties en het voorkomen van armoede van miljoenen mensen. APG zet zich elke dag voor heel veel Nederlanders in om van iets ingewikkelds als pensioen, iets persoonlijks en tastbaars te maken. We maken samen het verschil voor 4,7 miljoen mensen en 22.500 werkgevers. We zorgen ervoor dat mensen kunnen rekenen op een financieel gezonde toekomst, juist in een veranderende samenleving. Verdere toelichting volgt in het hoofdstuk Sociaal – Consumenten en eindgebruikers.

## IRO's subonderwerpen

### Werk-privébalans

Een gezonde werk-privébalans is essentieel voor het welzijn en de productiviteit van onze medewerkers. Door aandacht te besteden aan deze balans, verminderen we de kans op hoger ziekteverzuim, een lagere werkmoraal en personeelsverloop. Dit draagt bij aan een duurzame inzetbaarheid en betere prestaties. Dat is niet alleen goed voor onze medewerkers, maar draagt ook bij aan het succes van onze organisatie als geheel en zal daarmee het potentieel financieel risico mitigeren. Tegelijkertijd beseffen we dat de aankomende transitie de werk-privébalans van medewerkers onder druk kunnen zetten. Hierbij is het van belang om de sociale veiligheid van onze werknemers te waarborgen, waaronder een veilige werkomgeving en psychologische veiligheid. Door proactief te handelen, kunnen we stress en burn-outs voorkomen. Zo blijft de continuïteit binnen de organisatie behouden en kunnen we potentiële negatieve impact beperken.



## Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

Gelijke kansen, beloning en waardering, ongeacht gender, zijn essentieel voor een eerlijke en rechtvaardige werkomgeving. Transparantie hierover versterkt onze toewijding aan gelijke kansen en eerlijke behandeling van alle medewerkers, zodat iedereen zich erkend en gerespecteerd voelt. We erkennen echter dat niet altijd dezelfde kansen en mogelijkheden beschikbaar zijn voor alle personeelsleden. Dit benadrukt het belang van actief beleid en maatregelen om gelijke kansen te bevorderen en ongelijkheden weg te nemen en zo potentiële negatieve impact te minimaliseren.

## Opleiding en ontwikkeling vaardigheden

Het continu ontwikkelen van vaardigheden en kennis is essentieel voor persoonlijke groei en professionele prestaties. We erkennen het belang van opleiding en ontwikkeling als een fundament van ons succes en bieden onze medewerkers toegang tot uitgebreide leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Hiermee versterken we hun talenten en benutten we hun potentieel volledig. Dit bevordert niet alleen hun professionele ontwikkeling, maar versterkt

ook hun betrokkenheid en tevredenheid. Tegelijkertijd realiseren we ons dat onvoldoende aandacht voor leren en ontwikkelen gevolgen kan hebben, zoals belemmeringen in carrièregroei en een verminderde betrokkenheid van werknemers. Hierdoor blijven we investeren in de ontwikkeling van personeel en beperken we potentiële negatieve impact, zoals verminderde betrokkenheid.

## Diversiteit

Onze diverse medewerkers brengen unieke perspectieven en ideeën mee die onze dienstverlening verrijken. Diversiteit en het waarborgen van gelijke behandeling en kansen vormen een belangrijk fundament binnen APG. We streven naar een inclusieve werkomgeving, waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt. We erkennen echter dat een gebrek aan diversiteit kan leiden tot een gevoel van oneerlijke vertegenwoordiging bij ondervertegenwoordigde groepen. Dit heeft invloed op de tevredenheid van werknemers en kan bijdragen aan het gevoel dat bepaalde medewerkers niet gehoord worden. Door beleid en gestelde doelstellingen probeert APG zijn potentiële negatieve impact te minimaliseren.

## Toegang tot informatie

Toegang tot duidelijke en accurate informatie voor onze deelnemers is cruciaal. Onjuiste of onvolledige informatie kan het vertrouwen van deelnemers ernstig schaden en hen belemmeren bij het maken van weloverwogen financiële beslissingen. Dit kan leiden tot een negatieve impact. Dit vergroot niet alleen het potentiële risico op het niet compliant zijn met wet- en regelgeving, maar kan ook leiden tot boetes of reputatieschade. Tegelijkertijd biedt de opkomende digitalisering potentieel kansen. Efficiëntere processen kunnen zorgen voor een lagere werkdruk bij callcenters en klantcontactcenters, wat de kosten voor APG verlaagt. Daarnaast vermindert de implementatie van de Wtp de complexiteit van het pensioenstelsel. Dit kan zorgen voor lagere kosten in de pensioenuitvoering.

De onderstaande tabellen geven een overzicht van de impact van de subonderwerpen en de bijbehorende beleidsstukken die gericht zijn op het mitigeren of voorkomen van negatieve impact en het stimuleren van positieve impact. Voor meer informatie over de beleidsstukken, zie de [bijlage van de duurzaamheidsrapportage](#).

## Eigen personeel

Materieel onderwerp	Subonderwerp	Impact materialiteit		Financiële materialiteit	
		Positief	Negatief	Risico	Kans
<b>Wendbare organisatie</b>	Werk-privébalans		■	□	
	Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk		■		
	Opleiding en ontwikkeling vaardigheden		■		
	Diversiteit		■		

## Consumenten en eindgebruikers

Materieel onderwerp	Subonderwerp	Impact materialiteit		Financiële materialiteit	
		Positief	Negatief	Risico	Kans
<b>Digitalisering en kunstmatige intelligentie</b>	Toegang tot informatie				
<b>Klant- en deelnemergedreven organisatie</b>			■	□	□
<b>Beheerste pensioenuitvoering</b>					
<b>Draagvlak voor pensioenstelsel</b>					
<b>Transparantie en compliance</b>					

■ heeft, in enige mate, potentieel een positieve óf negatieve impact □ is potentieel een risico óf kans  
 □ heeft, in enige mate, actueel een positieve óf negatieve impact □ is actueel een risico óf kans

## Eigen personeel

Beleidsstuk	Inhoud	Plek in de waardeketen
<b>Collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) en sociaal plan</b>	Afspraken die APG en de vakorganisaties hebben gemaakt op het gebied van arbeidsvoorwaarden, inclusief de wijze waarop wordt omgegaan met veranderingen binnen APG, de daaruit voortvloeiende reorganisaties en de daarmee samenhangende personele gevolgen	
<b>Mensenrechtenbeleid</b>	Vastlegging van APG-standpunten en activiteiten ten aanzien van mensenrechten in relatie tot (onder andere) de APG-medewerkers	
<b>Arbobeleid</b>	Het arbobeleid is gericht op waarborging van de veiligheid en gezondheid van medewerkers en op het voorkomen en beheersen van psychosociale arbeidsbelasting	
<b>Opleidings- en ontwikkelbeleid</b>	Dit beleid voorziet de medewerkers en hun leidinggevenden van een kader met uitgangspunten rondom opleidingen en ontwikkeling	
<b>Diversiteitsbeleid</b>	Het beleid beschrijft op welke manier APG streeft naar diversiteit binnen ons personeelsbestand en het creëren van een inclusieve werkomgeving waar gelijkwaardigheid centraal staat	
<b>Beloningsbeleid</b>	Het beloningsbeleid van APG Groep zorgt voor consistentie in het interne loongebouw, biedt een uitlegbare en competitieve beloning, en handhaaft een evenwicht tussen de beloning van het bestuur en de medewerkers. Daarnaast helpt het beleid bij het aantrekken en behouden van talent	

131

## Consumenten en eindgebruikers

Beleidsstuk	Inhoud	Plek in de waardeketen
<b>Productgoedkeurings en beoordelingsbeleid (PGP)</b>	Het PGP is er voor nieuwe producten en diensten, wijzigingen op het bestaande aanbod, en om periodiek ons aanbod te reviewen. Het sluit daarmee aan op de gehele productontwikkelingscyclus (o.a. portfolio- en businessplanningsproces)	
<b>Beleid deelnemergerichte dienstverlening</b>	Dit beleid geeft duidelijkheid aan de eerste lijn over de interpretatie van wettelijke verplichtingen, de bijbehorende gewenste gedragingen van medewerkers van APG en de inrichting van de nodige beheersmaatregelen	

## Eigen personeel – werk-privébalans

Om goed te kunnen werken, is een veilig en gezond werkklimaat een voorwaarde. Een omgeving waarin we resultaatgericht en plezierig kunnen samenwerken en waar iedereen erbij hoort.

### Vitaliteitsaanbod

Een gezonde organisatie is de basis voor een Great Place to Work met vitale medewerkers. We ondersteunen medewerkers hierin via een breed aanbod, gericht op duurzame inzetbaarheid, fysieke gezondheid en mentale weerbaarheid. Voorbeelden zijn een thuiswerk- en vitaliteitsbudget en health checks.

### Hybride werken

APG stimuleert medewerkers bewust te kiezen waar en wanneer ze willen werken, om zo werk en privé te kunnen combineren. Wel vragen we ze minimaal twee dagen per week naar kantoor te komen. Direct contact met collega's is immers belangrijk om effectief te kunnen samenwerken en je verbonden te voelen.

Medewerkers kunnen in het kader van het bedrijfsbelang gevraagd worden om over

te werken. Het gemiddelde aantal overuren dat, voor zover dit volgens de cao wordt uitbetaald, kan dienen als een indicator voor de werkdruk en de werk-privébalans van deze medewerkers. Deze indicator wordt echter niet gemeten en zal ook niet worden opgenomen in de duurzaamheidsrapportage voor het komende verslagjaar.

### Kanalen waar werknemers hun zorgen kunnen uiten

Voor een gezonde werk-privébalans is een veilige werkomgeving nodig. Integer gedrag van leidinggevend en medewerkers is hierin cruciaal. Ons beleid schetst kaders voor leidinggevend en medewerkers en geeft richting aan het gewenste integere handelen. Dit is beschreven in de APG Gedragscode, de integriteitsregeling en de klokkenluidersregeling. In het hoofdstuk [Zakelijk Gedrag](#) worden deze regelingen verder uitgelicht.

Daarnaast zijn er intern diverse regelingen en meldpunten:

- Vitaliteits- en verzuimcoaches: ondersteunen de medewerkers bij eventuele zorgen;

- Bedrijfsmaatschappelijk werkers: helpen bij lastige situaties op het werk of bij privéproblemen die van invloed zijn op het werk;
- Preventiemedewerkers dragen zorg voor een veilige werkomgeving conform het Arboretbeleid. Elke vier jaar wordt een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) uitgevoerd.

APG heeft een klacht – en bezwaarprocedure opgenomen in de cao. Door op passende wijze te reageren op een klacht laat APG zien dat er geen ruimte is voor schendingen en misstanden. Zo kan de medewerker bescherming ervaren, en zich (weer) veilig voelen in de werkomgeving.

De ondernemingsraad (OR) van APG behartigt de belangen van zowel het bedrijf als de medewerkers en fungeert als vertegenwoordiger van het personeel. De OR ziet toe op de naleving van de cao-afspraken tussen sociale partners en werkgevers en draagt bij aan de ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers. Ook bewaakt de OR onderwerpen zoals 'Gezonde werk-privébalans' en 'Gezonde organisatie' en acteert hier indien nodig op. Om daarnaast tijdig en goed geïnformeerd te zijn,

vormt de OR werkgroepen die de structuur van de organisatie weerspiegelen.

Naast werkgroepen die zich richten op specifieke bedrijfsonderdelen, zijn er werkgroepen die zich bezighouden met diverse thema's, ontwikkelingen. De OR wordt daarnaast periodiek geïnformeerd over de voortgang op (strategische) doelstellingen maar is niet verantwoordelijk voor de vaststelling hiervan. De OR is in dit kader betrokken vanuit de wettelijke kaders die hiervoor gelden. Daarnaast wordt de OR geïnformeerd en betrokken bij duurzaamheidsinitiatieven die mogelijk invloed hebben op medewerkers, zoals wijzigingen in het mobiliteitsbeleid. Voor een nadere toelichting over de werkwijze, frequentie van vergaderingen en ontwikkelingen in 2024 verwijzen wij naar hoofdstuk [Corporate Governance](#) en specifiek naar [Overleg met de OR](#).

Jaarlijks wordt de raad van commissarissen geïnformeerd over gemelde misstanden, integriteitsschendingen en maatregelen die in acht zijn genomen om de integere cultuur binnen APG te bevorderen. In 2024

is een overkoepelende integriteitscommissie opgericht, met als doel integriteitskwesaties centraal te bespreken en af te handelen.

### Ziekteverzuim<sup>1</sup>

We houden de vinger aan de pols als het gaat om het welzijn van onze medewerkers. Daarom kijken we met veel aandacht naar de ziekteverzuimcijfers. Het ziekteverzuimpercentage bij APG bedroeg over 2024 3,6 procent. Dat is 0,2 procent lager dan over 2023 (3,8 procent). Het langdurig verzuim (meer dan 42 dagen) bedroeg in 2024 1,7 procent, tegen 2,7 procent in 2023.

### Gezinsverlof

In onze cao bieden we onze medewerkers de mogelijkheid tot het opnemen van bijzonder verlof, zoals mantelzorgverlof, ouderschapsverlof, aanvullend geboorteverlof en zorgverlof. De KPI 'Procent opgenomen gezinsgerelateerd verlof' betreft het aantal medewerkers dat gezinsgerelateerd verlof heeft opgenomen als percentage van het aantal medewerkers dat hier recht op heeft. Alle medewerkers die in Nederland werkzaam zijn, hebben recht op gezinsgerelateerd verlof

(100 procent). Het percentage hiervan dat gezinsgerelateerd verlof opnam, was 4,4 procent in 2024 (2023: 5,5 procent). In 2025 zal na analyse bepaald worden of hiervoor een doelstelling kan worden gesteld.

	2024	2023
Gezinsgerelateerd verlof (% totaal)	4,4	5,5
Gezinsgerelateerd verlof (% vrouwen)	5,7	7,0
Gezinsgerelateerd verlof (% mannen)	3,7	4,6
Uitstroom* 0-5 jaar in dienst (%)	8,6	7,2
Ziekteverzuim* (%)	3,6	3,8

\* Bedrijfsspecifieke maatstaf

<sup>1</sup> Bedrijfsspecifieke maatstaf die geen verplicht onderdeel uitmaakt van het subonderwerp werk-privébalans.

## Medewerkerbetrokkenheid

De medewerkerbetrokkenheid daalde licht van 78 in 2023 naar 76 in 2024, maar blijft ruim boven de benchmark (71). Hoewel wij midden in de transitie naar het Pensioen van Straks zitten en te maken hebben met kostenbesparingen, liggen de resultaten voor heel APG op het aspect 'Great Place to Work' nog ruim boven de benchmark. De scores van Vermogensbeheer liggen gemiddeld lager dan de scores binnen Staven en Diensten en FB/DWS. De wijziging in het beleggingsbeleid en de onzekerheid die hiermee gepaard gaat, droeg hieraan bij.

De belangrijkste kansen om de medewerkerbetrokkenheid te vergroten, liggen op de volgende onderdelen: 'het begrip bij medewerkers hoe APG van plan is zijn doelen te bereiken', 'onze besluitvorming' en 'het enthousiasme over de toekomst'. De resultaten van het Medewerkerbetrokkenheidonderzoek (MBO) zijn in 2024 APG-breed op alle relevante onderdelen door de veranderteams voorzien van een analyse en advies per team en per afdeling, om zo tot een effectieve verbeteraanpak op maat te komen.

### Werk-privébalans

Ik kan een goede balans vinden tussen mijn privé-leven en mijn werk  
(Doelstelling 2024 -)

MBO-score

**76** **74**  
2024 2023

### Vitaliteit

Ik krijg energie van het werk dat ik doe bij APG  
(Doelstelling 2024 -)

MBO-score

**69** **70**  
2024 2023

### Veerkracht

Ik ben in staat effectief om te gaan met werk gerelateerde stress  
(Doelstelling 2024 -)

MBO-score

**73** **74**  
2024 2023

## Eigen personeel - Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

### Beloningsmaatstaven

Gelijke beloning is een fundamentele pijler van ons beloningsbeleid en vormt een belangrijk element van ons duurzame bedrijfsmodel. Wij geloven dat gelijke kansen, beloning en waardering, ongeacht gender, essentieel zijn voor een eerlijke en rechtvaardige werkomgeving. Transparantie hierover helpt ons zowel om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen, als in het versterken van onze inzet voor gelijke kansen en eerlijke behandeling van alle medewerkers – ongeacht gender.

Om een duurzame en inclusieve toekomst voor onze organisatie te stimuleren, heeft APG een Equal Pay dashboard gebouwd.

### Loonkloof en totale beloning

Gelijk(waardig) werk wordt gelijk beloond bij APG. Het loonkloofonderzoek eind januari 2024 toont een ongecorrigeerde loonkloof van 21,15 procent en een gecorrigeerde loonkloof van 0,05 procent. Dit laatste is statistisch niet-significant. Het onderzoek is uitgevoerd onder

interne medewerkers in Nederland. Ons doel voor 2025 is dat de gecorrigeerde loonkloof minder dan 1,5 procent of niet-significant is. We monitoren dit regelmatig en voeren bij afwijkingen onderzoek uit. Op basis van de resultaten ondernemen we vervolgens zo nodig actie.

Bij een ongecorrigeerde loonkloof wordt het gemiddelde salaris van alle mannen vergeleken met dat van alle vrouwen. Hierbij wordt geen rekening gehouden met andere kenmerken. Het percentage van 21,15 procent laat bij APG zien dat mannen oververtegenwoordigd zijn in hogere salarisschalen en vrouwen in lagere salarisschalen.

Door het gebruik van verschillende kenmerken komen we tot een passend vergelijk van beloning voor vergelijkbare werkzaamheden: de gecorrigeerde loonkloof. Kenmerken hiervan zijn schaal, functiegroep en leeftijdsgroep. Het percentage dat niet door dergelijke kenmerken verklaard kan worden, is de gecorrigeerde loonkloof. Op het moment van het onderzoek was deze niet-significant.

Om een helder inzicht te krijgen in de interne beloningsverdeling van APG in Nederland, delen we de jaarlijkse totale beloning van de persoon met het hoogste salaris in de onderneming door de mediaan van de jaarlijkse totale beloning van alle werknemers. De uitkomst van de berekening was eind december 2024 8,64.

### Onderzoeksmethoden

Om een eventuele loonkloof op te sporen gebruiken we de Oaxaca-Blinder Decompositie methode.

### Loonkloof man/vrouw

	2024	2023
Ongecorrigeerde loonkloof M/V* (%)	21,15	-
Gecorrigeerde loonkloof M/V* (%)	0,05	-
Hoogste beloning t.o.v. de mediaan	8,64	-

\* Peildatum eind januari 2024

## Eigen personeel – Opleiding en ontwikkelingsvaardigheden

Een gezonde organisatie biedt werkplezier, stimuleert betrokkenheid en stelt medewerkers in staat om zich optimaal te ontwikkelen en wendbaar te zijn in een snel veranderende omgeving.

### HR-cyclus en Talent Review

Om onze doelstellingen te realiseren, hebben we medewerkers nodig die goed kunnen samenwerken en zich kunnen aanpassen aan wisselende omstandigheden. Dat is de basis om samen complexe vraagstukken op te kunnen lossen. Daarom stimuleren we onze medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. De HR-cyclus focust daarbij op een volwassen arbeidsrelatie waarin we continu het gesprek met elkaar aangaan, op basis van eigen regie, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

De HR-cyclus kent de volgende onderdelen: kortcyclische gesprekken, ontwikkelgesprekken en ontwikkeltafels. Aan de ontwikkeltafel informeren leidinggevenden elkaar over de ontwikkelingen en prestaties van medewerkers en mogelijke interventies. De

APG Talentreview ondersteunt leidinggevenden bij het identificeren, ontwikkelen en behouden van talent. Hierdoor krijgen onze medewerkers de kans om door te groeien naar leiderschapsposities.

### Great Place to Learn

Om de juiste medewerkers aan te trekken, te behouden en te zorgen dat zij over de juiste skills beschikken voor nu en straks, voor binnen en buiten APG, bouwen we aan APG als een Great Place to Learn.

De Strategic Workforce Planning geeft inzicht in te ontwikkelen kernvaardigheden.

Leren en ontwikkelen van de juiste vaardigheden dragen bij aan het behalen van onze strategische doelen. Hiervoor hebben we medewerkers nodig die daarin zelf de regie nemen waarbij APG hen volledig ondersteunt. Ons nieuwe Learning experience platform draagt hieraan bij, onder meer met het aanbieden van verdiepende modules - afhankelijk van iemands functie - die zich richten op het uitvoeren van de Wtp. Dit is een doelgroep die aantoonbaar opgeleid moet zijn. Ultimo 2024 is 85 procent van deze

doelgroep opgeleid. De leerinterventies hebben een doorlooptijd tot en met maart 2025. Deze opleidingen zijn belangrijk om een vervolg te geven aan alles wat wordt ontwikkeld binnen het Pensioen van Straks-programma. Dat maakt de afhankelijkheden groot. Daarom wordt er constant afgestemd over de aanpak, inhoud en timing en, indien nodig, bijsturing.

### Ontwikkelprogramma The Making of You

Continue ontwikkeling en een doorlopende dialoog met de leidinggevende vanuit de HR-cyclus en het aanbod van een persoonlijke Leerroute (GoodHabit gratis online e-learnings of externe training) versterken de wendbaarheid van onze medewerkers.

Ook kent de APG Toekomstdagen. Per kalenderjaar mogen alle medewerkers gebruikmaken van twee Toekomstdagen om aan hun eigen toekomst te werken, aan die van een ander of om zich voor onze samenleving in te zetten.



## WeGrow

Het platform WeGrow is ontworpen om medewerkers zelfstandig opleidingen te laten vinden. WeGrow wordt in de komende jaren doorontwikkeld, zodat het medewerkers steeds effectiever op weg helpt en tegelijkertijd belangrijke inzichten geeft via rapportages.

### Groeimogelijkheden

Ik heb goede mogelijkheden om te groeien en te leren bij APG

(Geen doelstelling voor 2024)

MBO-score  
**74** **76**  
2024 2023

### Inzicht relevante vaardigheden

Ik weet wat belangrijk is om mijn werk te kunnen uitvoeren

(Doelstelling 2024: ≥75)

MBO-score  
**75** **76**  
2024 2023

### Vaardigheden-ontwikkeling

Ik ontwikkel mij doeltreffend om mijn werk succesvol te kunnen uitvoeren, nu en straks

(Doelstelling 2024: ≥75)

MBO-score  
**73** **72**  
2024 2023

### Leiderschapsposities

Percentage intern vervulde leiderschapsposities

(Doelstelling 2024: 50%)

%  
**81** **-**  
2024 2023

## Eigen personeel – Diversiteit

Onze medewerkers zijn de sleutel tot ons succes en onze waarden. De individuele verschillen, levenservaringen, kennis, creativiteit, zelfexpressie en unieke capaciteiten dragen bij aan onze cultuur. Ons uitgangspunt is: bij APG is iedereen welkom en kun je volledig jezelf zijn. We geloven in een gelijkwaardige behandeling en gelijke kansen voor elke medewerker. Diversiteit omvat voor ons alle aspecten waarin mensen van elkaar kunnen verschillen, zoals etniciteit, fysieke en mentale conditie, genderidentiteit en -expressie, leeftijd, religie, seksuele oriëntatie, politieke voorkeur, sociaaleconomische status en andere kenmerken die iemand uniek maken. APG Vermogensbeheer heeft in zijn 'employee handbook' overeenkomstig beleid opgenomen conform de federale wetgeving van de Verenigde Staten.

In 2024 heeft APG het DE&I-beleid herzien en uitgebreid. Hierin wordt benadrukt dat diversiteit en inclusie alleen tot hun recht komen als er gelijkwaardigheid is tussen medewerkers. Daarnaast onderstreept het nieuwe beleid dat we meer moeten focussen

op een intersectionele benadering van DE&I-vraagstukken. Om een prettige en veilige werksfeer voor iedereen te creëren, richten we ons op vijf strategische pijlers: bewustzijn, sterke & diverse teams, inclusief leiderschap & verantwoordelijkheid, inclusief (HR-)beleid & processen en open dialoog & feedback.

Een werknemer is een persoon met een dienstverband met APG op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd. In deze duurzaamheidsrapportage zijn de 37 werknemers van Entis (2023: 33) niet meegenomen. De kenmerken van zowel de werknemers van APG als de medewerkers die niet in loondienst zijn, zijn gebaseerd op de gegevens van de laatste dag van de rapportageperiode, namelijk 31 december 2024. Voor het gemiddelde aantal werknemers wereldwijd, zie de [Jaarrekening](#).

### Thuisvoelen

MBO-score

Ik voel me thuis bij APG

**77** **77**  
2024 2023

(Doelstelling 2024: ≥77)

### Jezelf zijn

MBO-score

Ik durf gerust mezelf te zijn op het werk

**81** **81**  
2024 2023

(Doelstelling 2024: ≥82)

### Zeggen wat ik denk

MBO-score

Ik voel me vrij mijn mening te geven zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen

**77** **77**  
2024 2023

(Geen doelstelling voor 2024)

### Verbinding collega's

MBO-score

Ik voel me verbonden met mijn collega's

**73** **73**  
2024 2023

(Geen doelstelling voor 2024)

## Diversity, Equity and Inclusion

APG heeft een DE&I board die de raad van bestuur ondersteunt en adviseert. De board stuurt op de DE&I-onderdelen van de strategie, neemt daarover besluiten, monitort en rapporteert over de voortgang. Na een evaluatie is de DE&I board in 2024 opnieuw samengesteld. De verschillende bedrijfsonderdelen en locaties worden vertegenwoordigd door een divers samengestelde board.

Eind 2023 heeft APG een interne, anonieme DE&I-survey uitgezet onder zijn medewerkers. Hieruit bleek dat medewerkers het belangrijk vinden dat er aandacht is voor diversiteit en inclusie, al is het draagvlak wel continu in beweging.

Begin 2024 werd een aantal dialoogtafels georganiseerd waarbij medewerkers gesprekken voerden over DE&I binnen APG en de resultaten van de DE&I-survey. Hun aanbevelingen bepaalden mede de prioriteiten bij de DE&I-doelstellingen.

## Communities (medewerkersnetwerken)

Communities spelen een belangrijke rol in het bevorderen van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie: zij representeren specifieke doelgroepen binnen onze organisatie. Deze medewerkersnetwerken dragen bij aan de zichtbaarheid van hun doelgroep en creëren bewustzijn door het organiseren van activiteiten en via dialogen met medewerkers en de organisatie. APG waardeert hun inzet en stimuleert het vormen van communities onder andere door het toekennen van een eigen budget en door medewerkers de ruimte te geven werktijd te investeren in deze netwerken.

Er zijn meerdere communities die zich richten op bijvoorbeeld vrouwen, culturele diversiteit, de LHBTQIA+ gemeenschap en jongeren. In 2024 is Young Voice opgericht, die de wensen en behoeftes van jongeren binnen APG aankaart. Daarnaast werd in 2024 een community opgericht voor neurodivergente medewerkers (bijvoorbeeld autisme, ADHD, dyslexie et cetera).

APG is partner van Workplace Pride, een internationale organisatie gericht

op de emancipatie en inclusie van LHBTQIA+ medewerkers.

## Genderdiversiteit

APG wil een afspiegeling zijn van de samenleving. Vrouwen zijn nog ondervertegenwoordigd binnen ons personeelsbestand (37 procent vrouwen ten opzichte van 63 procent mannen), maar we zien wel vooruitgang. In 2024 is APG door de stichting Talent naar de Top beloond met de Diamant Award voor onze inzet op genderdiversiteit. De raad van commissarissen en de raad van bestuur vormen samen het topmanagement van APG, dit in lijn met de definitie volgens de Sociaal- Economische Raad.

## Mensenrechtenbeleid

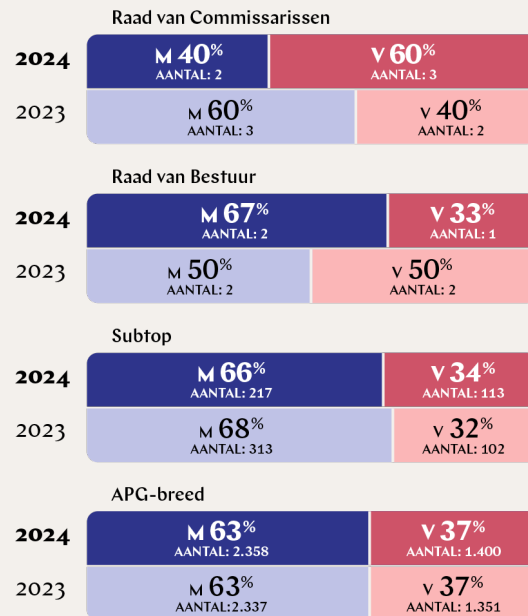
Het mensenrechtenbeleid van APG committeert zich aan de fundamentele arbeidsrechten van de Internationale Arbeidsorganisatie (zie artikel 3) en noemt daarbij expliciet: vrijheid van vereniging, verbod op kinderarbeid, verbod op dwangarbeid en verbod op discriminatie. Van mensenhandel, gedwongen arbeid of verplichte arbeid en kinderarbeid kan geen sprake zijn. APG acht gezien zijn bedrijfsactiviteiten de kans hierop nihil. Ons mensenrechtenbeleid

legt onze activiteiten en standpunten hierover vast en maakt deze kenbaar.

Wij nemen verantwoordelijkheid voor de naleving van mensenrechten als APG én tegenover die met APG in aanraking komen. Wij

### Verdeling mannen en vrouwen\*

op 31 december 2024



\* exclusief medewerkers Entis

zetten ons is om respect voor mensenrechten in de gehele organisatie te borgen, en niet betrokken te raken - op welke manier dan ook - bij schendingen daarvan. Uit de kernwaarden en ons DE&I-beleid vloeit voort dat de volgende rechten van medewerkers van APG uit de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens worden gewaarborgd:

- Iedere werknemer van APG kan en mag zichzelf zijn en zijn/haar mening vrij uiten. APG bevordert gelijke behandeling om verboden onderscheid, intimidatie en/of discriminatie uit te sluiten. Onder discriminatie wordt verstaan elke vorm van onderscheid van welke aard dan ook;
- Het staat medewerkers vrij om zich te organiseren in bijvoorbeeld vakverenigingen en zich daarbij aan te sluiten om zijn of haar belangen te laten vertegenwoordigen.

In het jaarverslag 2025 zal APG rapporteren over de functionarissen, toegewezen budgetten aan netwerken en expliciet gemaakte kosten ten behoeve van de uitvoering van het mensenrechtenbeleid en DE&I-beleid.

APG heeft een aantal klachtenmechanismen die respect voor mensenrechten borgen.

Medewerkers kunnen te allen tijde – al dan niet anoniem - een klacht of bezwaar indienen over omstandigheden die hen raken in de werkrelatie. De voor Nederlandse werknemers vastgestelde klacht- en bezwaarprocedure is opgenomen in de cao van APG. Klachten of zorgen over hun persoonsgegevens, die conform de toepasselijke arbeidsrechtelijke en privacywetgeving worden verwerkt, kunnen medewerkers delen via interne procedures van APG. Dit kan bijvoorbeeld door contact op te nemen met de Functionaris Gegevensbescherming APG of met de toezichthouder, de Autoriteit Persoonsgegevens. In 2025 zal APG rapporteren over probleempunten die aan de orde zijn gesteld en aangepakt, het monitoren daarvan en het borgen van de effectiviteit van de kanalen. Daarnaast wil APG in 2025 evalueren in hoeverre medewerkers bekend zijn met de klachtenmechanismen en vertrouwen hebben in de werking hiervan. Voor beleid om personen die van deze mechanismen gebruikmaken te beschermen tegen represailles, wordt verwezen naar de bescherming van klokkenluiders in het hoofdstuk Zakelijk gedrag.

In het jaarverslag 2025 zal APG verder ingaan op de monitoring en evaluatie van de effectiviteit van de genomen maatregelen, initiatieven en behaalde resultaten. Ook wordt dan ingegaan op lopende en geplande maatregelen om materiële risico's als gevolg van de impact op en afhankelijkheden van het eigen personeel te mitigeren en materiële kansen te benutten. Daarbij wordt ook onderzocht in hoeverre APG onbedoeld mogelijke negatieve materiële impact veroorzaakt op het eigen personeel of daaraan bijdraagt, en rapporteren welke middelen ter beheersing hiervan kunnen worden ingezet. APG zal nagaan in hoeverre processen om materiële risico's te beheersen zijn geïntegreerd in de bestaande processen

voor risicobeheersing. Bij de rapportage over beoogde of behaalde positieve uitkomsten van maatregelen, zal onderscheid worden gemaakt tussen de rapportage over de activiteiten en de rapportage van de daadwerkelijke uitkomsten.

### Aantal medewerkers wereldwijd\*

	2024	2023
Man	2.358	2.337
Vrouw	1.400	1.351
Overig	0	2
Niet gerapporteerd	0	0
<b>Totaal</b>	<b>3.758</b>	<b>3.690</b>

\* exclusief medewerkers Entis

### Verdeling medewerkers in verschillende contract vormen\*

genderen aantal medewerkers op 31 december 2024

Vast contract

2024	M 2.155	V 1.209	X 0
2023	M 2.128	V 1.165	X 2

Tijdelijk contract

2024	M 203	V 191	X 0
2023	M 209	V 186	X 0

Oproepkrachten

2024	M 0	V 0	X 0
2023	M 0	V 0	X 0

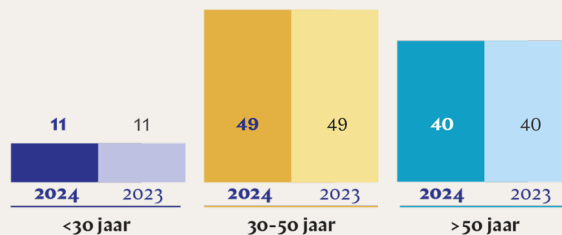
M = man V = vrouw X = overig

\* exclusief medewerkers Entis

141

### Opsplitsing medewerkers naar leeftijd\*

In Nederland op 31 december (%)



\* exclusief medewerkers Entis

## Medewerkers niet in loondienst

Deze groep medewerkers bestaat uit werknemers die niet in loondienst zijn bij APG, maar op naam worden ingehuurd. Dit behelst zelfstandigen, gedetacheerden en uitzendkrachten. De schommelingen in het aantal externe medewerkers zijn het gevolg van kostenbesparende doelstellingen en een strikter beleid met betrekking tot externe inhuur.

### Aantal medewerkers niet in loondienst\*

	2024	2023
Man	538	606
Vrouw	153	199
Overig	0	0
Niet gerapporteerd	0	0
<b>Totaal</b>	<b>691</b>	<b>805</b>

\* exclusief medewerkers Entis

## Consumenten en eindgebruikers - Toegang tot informatie

We werken voor het welzijn van mensen en realiseren dit met onze producten en diensten. Het is daarom van groot belang dat we onze dienstverlening op een beheerste en gecontroleerde manier uitvoeren, om vertrouwen in pensioen te behouden en risico's te minimaliseren. We streven daarbij naar voortdurende verbetering in alles wat we doen.

### Principes van klantgerichtheid

In onze bedrijfsvoering hanteren we zes klantprincipes. Deze zijn gebaseerd op gevalideerde klantinzichten. Deze zes klantprincipes vormen gezamenlijk een toetssteen voor de gewenste klantbeleving. Ze geven sturing en richting aan elke implementatie en hebben tot doel het borgen van de gewenste klantbeleving in de (toekomstige) dienstverlening. Door deze klantprincipes leidend te laten zijn bij de inrichting van diensten, processen, systemen, kanalen en middelen, verzekeren we ons ervan dat medewerkers van APG elke dag het juiste doen voor deelnemers. Onderstaande

figuur geeft de relatie weer tussen de klantbehoeftes en de zes klantprincipes.

Daarbij hanteert APG de volgende uitgangspunten:

- De klantprincipes gelden voor zowel (vertegenwoordigers van) de **deelnemer als de werkgever**;

- De klantprincipes gelden **voor alle fondsen**;
- De **wettelijke kaders, interne compliance-eisen en de merkwwaarden van een fonds** zijn leidend in toepassing van de klantprincipes;
- De klantprincipes gelden **online en offline**, waarbij de visie op de dienstverlening in Wtp leidend is;

#### Strategie en materiele thema's

##### Zorg goed voor de wereld

- Werk met mijn pensioen aan een betere wereld

##### Zorg goed voor mij

- Help mij op weg als het erop aankomt
- Zet mijn persoonlijke situatie voorop

##### Zorg goed voor mijn tijd

- Help mij het op mijn manier te regelen
- Zorg dat ik het echt begrijp

##### Zorg goed voor mijn geld

- Pas goed op mijn geld

#### Wat we bieden (klantprincipes)

Maatschappelijk verantwoord en duurzaam

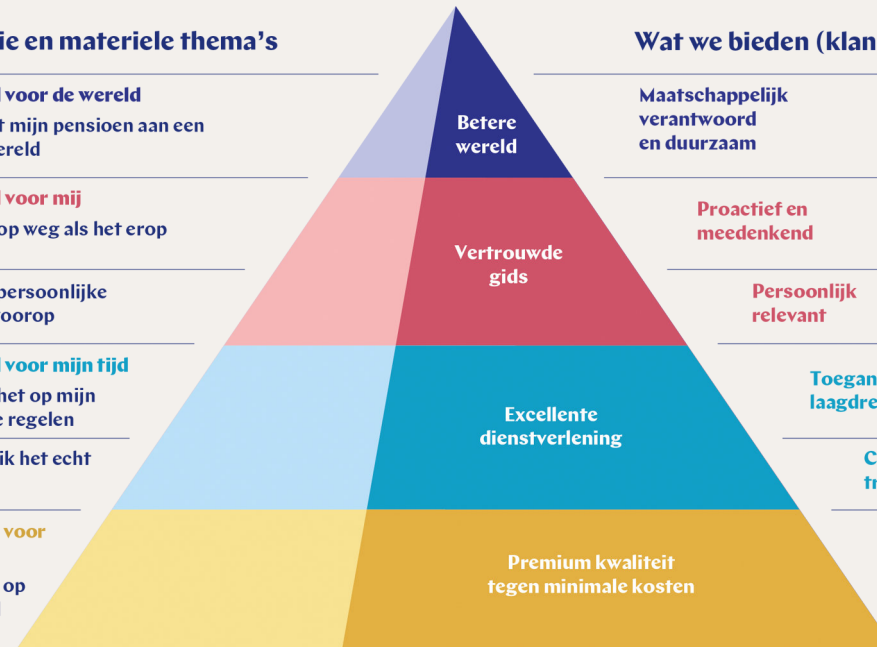
Proactief en meedenkend

Persoonlijk relevant

Toegankelijk en laagdrempelig

Consistent en transparant

Goed rentmeesterschap



- De klantprincipes hebben als doel de **gewenste klantbeleving te borgen** in onze toekomstige dienstverlening;
- De klantprincipes zijn de eisen die gelden bij de **inrichting van processen, systemen, kanalen en middelen**.

### Productgoedkeurings- en beoordelingsbeleid

De zes klantprincipes geven richting aan de ontwikkeling van producten en diensten van APG. Bij de goedkeuring van nieuwe diensten wordt expliciet beoordeeld of deze bijdragen aan deelnemergerichtheid, van toegevoegde waarde zijn voor deelnemers, hun belangen in acht nemen en begrijpelijk en uitlegbaar zijn. Om zowel de integriteit van de producten als de dienstverlening te borgen, volgt APG het 'Product goedkeuringsproces'. Ons 'Beleid deelnemergerichte dienstverlening' geeft inzicht in onze interpretatie van de normen uit de Wtp voor de dienstverlening aan deelnemers. Ook biedt het beleid duidelijkheid over de interpretatie van wettelijke verplichtingen, het

gewenste gedrag van medewerkers en de inrichting van de nodige beheersmaatregelen.

De wettelijke kaders richten zich primair op de pensioenfondsklanten van APG. Omdat wij hun pensioenregelingen uitvoeren, is het wettelijk kader indirect ook van toepassing op onze werkzaamheden.

### Keuzebegeleiding en zorgplicht

Met de invoering van de Wtp is de open norm voor Keuzebegeleiding ingevoerd. Pensioenfondsen dienen zich in te spannen om deelnemers adequaat te begeleiden bij het maken van weloverwogen (voorlopige) pensioenkeuzes. APG voert deze taak uit namens de aangesloten pensioenfondsen. De pensioenfondsen blijven hiervoor echter eindverantwoordelijk. In de communicatie met de deelnemers van onze fondsklanten is het van groot belang dat wij duidelijk en tijdig communiceren over pensioenkeuzes en -wijzigingen die impact kunnen hebben op het individuele pensioen. Dit is belangrijk binnen het huidige pensioenstelsel en wordt nog

crucialer met de overstap naar het vernieuwde stelsel. Zo zorgen wij ervoor dat deelnemers goed zijn geïnformeerd over aankomende veranderingen en wat deze betekenen voor hun pensioen. Wij zijn voortdurend gericht op het verbeteren van de keuzebegeleiding aan deelnemers. Dit betekent onder meer dat wij dit continu monitoren en deelnemers actief vragen hoe zij onze dienstverlening ervaren. Op dit moment ontwikkelt APG een KPI om dit te kunnen meten. Die implementeren we in 2025. Zo realiseren wij dat de keuzebegeleiding aan deelnemers niet alleen nu doeltreffend is, maar dit ook in de toekomst blijft. Vanzelfsprekend voldoen wij daarbij aan de geldende wet- en regelgeving.

### Dialoog en betrokkenheid met consumenten en eindgebruikers

Bij APG laten wij de stem van de deelnemer doorklinken in alles wat we doen. We luisteren goed en proberen echt iets te doen met hun feedback.



## Deelnemersvalidatie

Bij de ontwikkeling van diensten, processen, systemen, kanalen en middelen wordt dagelijks gevalideerd hoe deelnemers de interactie met APG ervaren. Hiervoor voeren we onderzoeken uit, werken we samen met kennisinstellingen en laten we prototypes testen door deelnemers. Opgedane inzichten verwerken we in onze service designs en klantreizen<sup>1</sup>. Ook voor de bestaande dienstverlening vragen we regelmatig naar de ervaring van deelnemers. Dit doen we via relationele metingen, monitoring van klantreizen inclusief transactionele metingen, onderzoekspanels en een continue customer feedbackloop.

## Externe beoordeling van deelnemerinteractie

Voor de fondsen ABP en SPW ondergaat APG een jaarlijkse audit door het Gouden Oor. Een Gouden Oor Erkenning waardeert de actieve, open houding ten aanzien van de stem van de klant en sluit aan op de elementen klantgerichtheid en verbetermanagement uit de ISO-9000 serie. Feedback van klanten vormt

het startpunt voor verbetering, waardoor naar hen luisteren leren van en met klanten wordt. APG laat daarin voor beide fondsen een gestage groei zien. Van de maximaal te behalen score van 100 heeft SPW er 85 behaald (was 77 in 2022). ABP groeide van 72 punten in 2021 naar 85 in 2024.

## Stem van de deelnemer

Als de deelnemer contact zoekt met zijn of haar pensioenfonds, wordt meestal de MijnOmgeving bezocht. Bij de ontwikkeling van de MijnOmgeving voor het onderdeel klachten zijn er verschillende kwalitatieve en kwantitatieve klantgesprekken gevoerd. Dit leidde ertoe dat de informatie en het online klachtenformulier nu zoveel mogelijk aansluiten bij de behoefte van deelnemers. Sinds juli 2024 is deze functie live. APG blijft investeren in de functionele en emotionele aspecten van klachtenmanagement.

## Klant Contact Center

Deelnemers kunnen zich ook telefonisch of via e-mail of chat wenden tot het Klant Contact

Center (KCC). Deze kanalen worden bemenst op basis van de expertise van het Workforce Management team binnen het KCC, waardoor er altijd voldoende bezetting is om de wachttijd niet onacceptabel hoog te laten worden. Met behulp van het team Opleiding en Kwaliteit bewaken we de kwaliteit van de dienstverlening. Jaarlijks weten we de verwachtingen van de deelnemers meestal meer dan waar te maken.

## Deelnemergerichte klachtenprocedure

Het klachtenbeleid behelst onder meer procedures voor klachten over privacy, gegevensbescherming en pensioengerelateerde klachten. De overgang naar de nieuwe pensioenregels leidt mogelijk tot een aantal ontevreden deelnemers. Daarom zijn er in 2024 belangrijke stappen gezet om een meer deelnemergerichte klachtenprocedure te realiseren. Om grip te hebben op klachten is er geïnvesteerd in een monitoring- en vastleggingssysteem. Daarnaast gaven we trainingen in het (h)erkennen van klachten, het standaardiseren van klantcommunicatie en ondersteunende schrijfttraining. Ook komen

<sup>1</sup> Een klantreis is de volledige reeks aan interacties, ervaringen en daaraan gekoppelde emoties die een deelnemer (of werkgever) beleeft tijdens het doorlopen van een klantbehoefte bij APG. Bijvoorbeeld: de klantreis 'Met pensioen gaan' gaat over de behoefte van een deelnemer om met pensioen te gaan en begint bijvoorbeeld bij het oriënteren op diverse keuzemogelijkheden en eindigt bij de eerste pensioenuitkering.

klachten nu op een centrale plek binnen in de organisatie.

### Mogelijkheden en risico's rondom informatietoegang

Het is van groot belang dat alle deelnemers toegang hebben tot informatie, producten en diensten van APG. Hierop is het mensenrechtenbeleid van APG van toepassing. Onvoldoende toegang tot informatie kan leiden tot minder passende pensioenkeuzes. Mogelijk heeft dit negatieve invloed op de financiële positie van deelnemers. Ook kan onvoldoende toegang tot informatie leiden tot verminderd vertrouwen in het pensioenstelsel en de pensioensector als geheel. We identificeren de volgende risico's:

- Dalende deelnemerstevredenheid;
- Schending van de zorgplicht die APG heeft als financiële instelling.

Omgekeerd kan goede toegang tot informatie, producten en diensten zorgen voor betere productafstemming en daarmee betere financiële gezondheid van deelnemers, en meer vertrouwen in de pensioensector. Een hogere deelnemerstevredenheid kan bovendien

leiden tot een afnemend beroep op ons KCC, resulterend in lagere uitvoeringskosten.

### Kwaliteitsborging van de dienstverlening

Om de kwaliteit van de dienstverlening aan deelnemers te borgen, voeren we continu controles uit. Zo controleert APG de belangrijkste processen waarmee deelnemers te maken krijgen. Zoals het berekenen en uitbetalen van het pensioen en het beheren van belangrijke deelnemergegevens, waardeoverdrachten en rapportages. De controles zijn belangrijk, om er zeker van te zijn dat wij de pensioenadministratie goed uitvoeren en daarover juiste informatie verstrekken.

Om de kans op fouten of fraude in onze dienstverlening zo klein mogelijk te maken, zijn er binnen APG verschillende afdelingen ingericht voor het identificeren, evalueren en bewaken van risico's. Deze afdelingen versterken en controleren elkaar en zorgen er samen voor dat risico's zo goed mogelijk beheerst worden.

### Interne beheersing en compliance

De uiteindelijke, formele verantwoordelijkheid voor fouten in de dienstverlening ligt namelijk

bij de pensioenfondsklanten, omdat zij de pensioenuitvoering uitbesteden aan APG. Een onafhankelijke accountant controleert ieder jaar de manier waarop APG toeziet op de kwaliteit van de dienstverlening. De accountant rapporteert hierover in zogenaamde Standaard 3402 type II en Standaard 3000A rapportages, die beschikbaar worden gesteld aan onze pensioenfondsklanten.

Soms kan het gebeuren dat een deelnemer toch onvoldoende (kwalitatieve) informatie krijgt van APG. Zoiets kan door de deelnemer zelf of door een medewerker van APG worden opgemerkt. Voor deelnemers zijn het klachtenmanagement en het KCC ingericht, zoals eerder omschreven. Incidenten worden geregistreerd en geanalyseerd, zodat kan worden bepaald hoe het incident wordt opgelost én in de toekomst kan worden voorkomen.

## Deelnemerstevredenheidsmeting

De meting van de deelnemerstevredenheid laat zien hoe deelnemers denken over specifieke onderdelen van onze dienstverlening. Ook stelt deze meting ons in staat om gericht actie te ondernemen. Deze meting bestaat enerzijds uit de gemiddelde score van alle klantreizen voor alle fondsen. Anderzijds uit het percentage behaalde KPI's op het gebied van klantreizen, deelnemerskanalen en werkgeverskanalen per pensioenfondsklant. In 2024 kwamen wij, op een schaal van 1 tot 10, uit op een gemiddelde deelnemerstevredenheidsscore voor alle fondsen van 7,7. Het percentage behaalde KPI's van klantreizen, deelnemers- en werkgeverskanalen kwam uit op 77 procent. Voor 2024 waren voor deze KPI's nog geen doelstellingen vastgesteld.

### Metingen en doelstellingen

op 31 december

Percentage behaalde KPI's van klantreizen, deelnemers- en werkgeverskanalen op basis van afspraak met pensioenfondsklanten

Score	77%
Doelstelling 2025	80%

Deelnemerstevredenheid: gemiddelde voor alle klantreizen voor alle fondsen

Score	7,7
Doelstelling 2025	NB

# Zakelijk gedrag

**APG heeft de gegevens en geldstromen van miljoenen mensen in handen. Het is onze maatschappelijke plicht om daar professioneel, integer en transparant mee om te gaan. Onze integriteit is daarom cruciaal.**

We handelen vanuit onze professionele en morele verantwoordelijkheid in overeenstemming met wet- en regelgeving, de APG Gedragscode, intern beleid en wat maatschappelijk aanvaard is. Zo nodig leggen we verantwoording af over onze beslissingen.

De basis voor een gedegen risicomanagement ligt in het bevorderen van een cultuur waarin de afweging van kansen en risico's, in relatie tot onze risicobereidheid, deel uitmaakt van het dagelijkse werk op alle niveaus in de organisatie; de zogenaamde risicocultuur. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en het lijnmanagement voor het effectief uitvoeren van ons risicomanagement, wordt de

Risico Governance genoemd. Deze stoelt op de juridische structuur van APG en is ingericht via het 'Three Lines of Defense'-model. We beogen hiermee een optimale samenwerking tussen de eerste, tweede en derde lijn en voorkomen tegelijkertijd dat er functievermenging van deze verschillende lijnen plaatsvindt.

## IRO's subonderwerpen

### Bedrijfscultuur, corruptie en omkoping

Bedrijfscultuur, corruptie en omkoping hebben betrekking op de (potentiële) negatieve impact die wij kunnen hebben op het vertrouwen van externe en interne belanghebbenden in APG en in het pensioenstelsel. Een gebrek aan ethische normen, naleving en passende training op het gebied van corruptie en omkoping kan leiden tot ongewenst gedrag van medewerkers. Om dit te voorkomen, verminderen en verhelpen, hebben wij onze Gedragscode, het Beleid Medewerkersintegriteit en andere ESG-beleidsregels opgesteld.

### Beheer relaties met leveranciers, inclusief betalingspraktijken

Wij richten ons op het creëren van langdurige waarde door samen te werken met leveranciers die een positieve bijdrage leveren aan mens en milieu. In onze inkoopprocessen en de selectie van leveranciers integreren we duurzaamheidscriteria en blijven we in gesprek om potentiële negatieve impact te voorkomen of te matigen. Zo streven we ernaar dat onze inkooppraktijken aansluiten bij onze inzet voor duurzaamheid en verantwoord ondernemerschap. Tegelijkertijd erkennen we dat onzorgvuldige betalingspraktijken van onze kant administratieve lasten en kosten voor leveranciers kunnen veroorzaken. Dit kan hen in financiële nood brengen, wat niet alleen hun stabiliteit beïnvloedt, maar ook hun bereidheid om als leverancier voor ons te blijven dienen. Door hier actief op te letten, versterken we onze relaties met leveranciers en dragen we bij aan een gezonde en duurzame keten.

## Verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten

We gaan verantwoord en zorgvuldig om met lobbyactiviteiten binnen de pensioensector. Ons doel is bij te dragen aan beleid dat de financiële zekerheid van de deelnemers van de pensioenfondsklanten en een duurzame, inclusieve economie ondersteunt. Door samen te werken met beleidsmakers en toezichthouders, zowel in Nederland als op het niveau van de Europese Unie, bevorderen

we begrip voor het belang van een goed pensioenstelsel. Met onze lobbyactiviteiten willen wij bijdragen aan maatschappelijke vooruitgang en ondersteunen we een stabiel pensioenstelsel. Zo realiseren we een actuele, positieve impact door bij te dragen aan concrete verbeteringen in regelgeving en beleid die zowel de deelnemers van de fondsen waarvoor we werken als de bredere samenleving ten goede komen.

De onderstaande tabellen geven een overzicht van de impact van de subonderwerpen en de bijbehorende beleidsstukken die gericht zijn op het mitigeren of voorkomen van negatieve impact en het stimuleren van positieve impact. Voor meer informatie over de beleidsstukken, zie de [bijlage van de duurzaamheidsrapportage](#).

## Zakelijk gedrag

149

Materieel onderwerp	Subonderwerp	Impact materialiteit		Financiële materialiteit	
		Positief	Negatief	Risico	Kans
- Beheerste pensioen-uitvoering	Bedrijfscultuur en corruptie en omkoping		■		
- Verantwoorde en transparante uitvoeringskosten	Beheer relaties met leveranciers, incl. betalingspraktijken		■		
- Transparantie en compliance	Verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten	□			

■ heeft, in enige mate, potentieel een positieve óf negatieve impact    □ is potentieel een risico óf kans  
 □ heeft, in enige mate, actueel een positieve óf negatieve impact    □ is actueel een risico óf kans

## Zakelijk gedrag

Beleidsstuk	Inhoud	Plek in de waardeketen
<b>Mensenrechtenbeleid</b>	Inzichtelijk maken van standpunten en activiteiten ten aanzien van mensenrechten. Inclusief een toelichting op de manier waarop toegang tot herstel en verhaal wordt geboden	
<b>Algemene Inkoopvoorwaarden</b>	Beschrijft de kaders, processen en uitgangspunten voor het handelen van APG ten aanzien van de inkoop bij leveranciers	
<b>Inkoopbeleid</b>	Dit beleid beschrijft de kaders, processen en uitgangspunten voor het handelen van APG ten aanzien van de inkoop bij leveranciers	
<b>Third Party Managementbeleid</b>	Het Beleid schrijft voor hoe APG omgaat met Third Party Management en voorziet de organisatie van handvatten hoe om te gaan met derde partijen en diensten	
<b>Stakeholderdialoogbeleid APG Groep</b>	Stelt richtlijnen voor de dialoog die APG voert met de relevante stakeholders over in ieder geval de duurzaamheidsaspecten van de groepsstrategie	
<b>Gedragscode</b>	Onze Gedragscode is een leidraad, ons APG kompas, voor wie wij (willen) zijn en waarvoor wij staan. De Gedragscode bestaat uit onze kernwaarden en 10 gedragsprincipes. Samen bieden zij houvast voor al onze gedragingen binnen APG, maar ook in de omgang met elkaar, onze klanten, aandeelhouders, leveranciers, toezichthouders en de samenleving in het algemeen	
<b>Compliance Charter</b>	Definiëren van de aard, de rol, de verantwoordelijkheden, de positionering en de status van de compliancefunctie binnen APG en diens dochterondernemingen en om de activiteiten van de compliancefunctie te beschrijven	
<b>Beleid medewerkersintegriteit</b>	Beschrijven van de verschillende regels die voor werknemers gelden bij de uitoefening van functie of werkzaamheden binnen APG	
<b>Beleid Financieel Economische Criminaliteit</b>	Als doel om te voorkomen dat APG wordt gebruikt of betrokken raakt bij financiële criminaliteit	
<b>Beleid Fraude</b>	Doel van het fraudebeleid is om het fraudebewustzijn te vergroten door duidelijkheid te verschaffen	

150

## Zakelijk gedrag – Bedrijfscultuur, corruptie en omkoping

### Gedragscode en Beleid Medewerkersintegriteit

Onze Gedragscode bestaat uit kernwaarden en gedragsprincipes. Samen vormen zij het APG-kompas; een leidraad voor ons dagelijks functioneren. De gedragsprincipes zijn uitgewerkt in het Beleid Medewerkersintegriteit.

Deze gedragscode is niet van toepassing op medewerkers van onze buitenlandkantoren APG US en APG Azië. Zij hanteren een compliance handboek dat invulling geeft aan op hen van toepassing zijnde wet- en regelgeving, en daarbijhorende risico's matigt.

Het Beleid Medewerkersintegriteit beschrijft concreet wat gewenst gedrag is met betrekking tot bijvoorbeeld potentiële belangenconflicten, nevenfuncties, corruptie en omkoping in de vorm van het accepteren van uitnodigingen en geschenken en privébeleggingstransacties. Dit is vastgelegd in de compliance tool. De compliance functie adviseert hierin en monitort. Deze regels vloeien onder meer

voort uit de Wet op het financieel toezicht, de Algemene Verordening Gegevensbescherming, de (nieuwe) Pensioenwet en wetgeving op het gebied van anti-corruptie.

Om gewenst gedrag te stimuleren en ervoor te zorgen dat medewerkers bekend zijn met de Gedragscode en het bijbehorend Beleid Medewerkersintegriteit, ontvangen zij deze bij hun arbeidsovereenkomst. Ook tekenen ze bij indiensttreding een nalevingsverklaring. Een workshop over compliance en het belang hiervan voor APG, maakt deel uit van de onboarding.

### Ongewenst gedrag melden

APG wil een organisatie zijn waar medewerkers graag werken. En waar pensioenfondsen, werkgevers, deelnemers en toezichthouders vertrouwen in hebben. Daar draagt elke medewerker aan bij. Eigenaarschap, zorgvuldigheid en integriteit zijn hierbij sleutelwoorden. Dit betekent dat we elkaar ook aanspreken op ongewenst gedrag en dit melden. Ongewenst gedrag, zoals diefstal, corruptie, pesten, discriminatie en grensoverschrijdend gedrag, accepteren wij niet. Voor het melden van ongewenst

gedrag bestaan verschillende mogelijkheden. Dit kan bij de leidinggevende, People & Change (P&C), een vertrouwenspersoon of via de klokkenluidersregeling die is vastgelegd in het Beleid anoniem melden misstanden. Voor vermoedens van fraude is een apart fraudemeldpunt ingericht. Alle meldingen worden behandeld.

### Bescherming van klokkenluiders

Vermoedens van een misstand mogen ook anoniem worden gemeld. Hiervoor bestaat de regeling anoniem melden misstanden. Deze legt uit wat je kunt doen en mag verwachten als je een vermoeden van een misstand wilt melden. Ook wordt uitgelegd welke bescherming tegen benadeling je geniet als je een melding doet. De regeling anoniem melden misstanden is er voor alle medewerkers en personen die voor of bij APG werkgerelateerde activiteiten verrichten. Hieronder vallen stagiaires, zzp'ers, leveranciers, de raad van commissarissen en aandeelhouders.

De melding kan betrekking hebben op vroegere, huidige en toekomstige activiteiten. Anoniem melden kan via een externe partij, gespecialiseerd en gecertificeerd voor het doen

van meldingen. Zij beschermen de privacy en anonimiteit van de melder en de belangen van APG. Iedereen die betrokken is bij de melding van of het onderzoek naar een vermoeden van misstand, is verplicht tot geheimhouding. De anonieme melding komt terecht bij de Reporting Officer van APG via het erkende platform ‘Speak-up’.

### Naleving Gedragscode en Beleid Medewerkersintegriteit

Schending van de Gedragscode of het Beleid Medewerkersintegriteit kan arbeidsrechtelijke gevolgen hebben. Sancties variëren van een waarschuwing tot een schorsing of ontslag. Daarnaast kan APG eventueel schadevergoeding eisen en aangifte doen bij de justitiële autoriteiten. In bepaalde gevallen is APG op grond van de wet of regels van een zelfregulerende instantie verplicht een overtreding van de Gedragscode of het Beleid Medewerkersintegriteit te melden aan toezichthoudende autoriteiten.

### Corruptie en omkoping

Een transparante en integere financiële markt is essentieel voor APG, zijn pensioenfondsklanten, hun deelnemers en alle

andere belanghebbenden. Als poortwachter versterkt APG de integriteit van de financiële markten. Onze integriteit en die van de financiële markten kan worden geschaad door financieel-economische criminaliteit. Hieronder verstaan wij (pogingen tot) witwassen, terrorismefinanciering, sanctie-overtredingen, corruptie, omkoping, interne en externe fraude en fiscale integriteit van klanten en zakelijke relaties.

APG wil niet alleen voldoen aan relevante wet- en regelgeving, maar ook potentiële risico's voorkomen en/of mitigeren. In het beleid Financieel Economische Criminaliteit staan de kaders waarbinnen APG opereert om te voorkomen dat wij worden gebruikt of betrokken raken bij financiële criminaliteit. Hiervoor zijn ook de nodige beheersmaatregelen geïmplementeerd.

Voor interne en externe fraude is daarnaast het Fraudebeleid ontwikkeld. Interne corruptie en omkoping worden benoemd in de Gedragscode en het Beleid Medewerkersintegriteit. Fiscale integriteit wordt geadresseerd in het Fiscaal beleid.

### Bevestigde incidenten

Overtredingen met betrekking tot corruptie of omkoping worden intern en aan klanten in de compliance kwartaalrapportages gemeld. Indien zich risico's voordoen die buiten de risicobereidheid van APG vallen, kan dit tot gevolg hebben dat APG zakelijke relaties niet accepteert of hiervan afscheid neemt.

In 2024 zijn er geen incidenten met betrekking tot corruptie of omkoping vastgesteld.



## Zakelijk gedrag – Verhoudingen met de politiek en lobbyactiviteiten

### Politieke invloed en lobbyactiviteiten

Voor APG is het belangrijk om goed inzicht te hebben in de politieke en wetgevende ontwikkelingen waarbinnen onze activiteiten plaatsvinden. Zowel de pensioenwereld en pensioenuitvoering als de beleggingswereld worden sterk door de overheid gereguleerd. Toepasselijke wet- en regelgeving wordt regelmatig aangepast, evenals richtlijnen van toezichthouders, waarbij De Nederlandsche bank en de Autoriteit Financiële Markten de belangrijkste zijn.

153

Voor de wetgever en voor toezichthouders is het omgekeerd ook van belang om kennis te hebben van consequenties van mogelijke wijzigingen van regelgeving en beleid. Overheden en toezichthouders zetten daarom dikwijls consultaties uit. APG reageert hier (in)direct op en adviseert waar nodig zijn pensioenfondsklanten. Daarnaast komt APG ook op eigen initiatief met opinies over beleid en wetgeving.

### Samenwerking met anderen

Onze grootste inbreng loopt via onze pensioenfondsklanten en aandeelhouders, en via een aantal representatieve organisaties. In dit verslag gaan we verder niet in op public affairs-activiteiten van onze pensioenfondsklanten en aandeelhouders.

De belangrijkste representatieve organisaties waarbij APG betrokken is, zijn de Pensioenfederatie, DUFAS en Eumedion. De pensioenfondsen waar APG voor werkt, zijn lid van de Pensioenfederatie. Pensioenuitvoeringsorganisaties (PUO's), zoals APG, zijn zelf geen lid van de Pensioenfederatie. Wel leveren de PUO's expertise aan de Pensioenfederatie, onder andere door medewerkers af te vaardigen naar haar werkgroepen en commissies. Formeel werken deze experts hierin onafhankelijk en op persoonlijke titel. In 2024 heeft APG via de Pensioenfederatie onder meer bijgedragen aan een beheerste en zorgvuldige implementatie van de Wet toekomst pensioenen. Er zijn bijvoorbeeld bespreekpunten aangedragen voor het platform pensioentransitie met als doel het tijdig signaleren en vlot trekken van sectorbrede aandachtspunten, er is

geparticipeerd in werkgroepen die de besluiten van het platform verder moesten brengen, er is meegeschreven aan diverse handreikingen (zoals datakwaliteit, transitiecommunicatie) en aan diverse overleggen om de ervaringen met de implementatie te delen met de andere fondsen.

APG Vermogensbeheer is lid van DUFAS en Eumedion. Bij DUFAS en Eumedion vertegenwoordigen experts formeel de lidorganisatie, en spreken dus namens APG Vermogensbeheer. Via verschillende werkgroepen draagt APG Vermogensbeheer bij aan belangenbehartiging door DUFAS, bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaamheid, rapportageverplichtingen en due diligence. De combinatie van de rol van Ronald Wuijster als voorzitter van DUFAS en het optrekken met gelijkgestemde partijen, maakt dat APG zich regelmatig uit kan spreken bij de totstandkoming en verduidelijking van wetgeving. APG heeft daarbij oog voor het financiële rendement, en het beperken van de kosten en risico's voor pensioendeelnemers.

De Pensioenfederatie is aangesloten bij de Europese koepel Pensions Europe. DUFAS is aangesloten bij de Europese koepel EFAMA.

Daarnaast is APG 'corporate & supporter member' van Pensions Europe. Standpunten van representatieve organisaties zoals Pensions Europe zijn altijd afgestemd met hun leden. Dat vergt dikwijls compromissen. Daarom is het goed denkbaar dat er verschillen zijn tussen de standpunten van deze organisaties en die van APG.

APG is lid van VNO-NCW. Ook hier geldt dat standpuntbepaling het resultaat is van de meningen van de VNO-NCW-leden. Dit betekent dat APG het niet per definitie eens is met publieke stellingnames van VNO-NCW. Daar komt bij dat bij tweede pijler pensioenen in Nederland de rol van sociale partners erg groot is. Voor wat betreft opvattingen over pensioen gaat APG daarom in gesprek met zowel werkgevers- als werknemersorganisaties.

Op het terrein van duurzaamheid is APG Vermogensbeheer onder andere aangesloten bij de volgende organisaties:

- PRI Association Principles for Responsible Investment
- The Institutional Investors Group on Climate Change: IIGCC

- FCLTGlobal: Focusing Capital on the Long Term
- Vereniging Nederlandse Wind Energie Associatie (NWEA)

Daarnaast is APG Vermogensbeheer lid van organisaties van beleggers in specifieke asset classes of bepaalde landen. Voorbeelden zijn:

- IVBN Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed (vastgoed)
- GIIA Global Infrastructure Investor Association (infrastructuur)
- Invest Europe (private equity)
- ICMA International Capital Markets Association (grensoverschrijdende schuldkapitaalmarkten)
- Council of Institutional Investors (Verenigde Staten)

Lidmaatschap van representatieve organisaties vergt meestal het onderschrijven van bepaalde uitgangspunten of een beginselverklaring. In die gevallen onderschrijft APG deze. Standpuntbepaling op individuele onderwerpen kunnen het resultaat zijn van overleg binnen deze organisaties.

### Organisatorische inbedding

Een apart team binnen APG vervult de public affairs-functie. Ons kantoor in Brussel maakt hiervan deel uit. Dit team werkt nauw samen met en faciliteert zowel interne als externe stakeholders (aandeelhouders, pensioenfondsklanten, sociale partners, koepelorganisaties, samenwerkingspartners et cetera). Daarnaast vervult dit team een kennismakelaars- en netwerkfunctie: het vergaren en ontsluiten van kennis – ook elders in de organisatie – ten dienste van effectieve besluit- en/of beleidsvorming. Ook APG Vermogensbeheer is betrokken bij en verantwoordelijk voor public affairs-activiteiten, waaronder de relatie met Dufas en Eumedion.

### EU transparantieregister

APG is geregistreerd bij het Europees transparantieregister onder nummer 203417137798-52.

## Zakelijk gedrag – Beheer relaties met leveranciers en betalingspraktijken

### Relaties met leveranciers

APG is een betrouwbare, kwalitatief hoogstaande uitvoeringsorganisatie en vermogensbeheerder die leveranciers eerlijke en gelijke kansen biedt. Er wordt tegen de juiste prijs–kwaliteitverhouding ingekocht. Inkoop vindt duurzaam, innovatief, transparant en integer plaats.

APG beschikt over een Third Party Management beleid (TPM-beleid) en een Inkoopbeleid voor het aangaan van relaties met leveranciers en het beheersen van de bijkomende risico's. De centrale inkoopafdeling voert het beleid uit en begeleidt het volledige inkoopproces. De inkoopafdeling is het aanspreekpunt voor nieuwe leveranciers. Zij begeleiden het inkoopproces van selectie tot contracteren.

### Onze inkoopvisie

Onze inkoopvisie richt zich op drie kernpunten:

1. Kwaliteit en kostenbewustzijn: zodanig inkopen dat de doelstellingen van APG maximaal gerealiseerd worden. Inkopen en

contracteren op basis van optimale prijs–kwaliteitverhouding, via een efficiënt en effectief inkoopproces.

2. Duurzaam en innovatief: het uitdragen van duurzaam en innovatief inkopen en contracteren.
3. Integer en transparant: inkopen vinden integer en transparant plaats door naleving van interne en externe wet- en regelgeving. Hierdoor worden de juridische, financiële, compliance en integriteitrisico's beheerst.

Uitgangspunt is dat voor alle leveranciers de Algemene Inkoopvoorwaarden APG van toepassing zijn. In onze voorwaarden schetsen we het verwachte gedrag. We beschrijven gedetailleerd hoe zij hun werknemers en het milieu moeten behandelen, een veilige werkplek moeten bieden en moeten voldoen aan wet- en regelgeving. Overeenkomsten met leveranciers zijn gebaseerd op onze standaard overeenkomsten, ten behoeve van integriteit, compliance, transparantie, eenduidigheid en (juridische) risicobeheersing. We toetsen de integriteit van potentiële leveranciers tijdens de sourcing en monitoren dit na contracteren.

### Duurzaamheid en sociaal ondernemen

We kiezen er bewust voor om zaken te doen met leveranciers die het qua duurzaamheid en sociaal ondernemen beter doen dan hun concurrenten. Zij moeten met hun producten of diensten een aantoonbare bijdrage leveren aan maatschappelijke kwesties en daarbij de meest duurzame bedrijfsvoering hebben.

In onze selectieprocedure maken wij onderscheid in trajecten met een hoge of lage impact. De stappen in het selectieproces zijn afhankelijk van deze classificatie. We stellen de leverancier standaard op de hoogte van onze generieke duurzaamheidseisen; duurzaamheid kan mogelijk een gunningscriterium zijn. Ons doel is dat bij minimaal 10 procent van onze overeenkomsten duurzaamheid onderdeel is van de contractuele afspraken. Deze doelstelling wordt behaald: in 2023 lag het percentage op 18,5 procent en in 2024 op 23,5 procent. Door dit percentage jaarlijks te verhogen, willen we onze focus op duurzaamheid blijven versterken.

Tijdens de looptijd van het contract worden afspraken voor duurzaamheid periodiek gemonitord en besproken. Dit jaar hebben wij voor het eerst een sustainability

rating uitgevoerd. Met deze beoordeling evalueren we onze leveranciers op de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering. Op basis hiervan worden de komende jaren vervolgstappen genomen om de algehele rating te verbeteren. In 2025 zal het proces voor het uitvoeren van de sustainability rating worden geïmplementeerd bij ieder Request for Proposal-traject en contractverlenging. Ook zullen we duurzaamheid altijd meenemen bij het selectieproces en de beslissing tot verlengen of beëindigen. We zetten samenwerkingsverbanden op, omdat we alleen als keten tot écht duurzame oplossingen komen.

### Betalingspraktijken

We streven ernaar facturen tijdig te voldoen. Hiervoor hebben we voor leveranciers verschillende betalingstermijnen vastgesteld;

1. Betalingstermijn binnen 14 dagen.
2. Betalingstermijn binnen 30 dagen.

De tabel hiernaast geeft een overzicht van het gemiddelde aantal dagen waarop facturen werden betaald en het percentage betalingen dat binnen de afgesproken termijnen werd voldaan.

Om te late betalingen te voorkomen of te minimaliseren, heeft APG diverse procesmaatregelen ingevoerd, zoals de wekelijkse evaluatie van alle openstaande crediteurenposten.

### Betalingen

Betalingstermijn 14 dagen	Betalingstermijn 30 dagen
Gemiddelde aantal dagen voor betaling	Gemiddelde aantal dagen voor betaling
<b>10,7</b>	<b>16,4</b>
% betaald binnen termijn	% betaald binnen termijn
<b>80</b>	<b>88</b>

# Bijlage duurzaamheidsrapportage

In dit hoofdstuk presenteren we de bijlagen van de duurzaamheidsrapportage. De onderstaande referentietabel is opgesteld om duidelijkheid te bieden over de onderwerpen die in de duurzaamheidsrapportage van APG zijn opgenomen en om de scope van de beperkte assurance werkzaamheden duidelijk te maken. In het hoofdstuk 'Uitgangspunten voor de verantwoording en de gekozen criteria' is nader toegelicht welke verantwoordingsgrondslagen APG heeft gehanteerd.

## Referentietabel

158

Sectie	ESRS <sup>1</sup>	Onderwerp	Paginanummer	Onder limited assurance
	BP-1	Algemene grondslag voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring	99	Nee
	BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	103	Nee
	GOV -1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	108	Nee
	GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming	110	Nee
	GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	82	Nee
	GOV-4	Due-diligenceverklaring	110	Nee
	GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	111	Nee
ESRS 2	SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen	20	Nee
	SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	105	Nee
	SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	105	Nee
	IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	105	Nee
	IRO-2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	105	Nee
	MDR-P	Beleid aangenomen voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's	113, 128, 148, 169	Nee
	MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	163	Nee

<sup>1</sup> Opgesteld op basis van onze eigen criteria, die zijn afgeleid van de ESRS-standaarden.

Sectie	ESRS	Onderwerp	Paginanummer	Onder limited assurance
	E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	<u>114, 115, 116, 122-124</u>	Ja
	E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	<u>116, 123, 124, 125</u>	Ja
	E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	<u>115, 116, 117, 123, 124, 125</u>	Ja
	E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	<u>115, 116, 118, 119, 123, 124, 125</u>	Ja
ESRS E1 <sup>1</sup>	E1-5	Energieverbruik en energiemix	Niet Materieel	-
	E1-6 <sup>2</sup>	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	<u>115, 116, 118, 119, 120, 123, 124, 163 - 165</u>	Ja
	E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Niet Materieel	-
	E1-8	Interne koolstofbeprijzing	Niet Materieel	-
	E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Niet Materieel	-

159

<sup>1</sup> Exclusief de onderdelen met betrekking tot de EU taxonomie.

<sup>2</sup> Met uitzondering van rapportagevereiste 55 (broeikasgasintensiteit op basis van netto-opbrengsten).

Sectie	ESRS	Onderwerp	Paginanummer	Onder limited assurance
	S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	<u>131, 132</u> , <u>138, 139, 169</u>	Ja
	S1-2	Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	<u>79-80, 132, 134, 139</u>	Ja
	S1-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken	<u>132, 139-140, 151</u>	Ja
	S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	<u>128</u> , <u>132, 139</u>	Ja
	S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	<u>132, 133, 134, 137, 138, 141</u>	Ja
ESRS S1	S1-6'	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	<u>138-141</u>	Ja
	S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst binnen het eigen personeel van de onderneming	<u>142</u>	Ja
	S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	Niet Materieel	-
	S1-9	Diversiteitsmaatstaven	<u>138-141</u>	Ja
	S1-10	Leefbare lonen	Niet Materieel	-
	S1-11	Sociale bescherming	Niet Materieel	-
	S1-12	Mensen met een beperking	Niet Materieel	-
	S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	<u>136</u>	Nee
	S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Niet Materieel	-



Sectie	ESRS	Onderwerp	Paginanummer	Onder limited assurance
	S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans	133	Ja
	S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	135	Nee
	S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Niet Materieel	-

<sup>1</sup> Rapportagevereiste 50c (personeelsverloop) is niet conform CSRD maar bedrijfsspecifiek.

Sectie	ESRS <sup>1</sup>	Onderwerp	Paginanummer	Onder limited assurance
ESRS S4	S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	<u>131, 143, 144, 144, 169</u>	Nee
	S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	<u>144, 145</u>	Nee
	S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	<u>145</u>	Nee
	S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	<u>146</u>	Nee
	S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	<u>147, 147</u>	Nee
ESRS G1	G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	<u>150, 169</u>	Nee
	G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	<u>155</u>	Nee
	G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	<u>151</u>	Nee
	G1-4	Incidenten van corruptie of omkoping	<u>152</u>	Nee
	G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	<u>153</u>	Nee
	G1-6	Betalingspraktijken	<u>156</u>	Nee

162

<sup>1</sup> Opgesteld op basis van onze eigen criteria, die zijn afgeleid van de ESRS-standaarden.

## Definities van alle maatstaven

### Onderwerp

### Maatstaven

E1

#### Klimaatmitigatie

Building Research Establishment's Environmental Assessment Method (BREEAM)

BREEAM is een internationaal erkend keurmerk dat de milieuprestaties van gebouwen evalueert op verschillende criteria zoals energieverbruik, waterbeheer, binnenmilieu, materialen en afvalbeheer.

Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM)

De Carbon Risk Real Estate Monitor is een door de EU gefinancierd wetenschappelijk model waarin specifieke drempelwaarden en CO<sub>2</sub>-reductiepaden voor vastgoed zijn vastgesteld. Het is een internationaal erkende standaard waarmee we een onderbouwde keuze maken voor een scenario om het energiegebruik en de broeikasgassenuitstoot van vastgoed te verlagen.

CO<sub>2</sub>eq-voetafdruk

Een jaarlijkse berekening die inzichtelijk maakt hoeveel CO<sub>2</sub>eq en andere broeikasgassen worden uitgestoten. De volgende vestigingen vallen binnen de scope van deze CO<sub>2</sub>eq-berekening: Heerlen, Beek, Amsterdam en Beitel (Nederland), New York (VS) en Hong Kong (China). Vanwege materialiteit is Singapore buiten beschouwing gelaten.

Decarbonisatiehefbomen

Klimaatmitigerende maatregelen.

Klimaatneutraal

CO<sub>2</sub>eq- of klimaatneutraal betekent dat een overheid, organisatie of proces géén broeikasgassen (zoals CO<sub>2</sub>) uitstoot. APG onderscheidt hierbij de bruto uitstoot (locatiegebaseerd) voor aftrek van duurzame energiebronnen en netto uitstoot (marktgebaseerd) na aftrek van duurzame energiebronnen.

Global Compact van de Verenigde Naties

Opgericht door voormalig Secretaris-Generaal Kofi Annan in 2000, is het United Nations Global Compact een speciaal initiatief van het Bureau van de Secretaris-Generaal en het grootste, zakelijke duurzaamheidsinitiatief ter wereld. Het is een oproep aan bedrijven om hun strategieën en operaties af te stemmen op de Tien Principes op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anti-corruptie en acties te ondernemen die bredere maatschappelijke doelen bevorderen die aansluiten bij de Duurzame Ontwikkelingsagenda en Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

## Onderwerp

## Maatstaven

Klimaatcommitment van de Nederlandse financiële sector

De financiële sector wil een bijdrage leveren aan de doelen van het Akkoord van Parijs en het Nederlandse Klimaatakkoord. Circa vijftig banken, verzekeraars, pensioenfondsen, vermogensbeheerders en hun koepels hebben in 2019 het Klimaatcommitment ondertekend. Het Klimaatcommitment is onderdeel van het Klimaatakkoord.

Garantie van Oorsprong

Een Garantie van Oorsprong (GvO) is een digitaal certificaat dat dient als bewijs dat de betreffende energiedrager een duurzame herkomst heeft.

Greenhouse Gas (GHG) Protocol

Greenhouse Gas (GHG) Protocol is een wereldwijde standaard voor het meten en beheren van broeikasgasemissies.

Klimaatmitigatie

Klimaatmitigatie is het verminderen van de door mensen veroorzaakte emissies van broeikasgassen.

Marktgebaseerde (netto) uitstoot

Marktgebaseerde (netto) uitstoot is de broeikasgassenuitstoot na aftrek van duurzame energiebronnen.

Locatiegebaseerde (bruto) uitstoot

Locatiegebaseerde (bruto) uitstoot is de broeikasgassenuitstoot voor aftrek van duurzame energiebronnen.

164

Aardgas

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) die voortkomen uit de productie en verbranding van aardgas voor bijvoorbeeld verwarming of productieprocessen.

Brandstoffen leaseauto's

De totale hoeveelheid CO<sub>2</sub>-equivalent (TCO<sub>2</sub>eq) die wordt uitgestoten door leaseauto's die fossiele brandstoffen gebruiken.

Koudemiddelen

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) voortkomend uit lekkage van broeikasgas houdende koudemiddelen uit koelssystemen en klimaatinstallaties.

Elektriciteit

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) gerelateerd aan de productie en distributie van de elektriciteit die door de organisatie wordt verbruikt.

Stadswarmte

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) gerelateerd aan de productie en distributie van warmte via stadsverwarming die door de organisatie wordt gebruikt.

Aankoop goederen

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) die voortkomen uit de productie van producten die zijn gekocht of verkregen.

Water en afvalwater

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) die voortkomen uit de productie van water voor gebruik, en de emissies die voortkomen uit de behandeling en verwerking van afvalwater.

## Onderwerp

## Maatstaven

Aankoop kapitaalgoederen

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) van aangekochte kapitaalgoederen. Dit zijn eindproducten met een lange levensduur die gebruikt worden om een product te produceren, een dienst te verlenen, of om goederen te verkopen, op te slaan en te leveren.

Grondstoffen

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) van afvalverwerking van eigen bedrijfsafval.

Vliegverkeer

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) uit zakelijk verkeer met het vliegtuig.

Zakelijk verkeer OV

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) uit zakelijk verkeer met openbaar vervoer.

Zakelijk verkeer auto

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) uit zakelijk verkeer met werknemersauto.

Internationaal treinverkeer

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) uit zakelijk internationaal verkeer met de trein.

Woon-werkverkeer OV

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) uit woon-werkverkeer met openbaar vervoer.

165 Woon-werkverkeer auto

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) uit woon-werkverkeer met werknemersauto.

Scope 1

Directe broeikasgasemissies die afkomstig zijn van bronnen die eigendom zijn van of worden beheerd door een organisatie, zoals emissies uit eigen voertuigen of installaties.

Scope 2

Indirecte broeikasgasemissies die verband houden met het energieverbruik van een organisatie, zoals de productie van de elektriciteits- en warmteconsumptie.

Scope 3

Alle indirecte emissies die plaatsvinden in de waardeketen van een organisatie, zowel upstream als downstream.

CO<sub>2</sub>eq (CO<sub>2</sub> equivalent)

CO<sub>2</sub>-equivalenten (CO<sub>2</sub>eq) zijn de maateenheid voor het effect van verschillende broeikasgassen op het klimaat. Hierbij worden verschillende emissies omgerekend naar de equivalente hoeveelheid van koolstofdioxide (CO<sub>2</sub>) om de effecten met elkaar te kunnen vergelijken.

Restafval en restafvalpercentage

Het restafvalpercentage is het aandeel restafval ten opzichte van alle afvalstromen op jaarbasis, voortkomend uit de kantooromgeving bij de dagelijkse bedrijfsvoering van APG. Restafval is afval dat niet kan worden toegepast in de recyclingindustrie en wordt aangeboden ter verbranding.

## Onderwerp

## Maatstaven

S1

### Werk-privebalans

Medewerker

Een medewerker is een persoon met een dienstverband met APG op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd.

Ziekteverzuim

Het voortschrijdend verzuimpercentage over de afgelopen twaalf maanden op de referentiedatum 31 december 2024. (Door restricties op de vastlegging en rapportering van ziekteverzuim in het buitenland omvat het gerapporteerde getal in de tabel geen gegevens van buitenlandse vestigingen.)  $(\text{Aantal verzuimdagen} * \text{parttime \%} * (100 \% - \text{aanwezigheid \%})) / (\text{aantal kalenderdagen} * \text{parttime \%})$ .

Uitstroom

Uitstroom betreft het aantal werknemers die zijn uitgestroomd in categorie 0-5 jaar dienstjaren van de afgelopen 12 maanden / gemiddelde headcount in categorie 0-5 dienstjaren van de afgelopen 12 maanden.

166

Medewerkersbetrokkenheid

Percentage positieve reacties ('Zeer mee eens' en 'Mee eens') van medewerkers die hebben deelgenomen in de rapportageperiode met betrekking tot medewerkersbetrokkenheidonderzoek (MBO). (Bijvoorbeeld 'Ik ben trots om bij APG te werken'.)

Gezinsgerelateerd verlof totaal/ mannen/ vrouwen (%)

De aantal medewerkers/ mannen/ vrouwen dat gezinsverlof heeft opgenomen (bestaande uit de categorieën mantelzorgverlof, ouderschapsverlof, aanvullend geboorteverlof en zorgverlof) gedeeld door het totaal aantal medewerkers/ mannen/ vrouwen dat recht heeft op gezinsverlof (percentage). Peildatum 31 december 2024.

### Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

Ongecorrigeerde loonkloof M/V

Per peildatum is voor alle medewerkers het 'salaris inclusief' berekend conform berekeningen loonkloofonderzoek. Het maandsalaris is omgerekend naar fte 40 uur, vermeerderd met (een deel van de) looncomponenten, zoals variabele beloning. De gemiddelde ongecorrigeerde loonkloof is de volgende ratio:  
 $1 \text{ minus het gemiddelde salaris inclusief' van vrouwen gedeeld door het gemiddelde 'salaris inclusief' van mannen per peildatum 31 december 2024.}$

Gecorrigeerde loonkloof M/V

Een correctie van de ongecorrigeerde loonkloof M/V aan de hand van verklaringen (karakteristieken' (geslacht, leeftijdsgroep, schaal, letterschaal, promotie, functiegroep). Het percentage dat vervolgens niet door dergelijke factoren verklaard kan worden, is de gecorrigeerde loonkloof.

## Onderwerp

## Maatstaven

Hoogste beloning ten opzichte van de mediaan

De verhouding tussen het bedrag van de medewerker met het hoogste salaris gedeeld door de mediane totale beloning van de overige medewerkers, op basis van peildatum 31 december 2024. Per peildatum is voor alle medewerkers het 'salaris inclusief' berekend conform berekeningen loonkloofonderzoek. Het maandsalaris is omgerekend naar fte 40 uur, vermeerderd met (een deel van de) looncomponenten, zoals variabele beloning.

## Diversiteit

Fte

Het aantal fte (Full-Time Equivalent) op de referentiedatum 31-12-2024. Binnen de arbeidsvoorwaarden van APG bestaan drie soorten contracturen voor een voltijds dienstverband: 36, 38 en 40 uur. Het totale aantal fte op 31-12-2024 wordt berekend als de som van de fte's van alle medewerkers, waarbij rekening wordt gehouden met hun specifieke contracturen.

Subtop

De subtop betreft leidinggevende functies in de 1e t/m 3e (binnen AM t/m 4e) hiërarchische laag onder de Raad van Bestuur.

Aantal werknemers

Het totale aantal werknemers op basis van headcount en een uitsplitsing naar geslacht, op de referentiedatum 31 december 2024.

Aantal vaste werknemers en tijdelijke werknemers

Het totale aantal werknemers op basis van headcount en een uitsplitsing naar arbeidsrelatie (vast en tijdelijk), op 31 december 2024.

Fulltime en parttime werknemers

Het totale aantal werknemers op basis van fte, op basis van werktijden (fulltime versus parttime) en geslacht, op 31 december 2024.

Medewerkers niet in loondienst

Medewerker niet in loondienst bestaat uit werknemers die niet in loondienst zijn bij APG, maar op naam worden ingehuurd. Dit omvat zelfstandigen, gedetacheerden en uitzendkrachten.

Werknemer op oproepbasis

Een oproepkracht is een medewerker die, afhankelijk van het werkaanbod, alleen werkt wanneer de werkgever hem of haar oproept. Bij APG hebben we geen medewerkers op oproepbasis in dienst.

Vrouwen APG-breed

Percentage werknemers uitgesplitst naar geslacht, op 31 december 2024 (op basis van headcount).

Vrouwen in leiderschapsrollen

Het percentage werknemers in governance-lichamen (bijvoorbeeld raad van bestuur) uitgesplitst naar geslacht, op 31 december 2024 (op basis van headcount).

### Onderwerp

Aantal en percentage werknemers per leeftijdsgroep

#### Opleiding en ontwikkeling vaardigheden

Leiderschapsposities intern gevuld

### Maatstaven

De verdeling van werknemers in percentage per leeftijdsgroep (<30 jaar, 30-50 jaar, >50 jaar), op 31 december 2024 (op basis van headcount).

Het percentage intern vervulde leiderschapsvacatures in de levels L1 tm L5.

### S4

#### Consumenten en eindgebruikers

Deelnemerstevredenheid (KTV)

Gewogen gemiddelde van alle beschikbare Klanttevredenheidsscores (KTV scores) van alle klantreizen die voor alle fondsen zijn ingericht.

Deelnemerstevredenheid percentage behaalde KPI's

Percentage KPI's uit de Service Level Agreement (SLA) met pensioenfondsklanten dat de afgesproken norm heeft behaald ten opzichte van het totaal aantal SLA KPI's.

### G1

#### Zakelijk gedrag

#### Beheer relaties met leveranciers en betalingspraktijken

Aantal dagen voor betaling

Het gemiddelde aantal dagen voordat een factuur betaald wordt, uitgesplitst naar 14 en 30 dagen betalingstermijn.

Betalingstermijn

Het percentage facturen dat betaald is binnen de betaaltermijn, uitgesplitst naar 14 dagen en 30 dagen betalingstermijn.



## Beleidsstukken

Beleidsstuk	Verantwoordelijkheid	Relevante standaarden	Weblink
<b>Eigen personeel</b>			
Collectieve arbeidsovereenkomst en sociaal plan	Rvb APG Groep N.V.	-	<a href="#">Ontdek meer over werken bij APG   Werken bij APG</a>
Mensenrechtenbeleid	Rvb APG Groep N.V.	UVRM, EVRM, Handvest van de Grondrechten van de Europese Unie, UNGP, OESO, Europese Richtlijn t.a.v. klokkenluiders, AVG, ILO, UNGC	<a href="#">Corporate Governance   APG</a>
Arbobeleid	Rvb APG Groep N.V.	Arbowet	-
Opleidings- en ontwikkelbeleid	Rvb APG Groep N.V.	-	-
Diversiteitsbeleid	Rvb APG Groep N.V.	-	-
Beloningsbeleid	Rvb APG Groep N.V.	-	-
<b>Consumenten en eindgebruikers</b>			
Productgoedkeurings en beoordelingsbeleid (PGP)	Rvb APG Groep N.V.	-	-
Beleid deelnemergerichte dienstverlening	Rvb APG Groep N.V.	-	-
<b>Milieu</b>			
Klimaattransitieplan	Rvb APG Groep N.V.	GHG	-
Mobiliteitsbeleid	Rvb APG Groep N.V.	Coalitie Anders Reizen	-

Beleidsstuk	Verantwoordelijkheid	Relevante standaarden	Weblink
<b>Zakelijk gedrag</b>			
Mensenrechtenbeleid	Rvb APG Groep N.V.	UVRM, EVRM, Handvest van de Grondrechten van de Europese Unie, UNGP, OESO, Europese Richtlijn t.a.v. klokkenluiders, AVG, ILO, UNGC	<a href="#">Corporate Governance   APG</a>
Algemene Inkoopvoorwaarden Inkoopbeleid	Rvb APG Groep N.V. Rvb APG Groep N.V.	- AIFMD en MIFID	- -
Third Party Managementbeleid	Rvb APG Groep N.V.	Pensioenwet, Wft, Wwft, MiFD II, AIFMD, Cloud Outsourcing Guidelines, DORA, GDPR, SEC and FINRA's Vendor Management Focus, SFC's Principles on Outsourcing of Financial Services for Market Intermediaries, SFC's Electronic Date Storage Provider Circular, HK Personal Data Privacy Ordinance	
Stakeholderdialoogbeleid APG Groep	Rvb APG Groep N.V.	ESRS, Nederlandse Corporate Governance Code	<a href="https://apg.nl/media/ggnbjywc/stakeholderdialoog-beleid-apg-groep-nv-def.pdf">https://apg.nl/media/ggnbjywc/stakeholderdialoog-beleid-apg-groep-nv-def.pdf</a> <a href="https://apg.nl/media/kv5jl4og/apg-gedragcode-23_20220829_1.pdf">https://apg.nl/media/kv5jl4og/apg-gedragcode-23_20220829_1.pdf</a>
Gedragcode	Rvb APG Groep N.V.	-	-
Compliance Charter	Rvb APG Groep N.V.	-	-
Beleid medewerkersintegriteit	Rvb APG Groep N.V.	Wet op het financieel toezicht (Wft), de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Pensioenwet (Pw) en wetgeving op het gebied van anti-corruptie Sanctiewet 1977 en gedelegeerde wettelijke kaders verwant aan de sanctiewet; De Wet Toekomst Pensioenen (Wtp) en de gedelegeerde wettelijke kaders verwant aan de Wtp; Wet ter voorkoming van witwassen en terrorismefinanciering (hierna: Wwft) en gedelegeerde wettelijke kaders verwant aan de Wwft; Leidraden van relevante toezichthouders zoals DNB en AFM die verduidelijking geven over de bovenstaande wettelijke kaders	-
Beleid Financieel Economische Criminaliteit	Rvb APG Groep N.V.		-
Beleid Fraude	Rvb APG Groep N.V.	-	-

## De raad van bestuur:

Annette Mosman, voorzitter

Maarten Blacquièrè

Ronald Wuijster

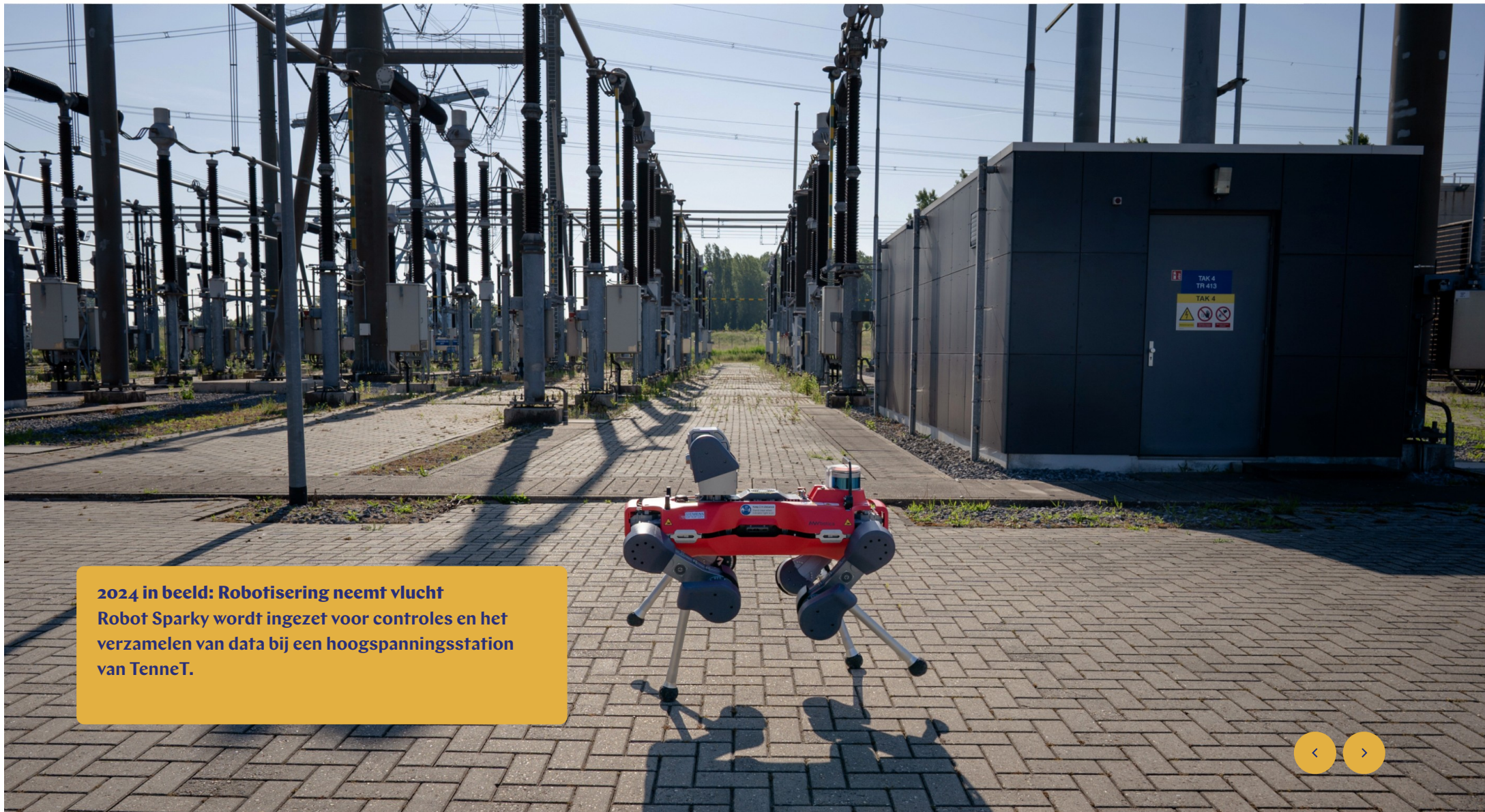
171

Amsterdam/Heerlen, 11 maart 2025

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



# Bericht van de rvc



**2024 in beeld: Robotisering neemt vlucht**  
 Robot Sparky wordt ingezet voor controles en het verzamelen van data bij een hoogspanningsstation van TenneT.



# Bericht van de raad van commissarissen

2024 was voor APG een spannend jaar. Een jaar dat voor de raad van commissarissen twee belangrijke aandachtsgebieden kende: de overgang van APG's pensioenfondsklanten naar het vernieuwde pensioenstelsel. En het scheppen van de kaders voor de toekomst voor APG in het vernieuwde stelsel.

## Overgang naar het vernieuwde stelsel

De voorbereiding van de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel van APG's pensioenfondsklanten werd gedurende 2024 uitvoerig door de raad van commissarissen gevolgd. Het kwam in elke vergadering aan de orde. Ook bracht de raad in oktober een bezoek aan de teams die werkten aan de overgang van de eerste twee fondsen, PPF APG en PWRI, naar het vernieuwde stelsel.

Na jaren van voorwerk werd deze overstap per 1 januari 2025 steeds concreter. Dit betekende dat door het Pensioen van Straks-programma voorbereide systemen en processen in 2024 werden getest en ingebracht in de reguliere bedrijfsprocessen. Er zijn hierbij belangrijke

lessen geleerd en ervaringen opgedaan. Deze zijn behulpzaam bij de voorbereidingen voor de pensioenfondsklanten die per 2026 of 2027 overgaan.

Daarnaast werd de interactie tussen APG, de overgaande fondsen en toezichthouders DNB en de AFM – voor wie deze transitie ook een nieuw fenomeen is – met de raad besproken. Zo voerde DNB bij APG bijvoorbeeld een onderzoek uit naar de IT-gereedheid voor de transitie. Dit onderzoek werd positief afgerond, maar eiste veel aandacht en voorbereiding van de organisatie. Ook voor de fondsen is de overgang veeleisend. Zo testen de benodigde formele besluitvormingen en documentatie de grenzen van hun bestuurscapaciteit.

Uiteindelijk stapten in Nederland slechts drie pensioenfondsen per 2025 daadwerkelijk over naar het vernieuwde stelsel. Twee van deze drie fondsen worden door APG bediend. Het realiseren van de overgang voor twee pensioenfondsklanten is een prestatie van formaat. APG beweegt hiermee op de grens van wat gerealiseerd kon worden gezien de

korte voorbereidingstijd, en het grote aantal medewerkers en de specifieke kennis die hiervoor nodig zijn. De transitie vergt veel van de medewerkers van APG. Daarnaast is het een hoge kostenpost, die APG's financiële resultaten en buffers flink raakt.

De overstap van fondsen naar het vernieuwde stelsel betekent niet dat APG de deur van het huidige stelsel achter zich kan dichttrekken. Voor een goede dienstverlening moet APG gedurende een aantal jaren kundig zijn in zowel de huidige als de vernieuwde pensioenregeling, en dit ook met IT-systemen kunnen ondersteunen. Ook dit is een uitdaging die tot extra kosten leidt.

Met alle aandacht voor deze transitie heeft APG ook in 2024 het vermogensbeheer voor vier pensioenfondsen en de reguliere pensioenuitvoering voor acht pensioenfondsklanten en hun deelnemers conform de afspraken uitgevoerd. Dit blijkt uit het bereiken van de afgesproken serviceniveaus en een hoge klanttevredenheid.

## Kaders voor de toekomst

In 2024 presenteerde ABP haar nieuwe langetermijnvisie op de uitbesteding van pensioenuitvoering en vermogensbeheer. Onder de noemer ‘APG 2030’ zal APG in 2025 zijn langetermijnstrategie voor de organisatie in het vernieuwde pensioenstelsel formuleren, rekening houdend met deze visie van ABP. Een goede en efficiënte pensioenuitvoering en dito vermogensbeheer, tegen een marktconforme prijs, zijn hierbij de criteria. De raad is op meerdere momenten in dit strategieproces betrokken. De raad ziet erop toe dat APG in dit totstandkomingsproces het belang van de stakeholders meeneemt en dat de duurzame langetermijnwaardecreatie voldoende in de strategie wordt geborgd.

Vooruitlopend op de financiële impact die de transitie op APG zal hebben, en gezien de wens om ook na de transitie diensten tegen een marktconforme prijs te kunnen leveren, is APG in 2024 gestart met het kritisch tegen het licht houden van de activiteiten. Verder zijn aan alle afdelingen van APG kostenbesparingsdoelen op korte en lange termijn opgelegd. De raad van commissarissen heeft hierover uitgebreid met de raad van bestuur van gedachten gewisseld.

Dit was ook onderdeel van het businessplan voor 2025, dat in de laatste vergadering van het jaar met de raad werd besproken.

Vooruitkijkend naar de toekomst besprak de raad van commissarissen ook mogelijke wijzigingen in de manier waarop APG bestuurd wordt. Daarnaast kwamen in 2024 de volgende specifieke zaken bij de raad van commissarissen aan bod.

### Gang van zaken bij Vermogensbeheer

Dochterbedrijf APG Asset Management, dat het vermogensbeheer uitvoert, heeft een eigen raad van commissarissen. Belangrijke zaken die bij Vermogensbeheer spelen en mogelijk invloed hebben op APG Groep, worden ook met de raad van commissarissen van APG Groep besproken.

Naast een regelmatige update over de beleggingsresultaten werd gesproken over de gewijzigde beleggingsovertuigingen van de pensioenfondsklanten van Vermogensbeheer en hoe deze te implementeren. Deze overtuigingen hebben effect op de balans tussen passief en actief vermogensbeheer en het verantwoord beleggingsuniversum waarin APG mag investeren. Zo is er steeds meer

vraag naar indexbeleggen en naar verantwoorde beleggingsproducten en investeringen met maatschappelijke impact.

Ook aan de orde kwam de wens van pensioenfondsen ABP om zelf het mandaatbeheer – het adviseren over en opstellen van beleggingsmandaten – te willen doen, en welke impact dat heeft op de organisatie en op de andere pensioenfondsklanten. Ten slotte werden het digitaliseringsproject binnen Vermogensbeheer en het niet indienen van de aanvraag voor een MiFID II-vergunning besproken.

### Duurzaamheid

De raad kreeg een schriftelijke update over de voortgang in het bereiken van APG’s duurzaamheidsambities. Verder werden de voorbereidingen voor het voldoen aan de CSRD besproken. Onder de CSRD-rapportagevereisten zal het aantal niet-financiële KPI’s in de verslaglegging de komende jaren toenemen.

### Innovatie

Ter voorbereiding op de toekomst werden alternatieve businessmodellen en

technologische ontwikkelingen – zoals digitalisering met behulp van Artificial Intelligence – met de raad besproken. Ook kwamen de innovatiedoelstellingen van APG en de keuzes die zijn gemaakt in de innovatieprioriteiten aan de orde.

### IT-veiligheid

Het rapport van een externe consultant over hoe te reageren op een cyberaanval met grote impact is met de raad van commissarissen besproken. Het leidde tot een aantal extra overleggen en een concreet actieplan. Dit wordt inmiddels uitgevoerd, onder nauw toezicht van de audit- en riskcommissie van de raad.

### Performance management, jaarrekening 2023 en businessplan 2025

De raad van bestuur rapporteert elk kwartaal aan de raad van commissarissen over de prestaties van APG en zijn bedrijfsonderdelen. Dit betreft zowel het bereiken van strategische als financiële doelstellingen. Deze zijn in het bestuursverslag nader toegelicht.

In 2024 behaalde APG een bescheiden financieel resultaat, door de hoge kosten die met de transitie gemoeid zijn en de lagere vergoeding

die APG van de opdrachtgevers ontving. De komende jaren zal APG – ondanks serieuze kostenbesparingen – mogelijk een negatief financieel resultaat behalen.

Het verzorgen van een kwalitatief goede pensioenuitvoering, intelligent en modern vermogensbeheer en het volbrengen van de gecompliceerde overgang naar een vernieuwd pensioenstelsel zijn zaken waar de medewerkers voldoening uit halen.

De raad van commissarissen besteedde in het begin van 2024 aandacht aan het vaststellen van de jaarrekening over 2023. Dit was inclusief de daarbij door de externe accountant gesignaleerde aandachtspunten ter verbetering van interne processen en het dividendvoorstel aan aandeelhouders.

De raad van commissarissen besprak de samenwerking met de externe accountant en keurde diens plan voor de controle van het boekjaar 2024 goed.

### Personeel en organisatie

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

zijn. De raad heeft aandacht besteed aan de planning en ontwikkeling van interne opvolgers voor leidinggevende posities, de impact van de overgang naar het vernieuwde stelsel op de medewerkers, de cultuur van APG en het behalen van diversiteitsdoelstellingen. Ook werden de resultaten van het Medewerkerbetrokkenheidonderzoek besproken en hoe daaraan opvolging te geven voor wat betreft verbeteringen op het gebied van communicatie, executiekracht, leiderschap en samenwerking. Verder werd de raad op de hoogte gehouden over de cao-onderhandelingen en werd een 'workforce management model' gepresenteerd. Het doel hiervan is om proactief het personeelsbestand te managen, met een gebalanceerde mix van mensen met de juiste vaardigheden en capaciteiten. Ten slotte werden bij vergaderingen anderen dan leden van de raad van bestuur uitgenodigd om een toelichting te geven op hun werkzaamheden en voerden de commissarissen tijdens werkbezoeken gesprekken met diverse APG-medewerkers.

De raad van commissarissen fungeert als toezichthouder, als adviseur maar ook als werkgever voor de raad van bestuur. In dat

kader werd in 2024 meerdere malen met aandeelhouders het beloningsbeleid voor de raad van bestuur besproken. Ook vonden functioneringsgesprekken plaats met de leden van de raad van bestuur.

### Samenstelling raad van bestuur

Na zes jaar lid te zijn geweest van de raad van bestuur heeft Francine van Dierendonck de APG Groep per 1 oktober 2024 verlaten. Ze heeft er sinds haar aantreden voor gezorgd dat deelnemergerichtheid in de processen van APG is verankerd. De raad van commissarissen dankt Francine voor haar bijdrage aan APG in de afgelopen jaren en wenst haar succes in haar verdere carrière.

De raad van bestuur bestaat per 1 oktober 2024 uit Annette Mosman (CEO), Maarten Blacquièrre (CFRO) en Ronald Wuijster (CEO APG Asset Management).

### Samenstelling raad van commissarissen

Vicevoorzitter van de raad van commissarissen Dick van Well trad per 1 november 2024 af vanwege het aflopen van zijn tweede termijn. De raad bedankt Dick hartelijk voor de wijze waarop

hij sinds november 2016 zijn taak als lid en vicevoorzitter van de raad heeft vervuld, en de prettige manier waarop hij de vergaderingen van de remuneratie- en selectiecommissie leidde.

Lineke Sneller trad per 1 november 2024 aan als lid van de raad van commissarissen. Zij doorliep hiervoor een uitgebreid introductieprogramma, waarin zij vele APG-medewerkers ontmoette en diverse vergaderingen bijwoonde. Tevens is Lineke lid geworden van de audit- en riskcommissie.

### Het functioneren van de raad van commissarissen

In 2024 heeft de raad van commissarissen een zelfevaluatie gehouden. Het eigen functioneren en het functioneren in wisselwerking met de raad van bestuur en andere belanghebbenden is besproken. Het functioneren van de raad verloopt over het algemeen naar wens. De zelfevaluatie leverde kleine verbeterinitiatieven voor de onderlinge interactie op, zoals maandelijks digitaal bijpraten.

### Commissies

De audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie helpen de raad in

zijn toezichhoudende en adviserende taak en bereiden op specifieke terreinen de besluitvorming van de raad voor. De commissies delen hun bevindingen tijdens iedere vergadering met de voltallige raad via een korte schriftelijke en mondelinge toelichting. De commissies evalueerden in 2024 ook hun eigen functioneren. Hieruit kwamen geen belangrijke aandachtspunten die opvolging behoeven.

### Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie bestond in 2024 uit Constant Korthout (voorzitter), Peter Bommel (per 1 november 2024 als lid van deze commissie opgevolgd door Lineke Sneller) en Sarah Russell.

Naast de reguliere onderwerpen, zoals de jaarstukken, dividend, het businessplan voor het komende jaar en kwartaalrapportages op het gebied van Finance, Risk & Compliance en Interne Audit, kwamen in 2024 meerdere andere onderwerpen aan de orde. Het 'aantoonbaar in control' zijn – een gebied waarop APG zichzelf moet verbeteren. Een update over IT-operaties en informatieveiligheid en het controleraamwerk voor Artificiële Intelligentie.



Verder belastingzaken, voorbereiding voor CSRD-rapportage, een update financiële zaken Vermogensbeheer. Een evaluatie van de samenwerking met de externe accountant, de management letter en het auditplan van de externe accountant, en de communicatie met de toezichthouders kwamen eveneens ter tafel. Er werd ook gesproken over financiële langetermijnprognoses, die inmiddels geïntegreerd zijn in de reguliere planning- en controlcyclus.

### Remuneratie- en selectiecommissie

De Remuneratie- en selectiecommissie (Remco), bestond in 2024 uit Dick van Well (voorzitter), Peter Bommel en José Meijer. José Meijer nam vanwege het aftreden van Dick van

Well per 1 november 2024 het voorzitterschap van deze commissie over.

Gedurende 2024 kwamen bij de Remco de volgende onderwerpen aan de orde: Medewerkerbetrokkenheidonderzoek, (her)benoemingen leden raad van commissarissen en raad van bestuur, nevenfuncties, update profielen, beloning, beoordeling en opleiding raad van bestuur, zelfevaluaties, strategische personeelsplanning, de planning en ontwikkeling van interne opvolgers voor leidinggevende posities, cao en salarisontwikkeling medewerkers, verslag vertrouwenspersoon en arbodienst en diversiteit. Verder vonden een aantal vergaderingen plaats met de aandeelhouders

over het beloningsbeleid van de raad van bestuur.

### Vergaderingen

De raad van commissarissen is het afgelopen jaar zes keer bij elkaar gekomen voor een formele vergadering met de raad van bestuur. De audit- en riskcommissie kwam zeven keer gepland bijeen, de remuneratie- en selectiecommissie vijf keer. Vrijwel altijd waren hierbij alle commissarissen aanwezig en werden de leden van de raad van bestuur uitgenodigd.

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

De raad hield daarnaast zes onderlinge vergaderingen. Ook waren er zeven ingelaste vergaderingen van de commissies. Er was gedurende het jaar doorlopend contact tussen leden van de raad van commissarissen onderling en met de raad van bestuur. Bovendien hadden leden van de raad regelmatig overleg met aandeelhouders over onder andere de strategie, benoemingen en bezoldiging.

	Raad van commissarissen	Audit- en riskcommissie	Remuneratie- en selectiecommissie
<b>Peter Bommel</b>	6/6	5/6	5/5
<b>Dick van Well</b>	4/5		5/5
<b>José Meijer</b>	5/6		5/5
<b>Sarah Russell</b>	6/6	7/7	
<b>Constant Korthout</b>	6/6	7/7	
<b>Lineke Sneller</b>	1/1	1/1	

## Relatie met de ondernemingsraad

Vanuit de raad van commissarissen zijn José Meijer en Dick van Well afgevaardigd om op regelmatige basis met de ondernemingsraad te spreken. In 2024 hebben zij in februari en september een Artikel 24 overlegvergadering van de ondernemingsraad bijgewoond. Ook werd een scholingsdag bijgewoond.

## Onafhankelijkheid van de commissarissen

Alle huidige commissarissen zijn volledig onafhankelijk, zoals gedefinieerd in de Corporate Governance Code, met uitzondering van José Meijer omdat zij binnen vijf jaar voorafgaand aan haar benoeming als commissaris in september 2020 vicevoorzitter van Pensioenfonds ABP was, aandeelhouder van APG. Dit leidde in 2024 niet tot tegenstrijdige belangen bij de onderwerpen die door de raad van commissarissen besproken werden.

## Jaarverslag en jaarrekening 2024

De raad van commissarissen keurt het jaarverslag van de raad van bestuur en de jaarrekening 2024 goed. De raad stelt aan de aandeelhouders voor dit verslag en de

jaarrekening vast te stellen en daarbij het voorgestelde dividend goed te keuren.

## Woord van dank

De raad dankt de APG-medewerkers en de raad van bestuur voor het in 2024 realiseren van de overgang van twee pensioenfondsklanten naar het vernieuwde stelsel, een doorlopende solide pensioenuitvoering, hoogwaardig vermogensbeheer en de professionele ondersteuning.

## Raad van commissarissen

Peter Bommel, voorzitter

Sarah Russell, vicevoorzitter

Constant Korthout

José Meijer

Lineke Sneller

Amsterdam, 11 maart 2025

# Jaarrekening

179

## 2024 in beeld: Smartphonegebruik

Gemiddeld zitten jongeren 6,5 uur per dag op hun smartphone. Voor een kwart is dit zelfs meer dan 8 uur, blijkt uit onderzoek van UvA-promovendus Teun Siebers. Dat leidt tot problemen. Zo zorgt gebruik van sociale media en game-apps voor het slapengaan voor een slechtere nachtrust.



# Inleiding

Voor u ligt de jaarrekening van APG Groep NV waarin we in lijn met wet- en regelgeving verantwoording afleggen over het financiële verslagleggingsjaar 2024.

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans per 31 december 2024

voor resultaatbestemming, in duizenden euro's

	Toelichtingen	31-12-2024	31-12-2023
<b>Activa</b>			
<b>Vaste Activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	40.467	54.680
Materiële vaste activa		77.013	74.617
Financiële vaste activa		64.273	54.880
		<b>181.753</b>	<b>184.177</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	2	293.552	247.503
Liquide middelen		514.613	455.068
		<b>808.165</b>	<b>702.571</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>989.918</b>	<b>886.748</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	3	489.462	477.075
Aandeel van derden in groepsmaatschappijen		428	582
		<b>489.890</b>	<b>477.657</b>
<b>Voorzieningen</b>	4	<b>95.604</b>	<b>78.543</b>
<b>Langlopende schulden</b>	5	<b>1.021</b>	<b>1.021</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	6	<b>403.403</b>	<b>329.527</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>989.918</b>	<b>886.748</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2024

In duizenden euro's

	Toelichtingen	2024	2023
<b>Netto omzet</b>			
Beheervergoedingen		1.027.564	992.669
Overige bedrijfsopbrengsten		6.942	9.828
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>7</u>	<b>1.034.506</b>	<b>1.002.497</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		228.800	228.637
Personeelskosten		602.344	579.421
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		29.383	32.185
Overige bedrijfskosten		177.785	165.046
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>8</u>	<b>1.038.312</b>	<b>1.005.289</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-3.806</b>	<b>-2.792</b>
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten</b>	<u>9</u>	<b>18.625</b>	<b>15.694</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke kosten</b>	<u>10</u>	<b>-395</b>	<b>-587</b>
<b>Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten</b>	<u>11</u>	<b>3.222</b>	<b>1.751</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>17.646</b>	<b>14.066</b>
Belastingen	<u>12</u>	-2.883	-3.005
Resultaat deelnemingen		-615	-748
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>14.148</b>	<b>10.313</b>
Aandeel van derden in het geconsolideerde resultaat na belastingen		154	-51
<b>Nettoresultaat</b>		<b>14.302</b>	<b>10.262</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024

In duizenden euro's

Toelichtingen	2024	2023
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	-3.806	-2.792
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	<u>29.383</u>	32.185
- Mutaties werkkapitaal	15.129	33.592
- Mutatie voorzieningen	13.586	4.999
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>54.292</b>	<b>67.984</b>
Ontvangen interest	19.468	11.808
Ontvangen dividend	-	599
Betaalde interest	-395	-587
Betaalde vennootschapsbelasting	12.816	-5.549
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>86.181</b>	<b>74.255</b>



	Toelichtingen	2024	2023
<b>Kasroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investeringen in vaste activa		-17.734	-24.263
Verstrekking lening u/g	1	-589	-4.447
Aflossing lening u/g	1	180	819
Aankoop van effecten	1	-4.607	-4.805
Verkoop van effecten	1	2.398	1.945
Kapitaalstorting in deelneming	1	-700	-1.050
<b>Kasroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-21.052</b>	<b>-31.801</b>
<b>Kasroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Betaalde dividend aan aandeelhouder van de vennootschap	3	-4.300	-99.800
Aflossing lening o/g		-	-
<b>Kasroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-4.300</b>	<b>-99.800</b>
<b>Netto kasroom</b>		<b>60.829</b>	<b>-57.346</b>
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		6.988	-3.129
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>67.817</b>	<b>-60.475</b>
<b>Beginstand liquide middelen</b>			
Beginstand liquide middelen	2	455.068	515.543
Eindstand liquide middelen	2	514.613	455.068
<b>Beginstand rekening-courantposities bij banken</b>			
Beginstand rekening-courantposities bij banken	6	-	-
<b>Eindstand rekening-courantposities bij banken</b>			
Eindstand rekening-courantposities bij banken	6	-8.272	-
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>67.817</b>	<b>-60.475</b>

## Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2024

in duizenden euro's

	Toelichtingen	2024	2023
Nettoresultaat		14.302	10.262
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelnemingen	3	2.385	-1.111
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen als onderdeel van het groepsvermogen		2.385	-1.111
<b>Totaalresultaat</b>		<b>16.687</b>	<b>9.151</b>

186

## Grondslagen voor financiële verslaggeving

### Inleiding

#### Activiteiten

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

#### Groepsverhoudingen

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

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

#### APG DWS en Fondsenbedrijf

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

#### APG Asset Management

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

#### Aandeelhoudersrelaties

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

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

## Toegepaste standaarden

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

## Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de vennootschap zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 BW2 slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

## Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Daarnaast is het kredietrisico op de belangrijkste klanten relatief beperkt en is veelal sprake van prijsafspraken die onafhankelijk zijn van ontwikkelingen op de financiële markten.

## Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de vennootschap. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

## Vergelijking met voorgaand jaar

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

## Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management zich oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Schattingen van management hebben hoofdzakelijk betrekking op waardering van goodwill, cliëntcontracten en voorzieningen. Indien sprake is van een schattingswijziging, wordt dit in de toelichting bij het betreffende onderdeel van de jaarrekeningpost vermeld.

## Grondslagen voor de consolidatie

Kapitaalbelangen in entiteiten waarin APG Groep overheersende zeggenschap kan uitoefenen over het bestuur en financieel beleid en centrale leiding uitoefent, zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen door toepassing van de integrale methode van consolideren. Intercompany transacties en onderlinge financiële activa en verplichtingen worden daarbij geëlimineerd. Bij nieuw verworven deelnemingen worden vanaf de overnamedatum de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen entiteiten opgenomen in de geconsolideerde

jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende entiteit. De entiteiten die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen totdat APG overheersende zeggenschap verliest. De betreffende vennootschap wordt vanaf dat moment als financieel vast actief gepresenteerd. Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de netto waarde van de activa en verplichtingen van een geconsolideerde maatschappij, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de onderneming.

Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de vennootschap (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de vennootschap een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

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

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle entiteiten waarover APG Groep overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van

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

### Verwerking

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

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

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

Kosten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een

vermeerdering van een verplichting heeft plaatsgevonden en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

## Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta's

### Transacties in vreemde valuta's

Transacties luidend in vreemde valuta's worden bij de eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening. Goodwill die volgens de verkrijgingsprijs wordt gewaardeerd in een vreemde valuta wordt omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta's die tegen actuele waarde worden opgenomen, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de contante wisselkoersen op het moment waarop de actuele waarde wordt bepaald. De bij omrekening optredende valuta koersverschillen worden als onderdeel van de herwaarderingsreserve rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt op dezelfde wijze als de aanpassing van de actuele waarde.

### Bedrijfsuitoefening buitenland

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

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

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

### Stelselwijziging geldmiddelen in het kasstroomoverzicht

Tot 1 januari 2024 zijn alle debetsaldi van rekening-courantposities bij banken beschouwd als onderdeel van de financieringsactiviteiten en zijn de daaraan gerelateerde kasstromen verantwoord als onderdeel van de kasstromen uit financieringsactiviteiten.

Als gevolg van de verduidelijking in RJ 360 'Het Kasstroomoverzicht' is in de jaarrekening 2024 een stelselwijziging toegepast. Per 1 januari 2024

worden debetsaldi van rekening-courantposities bij banken, die integraal deel uitmaken van het cashmanagement, opgenomen als onderdeel van de geldmiddelen en worden de daaraan gerelateerde kasstromen derhalve niet langer gepresenteerd als onderdeel van de kasstromen uit financieringsactiviteiten.

De stelselwijziging heeft geen impact op de vergelijkende cijfers 2023, noch op het eigen vermogen ultimo 2024 of op het resultaat na belasting over 2024.

### Financiële instrumenten

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

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

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

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

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

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

waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd zoals toegelicht in de relevante paragrafen.

### Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

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

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

### Hedge accounting

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

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

### Voorwaarden aan hedge accounting

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

### Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

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

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

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

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

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

### Risicoparagraaf

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



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

### Liquiditeitsrisico

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

### Kredietrisico

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

rating hebben volgens rating agencies Fitch en Moody's. De uitstaande deposito's en contanten bij banken worden gespreid over verschillende instellingen om het tegenpartijrisico te verminderen. Het kredietrisico op valutatermijncontracten wordt beperkt door de uitwisseling van onderpand (contanten oftewel cash collateral). De onderneming loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen en de positieve marktwaarde van afgeleide financiële instrumenten. Het maximale kredietrisico dat de onderneming loopt bedraagt 830,3 miljoen euro per 31 december 2024 (2023: 699,3 miljoen euro).

### Concentratierisico

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

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

### Renterisico

Het renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van de beleggingen verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes. APG Groep loopt

renterisico in het buitenland (beperkt obligaties) en de uitstaande liquide middelen. APG Groep heeft geen leningen met variabele rente.

### Valutarisico

Als gevolg van de internationale activiteiten loopt de onderneming uit hoofde van in de balans opgenomen vorderingen en schulden, netto investeringen in buitenlandse ondernemingen en toekomstige transacties, valutarisico van met name Amerikaanse en Hong Kong dollars. APG Groep heeft ter afdekking van ongunstige fluctuaties in valutawisselkoersen, voor de verwachte toekomstige transacties in vreemde valuta van de buitenlandse dochters, valutatermijncontracten afgesloten. Deze

valutatermijncontracten worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijs hedge accounting wordt toegepast. In onderstaande tabel is de gevoeligheid van koerswijzigingen op het resultaat voor belastingen weergegeven. Het effect op het resultaat voor belastingen gaat ervan uit dat alle andere variabelen constant blijven en negeert de eventuele impact van niet-afgedekte verwachte kosten 2024.

## Valutatabel

In duizenden euro's

	Activa	Schulden	Netto positie	Verwachte kosten 2024 niet gehedged	Verandering in valutakoers	Effecten op het resultaat voor belasting
EUR - USD	120.727	4.182	116.545	26.067	10%	-11.654
EUR - HKD	41.768	6.761	35.007	7.638	-10%	11.654
EUR - SGD	2.170	1.130	1.040	6.731	10%	-3.501
EUR - CAD	-	4-	4	14	-10%	3.501
EUR - AUD	-	14-	14	-	10%	-104
EUR - NZD	3	5	2-	-	-10%	104
EUR - CHF	499	540	41-	-	10%	0
EUR - GBP	937	1.441	504-	558	-10%	0
<b>Totaal</b>	<b>166.104</b>	<b>14.041</b>	<b>152.063</b>	<b>41.008</b>	<b>-10%</b>	<b>50</b>

195

### Solvabiliteitsrisico

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

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

voldoende kapitaal beschikbaar te hebben om financiële schade en verliezen als gevolg van de geïdentificeerde risico's op te vangen. Om te beoordelen of er voldoende kwalificerend kapitaal beschikbaar is, bepaalt APG Asset Management de toereikendheid met behulp van ICARAP (Internal Capital Adequacy & Risk Assessment Process). In ICARAP past APG Asset Management, naast de vereiste berekeningen, een risicogebaseerde benadering toe om het niveau van het aan te houden kapitaal te beoordelen. Hierin wordt gebruik gemaakt van historische financiële gegevens, een toekomstgericht bedrijfsplan en scenario-analyse om te bepalen of het vereiste kapitaal toekomstbestendig is. APG Asset Management heeft gedurende 2024 voldaan aan de kapitaalsvereisten volgens de AIFMD, als ook de IFR/IFD.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

196

### Algemeen

#### Vaste activa

##### Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de vennootschap en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijvingstermijn is gebaseerd op de verwachte economische levensduur.

##### Goodwill

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

##### Software

Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening. Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De geactiveerde software wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is bepaald op vier-vijf jaar.

##### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen of tegen lagere bedrijfswaarde. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgingsprijs en overige

kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen die noodzakelijk is voor het beoogde gebruik. Afschrijving vindt plaats op basis van de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

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

## Financiële vaste activa

### Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Deelnemingen met een netto vermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. 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 zonder invloed van betekenis

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

### Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen, inclusief vorderingen die voortkomen uit verliescompensatie, worden in de balans opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zijn waarmee tijdelijke verschillen en niet-gecompenseerde fiscale verliezen kunnen worden

verrekend. Bij de berekening wordt rekening gehouden met in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al zijn vastgesteld. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

### Leningen uitgeleende gelden

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

### Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

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

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzondere waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

## Vlottende activa

### Vorderingen

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

### Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. In vreemde valuta's luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende contante wisselkoers. Verwezen wordt verder naar de prijsgrondslagen voor vreemde valuta. Liquide middelen die naar

verwachting langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de vennootschap, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

## Groepsvermogen

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

### Eigen vermogen

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

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

### Agio

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door bestaande aandeelhouders zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen van de vennootschap. Kosten en kapitaalbelasting verbonden aan de plaatsing van aandelen die niet worden geactiveerd,

worden onder aftrek van belastingeffecten ten laste van het agio gebracht. Indien en voor zover het agio ontoereikend is, worden de bedragen ten laste van de overige reserves gebracht.

### Minderheidsbelang derden

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

## Vorzieningen

### Algemeen

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

### Personeelsgerelateerde voorzieningen

Personeelsgerelateerde voorzieningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde en alleen tegen de contante waarde, indien het effect van tijdswaarde materieel is. De voorziening voor ambtsjubilea is gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven en rekening houdend met actuariële grondslagen. Bij de berekening van de voorziening ambtsjubilea wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen, de blijkans en (pro)ratering. De voorziening voor bonusplannen wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet aan het einde van het jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

### Reorganisatievoorziening

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

### Voorziening verlieslatende contracten

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

die ten minste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen. De kosten voor het voldoen aan de verplichtingen van een contract omvatten de kosten die direct betrekking hebben op het contract. Deze kosten bestaan uit zowel:

- de incrementele kosten voor het voldoen aan de verplichtingen van een contract, bijvoorbeeld directe arbeids- en materiaalkosten; als
- en toerekening van overige kosten die direct betrekking hebben op het voldoen aan de verplichtingen van een contract, bijvoorbeeld een toerekening van de afschrijvingskosten van een materieel vast actief dat onder andere voor de uitvoering van het contract wordt gebruikt.

### Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen

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

### Voorziening herstelkosten

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

### Langlopende schulden

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

### Kortlopende schulden

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

## Grondslagen voor resultaatbepaling

### Algemeen

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

### Netto omzet

De vennootschap verantwoordt opbrengsten gewoonlijk op het niveau van afzonderlijke overeenkomsten. Teneinde de economische realiteit weer te geven is het in bepaalde gevallen noodzakelijk om opbrengsten te verantwoorden op het niveau van een groep van overeenkomsten, bijvoorbeeld wanneer de vennootschap meerdere afzonderlijke overeenkomsten heeft afgesloten die zijn onderhandeld als een totaal, waarbij de afzonderlijke overeenkomsten qua prijsstelling en winstmarge nauw met elkaar verbonden zijn en ze gelijktijdig of direct na elkaar worden uitgevoerd.



De vennootschap verwerkt opbrengsten voor het bedrag waarop de vennootschap verwacht recht te hebben in ruil voor het overdragen van toegezegde goederen of diensten, zijnde de transactieprijs. Dit bedrag is exclusief de bedragen die namens derden worden geïnd. De transactieprijs kan bestaan uit een vaste vergoeding, uit een variabele vergoeding of uit een combinatie daarvan. Bij het vaststellen van de transactieprijs houdt de vennootschap geen rekening met het kredietrisico. Eventuele afwaarderingen als gevolg van het kredietrisico worden als kosten verwerkt in de winst- en verliesrekening. Voor het bepalen van de transactieprijs gaat de vennootschap ervan uit dat de goederen of diensten in overeenstemming met de desbetreffende overeenkomst worden geleverd en dat deze overeenkomst niet wordt geannuleerd, verlengd of anderszins wordt gewijzigd. De vennootschap waardeert een niet-monetaire vergoeding tegen reële waarde. De vennootschap verwerkt opbrengsten per afzonderlijke prestatieverplichting. Een prestatieverplichting betreft een toezegging in een overeenkomst tot levering van: een te onderscheiden goed of dienst of een combinatie van goederen of diensten die gezamenlijk te onderscheiden zijn van overige toezeggingen in de overeenkomst; of een reeks van te onderscheiden diensten die grotendeels hetzelfde zijn.

Een toegezegd goed of toegezegde dienst is te onderscheiden als wordt voldaan aan de volgende criteria: de afnemer kan de voordelen van de goederen of diensten zelfstandig benutten, al dan niet gezamenlijk met middelen die de afnemer heeft of kan verkrijgen; en de toezegging om de goederen of diensten te leveren is te onderscheiden van de overige in de overeenkomst opgenomen toezeggingen.

Indien twee of meer in een overeenkomst opgenomen toezeggingen van de vennootschap om goederen of diensten te leveren niet afzonderlijk te onderscheiden zijn, worden de toezeggingen gecombineerd tot een combinatie van goederen of diensten die gezamenlijk te onderscheiden zijn van overige toezeggingen in de overeenkomst.

Ingeval er sprake is van meerdere prestatieverplichtingen in een overeenkomst, wordt de totale transactieprijs aan de prestatieverplichtingen toegerekend naar rato van de waarde van de prestatieverplichtingen. De vennootschap baseert deze waarde op de zelfstandige verkoopprijs per prestatieverplichting. Als de zelfstandige verkoopprijs niet bekend is, maakt de vennootschap gebruik van schattingen.

### Diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de netto omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening als netto omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden / de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening / de tot dat moment gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening.

### Beheervergoedingen

202

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

### Overige bedrijfsopbrengsten

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

## Bedrijfslasten

### Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht.

### Personeelskosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door APG.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, eventuele transitievergoedingen, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór de balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslag) aan personeelsleden die op de balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op de balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste, respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, dient de verplichting te worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, dient de actuele markttrente weer te geven. Hierin dienen de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden, niet te worden betrokken.

Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon, wordt geen voorziening opgenomen.

## Nederlandse pensioenregelingen

De pensioenregelingen worden op grond van de geldende pensioenovereenkomsten verwerkt volgens de verplichtingenbenadering; de over het verslagjaar verschuldigde pensioenpremies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt. Voor zover de verschuldigde premies op de balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op de balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. APG Groep heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van tekorten bij deze pensioenfondsen, anders dan het voldoen van toekomstige premies.

## Buitenlandse pensioenregelingen

Pensioenregelingen die vergelijkbaar ingericht zijn en functioneren op de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, met een strikte scheiding tussen de verantwoordelijkheden van en een risicodeling tussen de betrokken partijen (onderneming, fonds en deelnemers), worden verwerkt en gewaardeerd conform Nederlandse pensioenregelingen (zie hiervoor).

Voor buitenlandse regelingen die niet vergelijkbaar zijn met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, wordt een beste schatting gemaakt van de op de balansdatum bestaande verplichting. Deze verplichting wordt vervolgens gewaardeerd op basis van een in Nederland algemeen aanvaardbaar geachte actuariële waarderingsmethodiek.

Voor de meeste medewerkers in het buitenland gelden specifieke regelingen.

### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen (waaronder ook de meeste transitievergoedingen) zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de vennootschap zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

### Overige bedrijfskosten

Bedrijfskosten zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten worden aan het verslagjaar toegerekend. Waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de betreffende activa. De rentebaten betreffen de rente op rekening courantsaldi en deposito's alsmede rente over leningen uitgeleend geld.

### Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten en soortgelijke lasten worden aan het verslagjaar toegerekend. Waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de betreffende passiva. De rentelasten betreffen de rente op rekening courantsaldi alsmede rente over opgenomen leningen.

### Belastingen

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-afftrekbare kosten. Tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering worden tot uiting gebracht in (het verloop van) de latente belastingverplichting of -vordering.

Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

### Fiscale eenheid

Binnen APG Groep zijn fiscale eenheden van toepassing, te weten voor de vennootschaps- respectievelijk omzetbelasting. Binnen een dergelijke fiscale eenheid zijn de vennootschappen over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars belastingschulden. Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep NV, APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV, APG Order Execution BV alsmede Entis Holding BV en Entis BV vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel. Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep NV een fiscale eenheid met APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV en APG Order Execution BV. Dit betekent dat deze rechtspersonen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingschulden.

De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting. Transacties tussen onze klant ABP, tevens grootaandeelhouder, en APG Groep NV moeten aan de fiscale transfer pricing richtlijnen voldoen.

### Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen wordt bepaald op basis van de mutatie van de netto vermogenswaarde. Hierin zijn ook eventuele waardeverminderingen op deelnemingen verantwoord.

### Leasing

De vennootschap kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. Als de vennootschap optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningssystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die

geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

### Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen, direct opeisbare deposito's en zeer courante financiële activa die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in liquide middelen. Daarnaast zijn, als gevolg van een stelselwijziging met ingang van 1 januari 2024 (zie sectie Stelselwijzigingen), debetsaldi van rekening-courantposities bij banken opgenomen als onderdeel van de geldmiddelen indien zij integraal deel uitmaken van het cashmanagement van de rechtspersoon.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### 1 Vaste activa

#### Immateriële vaste activa

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

Het verloop van deze posten is als volgt.

207

	Goodwill	Cliëntcontracten	Software	Totaal 2024	Totaal 2023
Beginstand	51.783	-	2.897	54.680	72.078
Investeringsen	-	-	54	54	1.743
Desinvesteringsen	-	-	-	-	-175
Afschrijvingen	-12.438	-	-1.143	-13.581	-18.966
Waardeverminderingen	-686	-	-	-686	-
<b>Eindstand</b>	<b>38.659</b>	<b>-</b>	<b>1.808</b>	<b>40.467</b>	<b>54.680</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	249.305	488.325	30.760	768.390	768.372
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-210.646	-488.325	-28.952	-727.923	-713.692
<b>Boekwaarde</b>	<b>38.659</b>	<b>-</b>	<b>1.808</b>	<b>40.467</b>	<b>54.680</b>
Afschrijvingspercentage	5-10%	5-10%	20-25%		

Jaarrekening > Inleiding **Geconsolideerde jaarrekening** Enkelvoudige jaarrekening

De economische levensduur van de immateriële vaste activa is behoudens aangekochte software gebaseerd op de periode waarover toekomstige economische voordelen uit hoofde van onderliggende contractafspraken met een lange looptijd worden genoten. De ultimo 2024 verantwoorde goodwill van 38,7 miljoen euro (2023: 51,8 miljoen euro) heeft een resterende economische levensduur van circa drie jaar.

Ultimo 2024 heeft het bestuur aanwijzingen dat de goodwill Entis BV onderhevig is aan een bijzondere waardevermindering. Dit heeft geresulteerd in een bijzondere waardevermindering van 0,7 miljoen euro.

Onder de software zijn immateriële vaste activa inbegrepen die reeds volledig afgeschreven zijn, maar nog in gebruik zijn. Er zijn geen immateriële vaste activa met beperkte eigendomsrechten en er zijn geen immateriële vaste activa als zekerheid gesteld voor schulden. Voor de reeds aangegane investeringsverplichtingen voor immateriële en materiële vaste activa verwijzen we naar de toelichting van de niet in de balans opgenomen verplichtingen.



## Materiële vaste activa

De materiële vaste activa hebben betrekking op inrichting en inventaris, ICT-middelen en installaties in bedrijfsgebouwen. Het verloop van deze post is als volgt.

209

	Inrichting en inventaris	ICT	Installaties in bedrijfsgebouwen	Totaal 2024	Totaal 2023
Beginstand	50.444	19.607	4.566	74.617	64.218
Investeringsen	8.586	6.790	1.492	16.868	23.671
Reclassificaties	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-61	-	-	-61	-60
Afschrijvingen	-6.819	-8.015	-282	-15.116	-13.043
Omrekeningsverschillen	576	129	-	705	-169
<b>Eindstand</b>	<b>52.726</b>	<b>18.511</b>	<b>5.776</b>	<b>77.013</b>	<b>74.617</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	79.877	65.742	6.117	151.736	133.584
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-27.151	-47.231	-341	-74.723	-58.967
<b>Boekwaarde</b>	<b>52.726</b>	<b>18.511</b>	<b>5.776</b>	<b>77.013</b>	<b>74.617</b>
Afschrijvingspercentage	10-20%	20-25%	6,7%		

De investeringen inzake inrichting en inventaris hebben voornamelijk betrekking op de verbouwingen in het huurpand Heerlen. Daarnaast zijn er in 2024 investeringen gedaan in servers en storage capaciteit. De

investeringen in installaties hebben betrekking op technische installaties in het gebouw in Heerlen.

Er is gebleken uit de praktijk dat laptops langer meegaan dan eerder ingeschat, waardoor in maart 2024 is besloten de afschrijvingstermijn te verlengen van drie naar vier jaar.

Dit prospectief besluit hebben we vanaf 1 april 2024 in de jaarrekening verwerkt voor de categorie hardware-laptops. De impact voor 2024 bedraagt een bruto bate van 0,6 miljoen euro. De fiscale afschrijvingstermijn bedroeg reeds vijf jaar en is niet gewijzigd. De in het verleden gevormde latente belastingvordering in verband met afwijkende afschrijvingstermijnen is door deze aanpassing met 0,15 miljoen afgenomen.

### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa betreffen een actieve belastinglatentie als gevolg van afwijkende commerciële en fiscale waarderingen, deelnemingen die niet zijn geconsolideerd alsmede overige financiële vaste activa waaronder een tweetal leningen u/g.

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

Het verloop van deze posten is als volgt.

210

	Actieve belasting latentie	Lening verbonden partijen	Overige leningen	Deelnemingen	Overige effecten	Totaal 2024	Totaal 2023
Beginstand	32.954	1.949	6.287	947	12.743	54.880	45.992
Aankopen en verstrekkingen	-	275	314	700	4.607	5.896	10.302
Verkopen en aflossingen	-	-180	-	-	-2.398	-2.578	-2.764
Aandeel in het resultaat	-	-	-	-625	-	-625	-771
Bijzondere waardeverminderingen	-	-471	-	-	-	-471	-77
Herwaarderingen	-	-	-	-	2.032	2.032	1.590
Mutatie belastinglatentie	3.503	-	-	-	-	3.503	1.262
Omrekeningsverschillen	576	-	-	-	1.060	1.636	-654
<b>Eindstand</b>	<b>37.033</b>	<b>1.573</b>	<b>6.601</b>	<b>1.022</b>	<b>18.044</b>	<b>64.273</b>	<b>54.880</b>

De actieve belastinglatentie heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008 (en overeengekomen met de belastingdienst). Van de actieve belastinglatentie wordt in 2025 naar verwachting 0,7 miljoen euro gerealiseerd, waarvan 0,6 miljoen euro betrekking heeft op het waarderingsverschil in goodwill. Voor tijdelijke waarderingsverschillen per balansdatum wordt een latente belastingvordering danwel -schuld gevormd. Indien sprake is van een latente belastingvordering wordt deze opgenomen voor zover de verwachting is dat ten tijde van het uitlopen van de waarderingsverschillen waar de latente belastingvordering betrekking op heeft, het hiermee samenhangende fiscaal verlies binnen de daarvoor geldende termijnen verrekend kan worden met positieve resultaten. Naast tijdelijke waarderingsverschillen is per 2024 ook een actieve latentie gevormd van 3,5 miljoen in verband met toekomstige fiscale verliesverrekening in Nederland. Naar verwachting is het fiscale verlies over 2024 volledig verrekenbaar met toekomstige winsten.

De lening aan verbonden partijen heeft betrekking op een lening aan Campus Heerlen Huisvesting BV.

In 2022 is door APG een lening verstrekt aan Festina Finance ad 2 miljoen euro ten behoeve van voorfinanciering van de projectkosten. In 2023 is het leningsbedrag uitgebreid met twee tranches van in totaal 4 miljoen euro. Aflossing van het leningsbedrag en de geaccumuleerde rente (jaarlijks 5 procent) vindt plaats vanaf 1 januari 2027. De totale looptijd bedraagt achteneenhalf jaar en er is een zekerheidsstelling afgegeven voor het leningsbedrag door de directeur groot aandeelhouder van Festina Finance.

De reële waarde van de lening aan verbonden partijen en de overige lening bedraagt 8 miljoen euro.

De post deelnemingen betreft de deelnemingen Campus Heerlen Huisvesting BV, Campus Heerlen Management & Development BV, Hyfen BV en Design Authority BV. Het in 2021 verworven belang in Prikkl BV is in 2023 verkocht en heeft geleid tot een afwaardering van de resterende goodwill in 2023. Ultimo 2022 is met de andere aandeelhouder in Campus Heerlen Huisvesting BV overeengekomen dat APG zijn belang zal verkopen aan de andere aandeelhouder. De verwachting is dat de afwikkeling van deze transactie leidt tot een verlies van 3,7 miljoen euro voor APG. Het bedrag was al als voorziening verwerkt in de balans per 31 december 2023. De verwachting is dat de transactie in 2025 wordt afgewikkeld.

De post overige effecten heeft betrekking op investeringen in relatie tot langetermijnremuneraties.

## 2 Vlottende activa

Vorderingen	31-12-2024	31-12-2023
Vorderingen op verbonden partijen	205.908	132.950
Vooruitbetaalde bedragen	61.103	57.793
Debiteuren	7.015	19.886
Vennootschapsbelasting	4.141	23.739
Vordering cash collateral derivaten	-	1.991
Nog te factureren bedragen	6.273	4.625
Belastingen en premies sociale verzekeringen	958	1.457
Overige vorderingen en overlopende activa	8.154	5.062
<b>Totaal</b>	<b>293.552</b>	<b>247.503</b>

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

Er is geen voorziening voor oninbaarheid ten aanzien van de vorderingen opgenomen.

Onder de vorderingen is 8 miljoen euro opgenomen (2023: 7,6 miljoen euro) met een resterende looptijd langer dan een jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

## Liquide middelen

	31-12-2024	31-12-2023
Banktegoeden in rekening courant	387.181	365.068
Deposito's	127.432	90.000
<b>Totaal</b>	<b>514.613</b>	<b>455.068</b>

Van de liquide middelen is een bedrag van 21,0 miljoen euro (2023: 15,3 miljoen) gereserveerd voor langetermijnverplichtingen naar de medewerkers.

Er zijn geen verdere zekerheden gesteld, noch aanvullende voorwaarden aangegaan. Gezien de aard van de deposito's (kortlopend) is het renterisico zeer laag. De deposito's zijn uitgezet bij kredietwaardige financiële instellingen met een minimale A-rating volgens rating agencies Fitch en Moody's en hebben een looptijd van maximaal drie maanden. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.

### 3 Groepsvermogen

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

#### Kapitaal- en dividendbeleid

Belangrijke uitgangspunten van het in 2024 van toepassing zijnde kapitaal- en dividendbeleid zijn: financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen en een vereist rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie. In het huidige kapitaal- en dividendbeleid is naast een vereist rendement op het eigen vermogen

een tweede rendementseis opgenomen, die rekening houdt met de fiscale transfer pricing afspraken, gegeven de relatie die APG heeft met klant ABP. De voorgestelde dividenduitkering wordt jaarlijks bepaald, mede op basis van de analyse van het beschikbare vermogen versus ons vereiste kapitaal volgens het kapitaal- en dividendbeleid.

#### Verloop groepsvermogen

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

213

	2024		2023	
Beginstand		477.657		568.255
Nettoresultaat	14.302		10.262	
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelneming	2.385		-1.111	
Totaal resultaat		16.687		9.151
Uitgekeerd dividend	-4.300		-99.800	
Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders		-4.300		-99.800
Mutatie aandeel van derden in eigen vermogen		-154		51
<b>Eindstand</b>		<b>489.890</b>		<b>477.657</b>

## 4 Voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Overige voorzieningen	Totaal 2024	Totaal 2023
Beginstand	61.817	12.322	4.404	78.543	75.391
Dotaties	21.343	9.280	952	31.575	28.152
Onttrekkingen	-4.114	-6.267	-	-10.381	-14.792
Vrijval	-6.774	-646	-239	-7.659	-8.592
Overige mutaties	235	-	-	235	-
Disconteringseffect	-712	528	-	-184	-119
Koersverschillen	3.418	-	57	3.475	-1.497
<b>Eindstand</b>	<b>75.213</b>	<b>15.217</b>	<b>5.174</b>	<b>95.604</b>	<b>78.543</b>

214

Van het totaalbedrag heeft 12,0 miljoen euro (2023: 11,9 miljoen euro) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt 28,7 miljoen euro in 2024 tot afwikkeling (2023: 25,5 miljoen euro).

### Personeelsgerelateerde voorzieningen

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen (dienstjubilea, bonusplan). De voorziening bonusplan wordt opgenomen voor verplichtingen die voortvloeien uit langlopende personeelsbeloningen. Het Private Equity Long-Term Bonus Plan loopt over een periode van zes jaar. De uiteindelijke uitbetaling van de toekenning is afhankelijk van de multiplier die volgens het

plan wordt gebruikt. De beoordeling van de multiplier in het toekenningsjaar is gebaseerd op de prestaties in het verleden van de onderliggende private equity-portefeuille.

### 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 boventaligheid analoog aan de stadia van veranderprogramma's binnen de groep. In 2024 heeft een dotatie ad 9,3 miljoen euro (2023: 4,6 miljoen euro) plaatsgevonden. In 2024 bleek de totale verwachte uitgaven voor reorganisatie lager te zijn dan oorspronkelijk

ingeschat, hetgeen heeft geresulteerd in een vrijval van 0,6 miljoen euro (2023: 1,0 miljoen euro).

### Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreft voornamelijk een voorziening van 3,7 miljoen euro opgenomen voor de afwikkeling van een verplichting die is ontstaan bij de voorgenomen verkoop van de aandelen in de deelneming Campus Heerlen Huisvesting BV. De verwachting is dat deze transactie in 2025 wordt afgewikkeld.

### 5 Langlopende schulden

	31-12-2024	31-12-2023
215 Beginstand	1.021	1.021
Opgenomen	-	-
Aflossingen	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.021</b>	<b>1.021</b>

Het geheel van de eindstand ad 1,0 miljoen euro heeft een resterende looptijd groter dan vijf jaar (2023: 1,0 miljoen euro). Het rentepercentage is 7,25 procent per jaar (2023: 7,25 procent per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt 1,7 miljoen euro (2023: 1,7 miljoen euro). De aflossing van de langlopende schulden vindt plaats aan het einde van de looptijd.

### 6 Kortlopende schulden

	31-12-2024	31-12-2023
Schulden aan verbonden partijen	191.314	116.980
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	38.282	49.406
Nog te ontvangen facturen	41.324	42.336
Vakantiegeld en -dagen	34.388	32.616
Belastingen en premies sociale verzekeringen	41.002	35.570
Vooruitontvangen huurkorting	18.690	20.186
Vooruitgefactureerde bedragen	10.604	20.692
Schuld cash collateral derivaten	8.570	-
Rekening-courantposities bij banken	8.272	-
Crediteuren	6.614	6.591
Nog te betalen bedragen	2.778	3.273
Schulden ter zake van pensioenen	1.438	1.551
Vennootschapsbelasting	126	234
Overige schulden	1	92
<b>Totaal</b>	<b>403.403</b>	<b>329.527</b>

Van de kortlopende schulden heeft 16,7 miljoen euro een looptijd van langer dan één jaar (2023: 18,2 miljoen euro). De schulden op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte vermogensbeheer dienstverlening en afrekeningen met klanten. Daarnaast is er een vooruit ontvangen huurkorting opgenomen in verband met gehuurde kantoorpanden die over de looptijd van het contract vrijvalt. De overige

personeelsgerelateerde verplichtingen betreffen verplichtingen uit hoofde van variabele beloningen.

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van 219,9 miljoen euro open (2023: 233,9 miljoen euro), waarvan 21,7 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar (2023: 21,3 miljoen euro), 77,3 miljoen euro verschuldigd tussen een en vijf jaar (2023: 74,1 miljoen euro) en 120,9 miljoen euro verschuldigd na vijf jaar (2023: 138,5 miljoen euro). In het verslagjaar zijn voor 19,6 miljoen euro huurkosten verantwoord (2023: 21,2 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen 5,3 miljoen euro (2023: 5,1 miljoen euro), waarvan 1,9 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar (2023: 2,1 miljoen euro) en 3,3 miljoen euro tussen een en vijf jaar (2023: 3,0 miljoen euro). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar. In het verslagjaar zijn voor 2,6 miljoen euro leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2023: 2,8 miljoen euro). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen 85,4 miljoen euro (2023: 87,3 miljoen euro) waarvan 29,1 miljoen euro (2023: 32,3 miljoen euro) verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar en 56,2 miljoen euro (2023: 55,0 miljoen euro) verschuldigd tussen een en vijf jaar. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen aangegaan ad 1,5 miljoen euro (2023: 8,3 miljoen euro).

Er staan verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de toekomstige transacties van de buitenlandse dochters open per balansdatum met een nominale waarde van 190,4 miljoen euro (2023: 165,5 miljoen euro). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum 9,1 miljoen euro positief (2023: 1,3 miljoen euro negatief). De verplichtingen hebben een looptijd die korter is dan een jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen, in de vorm van liquide middelen ter dekking van het afwikkelingsrisico.

APG Groep NV heeft zich gecommitteerd om een jaarlijkse kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro te voldoen aan Campus Heerlen Management & Development BV tot medio 2031.

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Netto omzet

	Totaal 2024	Totaal 2023
<b>Beheervergoedingen</b>		
Vermogensbeheer	649.147	669.661
Pensioenuitvoering	378.417	323.008
<b>Totaal</b>	<b>1.027.564</b>	<b>992.669</b>



De beheervergoedingen hebben betrekking op de verkregen vergoedingen voor de uitgevoerde activiteiten vermogensbeheer verminderd met de bewaarvergoedingen, en de vergoedingen voor pensioenbeheer. De afname in vergoedingen voor vermogensbeheer zijn het gevolg van gewijzigde prijsafspraken en gewijzigde dienstverlening. De toename in vergoedingen voor pensioenbeheer hebben voornamelijk te maken met de toename van de vaste vergoeding door toegenomen strategische activiteiten in het kader van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

### Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten (2024: 6,9 miljoen euro; 2023: 9,8 miljoen euro) worden opbrengsten verantwoord die niet rechtstreeks voortvloeien uit de uitvoeringscontracten met pensioenfondsen en het vermogensbeheer voor derden.

217

## 7 Gesegmenteerde informatie netto omzet

Netto omzet	Totaal 2024	Totaal 2023
Vermogensbeheer	649.915	670.433
Pensioenuitvoering	385.162	332.412
Ondersteunende bedrijven	6.877	6.743
APG Groep enkelvoudig	226.993	212.880
Eliminaties	-234.441	-219.971
<b>Totaal</b>	<b>1.034.506</b>	<b>1.002.497</b>

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

## 8 Bedrijfslasten

### Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (2024: 228,8 miljoen euro; 2023: 228,6 miljoen euro) betreffen onder andere kosten inhuur extern personeel, accountantskosten en advieskosten. De kosten zijn toegenomen in 2024 door met name de strategische initiatieven Pensioen van Straks, Integraal Datakwaliteitsplan en Digitalisering.

### Personeelskosten

	Totaal 2024	Totaal 2023
Lonen en salarissen	449.471	439.217
Pensioenlasten	48.915	44.592
Sociale lasten	50.253	48.841
Overige personeelskosten	53.705	46.771
<b>Totaal</b>	<b>602.344</b>	<b>579.421</b>

De personeelskosten stijgen enerzijds door de cao-verhoging (gedreven door inflatie) en individuele salarisverhogingen, en anderzijds door een toename in het aantal werknemers met name door de

strategische initiatieven Pensioen van Straks, Integraal Datakwaliteitsplan en Digitalisering.

### Pensioenregeling medewerkers

De pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP en Stichting Personeelspensioenfonds APG (PPF APG). De aanspraken worden opgebouwd op basis van middelloon en aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie. APG Groep heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van tekorten bij deze pensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstige premies.

### Aantal personeelsleden

Bij de groep waren in 2024 gemiddeld 3.751 werknemers in dienst (2023: 3.565), onderverdeeld in de volgende segmenten.

218

<b>Personeelsbestand</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Directie en ondersteunende afdelingen	785	754
APG DWS en Fondsenbedrijf	1.745	1.634
APG Asset Management	1.221	1.177
<b>Totaal</b>	<b>3.751</b>	<b>3.565</b>

In 2024 waren gemiddeld 286 werknemers werkzaam in het buitenland (2023: 290). Deze werknemers zijn 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 2024	Totaal 2023
Peter Bommel	54.540	11.109	-	65.649	48.028
Sarah Russell	65.219	6.060	-	71.279	60.984
Constant Korthout	58.631	9.089	1.556	69.276	18.153
José Meijer	36.360	6.566	871	43.797	41.766
Lineke Sneller <sup>1</sup>	6.067	1.011	-	7.078	-
Dick van Well <sup>2</sup>	36.966	7.921	626	45.513	49.483
Pieter Jongstra <sup>3</sup>				-	15.037
Claudia Zuiderwijk <sup>4</sup>				-	25.034

219

1 vanaf 1 november 2024  
2 tot 14 november 2024  
3 tot 1 april 2023  
4 tot 1 augustus 2023

Raad van bestuur	Compensatie		Personele lasten	Pensioenlasten	Gewezen bestuurder	Totaal 2024	Totaal 2023
	Directe salarissen	verlaging pensioenopbouw					
Annette Mosman	589.474	78.575	15.912	25.276		709.237	682.075
Ronald Wuijster	742.801	105.274	15.912	26.499		890.486	944.525
Francine Roelofsens - van Dierendonck	365.533	45.730	11.934	18.353	302.221	743.771	567.070
Maarten Blacquièrre	464.422	56.800	15.912	24.279		561.413	539.761

220

De kolom Directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de uitgekeerde vakantietoeslag en uitgekeerde eindejaarsuitkering. De kolom Compensatie verlaging 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 (2024 : 137.000 euro en voor 2023: 128.810 euro) 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 (2024: 81.740 euro en voor 2023: 87.100 euro). De mobiliteits- en vitaliteitsvergoedingen zijn beide onderdeel van de cao, waarbij met betrekking tot mobiliteit de keuze gemaakt kan worden tussen een vergoeding of een leaseauto en de vitaliteitsvergoeding bijdraagt aan een actieve en gezonde leefstijl.

Per 1 oktober 2024 is Francine van Dierendonck teruggetreden als statutair directeur. Haar arbeidsovereenkomst wordt beëindigd met inachtneming

van de contractueel overeengekomen opzegtermijn van zes maanden. Gedurende de opzeggingstermijn van zes maanden (1 oktober 2024 tot en met 31 maart 2025) ontvangt zij haar gebruikelijke bezoldiging. In de tabel is dit bedrag verantwoord bij de gewezen bestuurder.

Met ingang van 1 januari 2023 is de verlofregeling van de leden van de raad van bestuur gewijzigd. Bestuursleden krijgen niet-opgenomen verlofdagen niet langer uitgekeerd. Vakantiedagen worden daarbij in overleg met de voorzitter van de raad van bestuur opgenomen en niet langer geregistreerd. Omdat Ronald Wuijster bij zijn herbenoeming voor vier jaar in 2022 als onderdeel van zijn salarisverhoging extra verlofdagen heeft ontvangen, is hij voor deze nieuwe regeling gecompenseerd. Dit heeft in 2023 geleid tot een eenmalige bezoldiging van 80.000 euro, aangezien de waarde van zijn extra verlofdagen 20.000 euro per jaar is.

Alle vergoedingen zijn gelijk gebleven behoudens de cao indexatie, die voor alle medewerkers van APG Groep 3,75 procent bedroeg per 1 januari 2024

en 1,0 procent bedroeg per 1 september 2024. Er bestaan geen regelingen omtrent vervroegde uittrekking voor de leden van de raad van bestuur.

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

Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	Totaal 2024	Totaal 2023
Afschrijvingen immateriële vaste activa	14.267	19.140
Afschrijvingen materiële vaste activa	15.116	13.045
<b>Totaal</b>	<b>29.383</b>	<b>32.185</b>

De afschrijvingen van immateriële activa zijn gedaald ten opzichte van 2023 doordat de cliënt contracten eind februari 2023 volledig waren afgeschreven. De afschrijvingen van materiële vaste activa nemen toe door de investeringen in inventaris in Heerlen en hardware.

221

### Overige bedrijfskosten

	Totaal 2024	Totaal 2023
Huisvestingskosten	34.290	33.948
Automatiseringskosten	116.713	110.184
Bureaunkosten	7.436	6.939
Niet aftrekbare BTW interne doorbelastingen	13.636	10.488
Overig	5.710	3.487
<b>Totaal</b>	<b>177.785</b>	<b>165.046</b>

In de post huisvestingskosten is een bedrag opgenomen van -0,2 miljoen euro voor de voorziening van het verlieslatend contract voor het oude kantoorpand (2023: -0,9 miljoen euro). De resterende verdiepingen worden langer dan verwacht verhuurd, waardoor de verwachte kosten voor APG en de gevormde voorziening dalen.

De automatiseringskosten zijn toegenomen door een toename van het aantal fte's en door de strategische initiatieven. De categorie overig omvat de meer algemene kosten die niet zijn toe te rekenen aan de andere categorieën, waaronder de kosten voor verzekeringen.

### 9 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De financiële baten (2024: 18,6 miljoen euro; 2023: 15,7 miljoen euro) betreft met name de rente ontvangen op banksaldi en uitstaande leningen. Het rentepercentage over het gehele jaar 2024 was aanzienlijk hoger dan in 2023, wat geleid heeft tot een hogere bate in 2024.

## 10 Rentelasten en soortgelijke kosten

De financiële lasten (2024: 0,4 miljoen euro; 2023: 0,6 miljoen euro) betreffen hoofdzakelijk betalingskosten. Er zijn geen rentelasten en soortgelijke kosten verantwoord die betrekking hebben op verhoudingen met verbonden partijen.

## 11 Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten

De waardeveranderingen van 3,2 miljoen euro (2023: 1,8 miljoen euro) hebben betrekking op ongerealiseerde waardewijzigingen in overige effecten.

## 12 Belastingen

Met een belastinglast van 2,9 miljoen euro over 2024 (2023: 3,0 miljoen euro) komt de effectieve belastingdruk over het jaar 2024 uit op 16,3 procent, ten opzichte van een nominaal tarief in Nederland van 25,8 procent. De lagere effectieve druk is hoofdzakelijk het gevolg van afwijkende belastingtarieven in de buitenlandse landen waar APG actief is. In de buitenlandse landen waar APG actief is, betaalt APG belasting tegen de aldaar geldende algemene belastingtarieven, welke lager zijn dan het huidige belastingtarief in Nederland. Een ander effect dat invloed heeft op de effectieve belastingdruk in 2024 is een prudente aanpassing van het fiscale resultaat in Nederland om te voldoen aan regels voor fiscale verrekenprijzen. Dit leidt tot een lagere belastingbete over het verlies in Nederland en daarmee een hogere effectieve belastingdruk.

De volgende cijfermatige aansluiting tussen het toepasselijke en het effectieve belastingtarief kan worden gegeven:

	Totaal 2024	Totaal 2023
Resultaat voor belastingen	17.646	14.066
Belastinglast op basis van toepasselijke belastingtarief in Nederland	-4.553	-3.629
Belastingeffect van:		
- Afwijkende toepasselijke belastingtarieven in het buitenland	1.763	1.306
- Niet aftrekbare kosten en onbelaste baten	-62	-674
Correctie voorgaande jaren	-31	-8
Aanpassing waardering belastinglatenties		
<b>Belastinglast</b>	<b>-2.883</b>	<b>-3.005</b>
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>16,3%</b>	<b>21,4%</b>

	Nederland	Verenigde Staten	Hong Kong (incl. China)	Singapore	Totaal 2024	Totaal 2023
Resultaat voor belastingen	-9.478	16.823	9.827	474	<b>17.646</b>	<b>14.066</b>
Belastinglast	2.232	-3.600	-1.435	-81	<b>-2.884</b>	<b>-3.005</b>
Effectieve belastingdruk	23,6%	21,4%	14,6%	17,1%	<b>16,3%</b>	<b>21,4%</b>

### Resultaat deelnemingen

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

### Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

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

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

De investeringen hebben betrekking op investeringen in inrichting en inventaris, hardware, software en installaties.

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten is opgenomen de dividenduitkering in de loop van het boekjaar, alsmede aflossingen van de leningen.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

## Overige toelichtingen

### Transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen vinden plaats tegen marktconforme condities.

Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep NV, APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV, APG Order Execution BV alsmede Entis Holding BV en Entis BV vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel. Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep NV een fiscale eenheid met APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV en APG Order Execution BV. Dit betekent dat deze rechtspersonen onderling hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingsschulden. De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting. Voor transacties tussen onze klant ABP en APG Groep NV geldt dat deze moeten voldoen aan de fiscale transfer pricing afspraken.

### Honoraria onafhankelijke accountant

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

### Honoraria van de accountant

	Totaal 2024	Totaal 2023
Onderzoek van de jaarrekeningen	1.011	926
Andere controleopdrachten (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402)	3.405	3.081
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	484	192
<b>Totaal</b>	<b>4.900</b>	<b>4.199</b>

De accountantskosten voor het onderzoek van de jaarrekeningen betreffen de lasten die toe te rekenen zijn aan het boekjaar. Onder de andere controleopdrachten zijn voor 1,8 miljoen euro (2023: 1,8 miljoen euro) de auditgerelateerde werkzaamheden verantwoord ten behoeve van de rapportages aan cliënten van APG Groep NV in het kader van de dienstverlening door APG Groep NV. De honoraria zijn in 2024 toegenomen met 0,7 miljoen euro met name door de indexatie, enkele wijzigingen in scope en de andere niet-controlediensten die KPMG heeft uitgevoerd. De andere-niet controlediensten betreft de vergoeding voor overeengekomen specifieke werkzaamheden ten aanzien van datakwaliteit ten behoeve van de klanten van APG in voorbereiding op de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel.



# Enkelvoudige jaarrekening

## Enkelvoudige balans per 31 december 2024 (vóór resultaatbestemming)

In duizenden euro's

226

	Toelichtingen	31-12-2024	31-12-2023
<b>Activa</b>			
<b>Vaste Activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	855	1.618
Materiële vaste activa	2	65.161	63.784
Financiële vaste activa	3	325.956	355.328
		<b>391.972</b>	<b>420.730</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	4	58.624	65.178
Liquide middelen		112.392	92.144
		<b>171.016</b>	<b>157.322</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>562.988</b>	<b>578.052</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	5	352.649	352.649
Agio		109.690	109.690
Wettelijke reserves		6.859	4.474
Overige reserves		5.962	-
Onverdeeld resultaat boekjaar		14.302	10.262
		<b>489.462</b>	<b>477.075</b>
<b>Voorzieningen</b>	6	<b>10.547</b>	<b>11.339</b>
<b>Langlopende schulden</b>	7	<b>1.021</b>	<b>1.021</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	8	<b>61.958</b>	<b>88.617</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>562.988</b>	<b>578.052</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2024

In duizenden euro's

Toelichtingen	2024	2023
Resultaat deelnemingen na belastingen	10.546	8.318
Overig resultaat na belasting	3.756	1.944
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>14.302</b>	<b>10.262</b>

### 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 als uitzondering dat deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de netto vermogenswaarde.

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

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

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

APG is het hoofd van de fiscale eenheid. De vennootschapsbelasting is opgenomen voor dat deel dat APG als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met de toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid. De verrekening binnen de fiscale eenheid tussen de vennootschap en haar dochtermaatschappijen vindt plaats via de rekening-courantverhoudingen.

## Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

### 1 Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa hebben betrekking op aangekochte software.

228

	Software	Totaal 2024	Totaal 2023
Beginstand	1.618	1.618	2.476
Investeringsen	38	38	302
Reclassificatie vanuit vooruitbetaalde kosten	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-174
Afschrijvingen	-801	-801	-986
<b>Eindstand</b>	<b>855</b>	<b>855</b>	<b>1.618</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	14.825	14.825	14.787
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-13.970	-13.970	-13.169
<b>Boekwaarde</b>	<b>855</b>	<b>855</b>	<b>1.618</b>
Afschrijvingspercentage	20-25%		

## 2 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa hebben betrekking op inrichting en inventaris, hardware en software en installaties in bedrijfsgebouwen.

Het verloop van deze post is als volgt.

229

	Inrichting en inventaris	ICT	Installaties in bedrijfsgebouwen	Totaal 2024	Totaal 2023
Beginstand	41.643	17.575	4.566	63.784	52.151
Investeringsen	6.672	5.412	1.492	13.576	22.211
Reclassificaties	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-4.971	-6.946	-282	-12.199	-10.578
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-
<b>Eindstand</b>	<b>43.344</b>	<b>16.041</b>	<b>5.776</b>	<b>65.161</b>	<b>63.784</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	59.676	58.119	6.117	123.912	110.336
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-16.332	-42.078	-341	-58.751	-46.552
<b>Boekwaarde</b>	<b>43.344</b>	<b>16.041</b>	<b>5.776</b>	<b>65.161</b>	<b>63.784</b>
Afschrijvingspercentage	10-20%	20-25%	5-10%		

De investeringen voor inrichting en inventaris hebben voornamelijk betrekking op de verbouwingen in het huurpand Heerlen en in de buitenlandse kantoren. De investeringen in installaties hebben betrekking op technische installaties in het gebouw in Heerlen.

### 3 Financiële vaste activa

De post financiële vaste activa betreft een actieve belastinglatentie, een uitgegeven lening aan verbonden partijen en groepsmaatschappijen, overige leningen en deelnemingen. Het verloop van deze post is als volgt.

230

	Actieve belasting latentie	Lening verbonden partijen	Deelnemingen	Totaal 2024	Totaal 2023
Beginstand	1.924	1.949	351.455	355.328	442.512
Aankopen en verstrekkingen	-	275	300	575	47.746
Verkopen en aflossingen	-	-180	-	-180	-807
Aandeel in het resultaat	-	-	11.703	11.703	8.295
Ontvangen dividend	-	-	-44.900	-44.900	-139.076
Bijzondere waardeverminderingen	-	-471	-686	-1.157	-77
Mutatie belastinglatentie	2.201	-	-	2.201	-2.154
Omrekeningsverschillen	-	-	2.386	2.386	-1.111
<b>Eindstand</b>	<b>4.125</b>	<b>1.573</b>	<b>320.258</b>	<b>325.956</b>	<b>355.328</b>

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van 4,1 miljoen euro (2023: 1,9 miljoen euro). Voor de deelnemingen geldt dat er geen sprake is van overheersende zeggenschap, maar invloed van betekenis en derhalve worden de deelnemingen gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Daarnaast heeft er in 2024 een kapitaalstorting van 0 miljoen euro plaatsgevonden in de dochteronderneming APG DWS en Fondsenbedrijf en een kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro (2023: 0,3 miljoen euro) in de deelneming Campus Heerlen Management & Development BV.

APG heeft in januari 2023 besloten om een derde partij te zoeken die een deel van het belang in Entis wil overnemen waardoor het huidige meerderheidsbelang in Entis zal afnemen tot een minderheidsbelang. De geconsolideerde dochtermaatschappij Entis behoort tot het segment ondersteunende bedrijven. Op dit moment loopt het proces nog, maar worden tevens alternatieve scenario's onderzocht voor Entis.

## 4 Vlottende activa

Vorderingen	31-12-2024	31-12-2023
Vooruitbetaalde bedragen	30.958	31.359
Vennootschapsbelasting	4.872	23.150
Vorderingen op groepsmaatschappijen	11.538	3.259
Debiteuren	1.834	2.348
Vordering cash collateral derivaten	-	1.991
Overige vorderingen en overlopende activa	1.702	1.660
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	1.131
Vorderingen op verbonden partijen	7.610	146
Nog te factureren bedragen	110	134
<b>Totaal</b>	<b>58.624</b>	<b>65.178</b>

231

De vorderingen en overlopende activa hebben hoofdzakelijk betrekking op vorderingen op groepsmaatschappijen en vooruitbetaalde bedragen. In de kortlopende vorderingen heeft een bedrag van 5,5 miljoen euro een looptijd langer dan een jaar (2023: 4,8 miljoen euro). Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

## Liquide middelen

	31-12-2024	31-12-2023
Banktegoeden in rekening courant	87.392	92.144
Deposito's	25.000	-
<b>Totaal</b>	<b>112.392</b>	<b>92.144</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. Er zijn geen verdere zekerheden gesteld, noch aanvullende voorwaarden aangegaan. Gezien de aard van de deposito's (kortlopend) is het renterisico zeer laag. De deposito's zijn uitgezet bij kredietwaardige financiële instellingen met een minimale A-rating volgens rating agencies Fitch en Moody's en hebben een looptijd van drie maanden. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.

## 5 Eigen vermogen

	31-12-2024	31-12-2023
Gestort en opgevraagd kapitaal	352.649	352.649
Agio	109.690	109.690
Wettelijke reserves	6.859	4.474
Overige reserves	5.962	-
Onverdeeld resultaat	14.302	10.262
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	<b>489.462</b>	<b>477.075</b>

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

	<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>Agio</b>	<b>Wettelijke reserves</b>	<b>Overige reserves</b>	<b>Onverdeeld resultaat boekjaar</b>	<b>Totaal 2024</b>
Beginstand	352.649	109.690	4.474	10.262	-	477.075
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	-	-	-
Mutatie wettelijke reserves	-	-	2.385	-	-	2.385
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-4.300	-	-4.300
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	14.302	14.302
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
<b>Eindstand</b>	<b>352.649</b>	<b>109.690</b>	<b>6.859</b>	<b>5.962</b>	<b>14.302</b>	<b>489.462</b>

232

### Gestort en opgevraagd kapitaal

In 2020 heeft een vermindering van het geplaatst kapitaal plaatsgevonden, waarbij de nominale waarde is verlaagd van 1,00 euro per aandeel naar 0,50 euro per aandeel en is het gestort en opgevraagd kapitaal daarbij verminderd met 352,6 miljoen euro ten gunste van het agio. Het gestort en opgevraagd kapitaal betreft na verlaging van de nominale waarde het bij oprichting geplaatste kapitaal, bestaande uit 650.000.000 gewone aandelen van 0,50 euro nominaal en 55.297.170 gewone aandelen van 0,50 euro uitgegeven in 2011 bij de verwerving van de minderheidsbelangen in APG DWS en Fondsenbedrijf NV (voormalig APG Algemene Pensioen Groep NV) en Loyalis NV.

### Agio

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

### Wettelijke en overige reserves

In de wettelijke en overige reserves zijn rechtstreekse vermogensmutaties opgenomen die samenhangen met de ontwikkeling van de wettelijke reserve omrekenverschillen van 6,9 miljoen euro (2023: 4,5 miljoen euro). In deze wettelijke reserve worden omrekeningsverschillen verantwoord die het gevolg zijn van de omrekening van de functionele valuta van



bedrijfsuitoefeningen in het buitenland naar de presentatievaluta van de moedermaatschappij. Bij verkoop van een deelneming worden de op deze deelneming betrekking hebbende cumulatieve omrekeningsverschillen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening, en daarin gepresenteerd als onderdeel van het resultaat op de verkoop.

### Onverdeeld resultaat

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2024.

Agio, overige reserves en het onverdeeld resultaat boekjaar staan in beginsel ter vrije beschikking. De bepalingen van toezichthouders bij groepsmaatschappijen kunnen leiden tot een beperking in de uitkeerbaarheid van het eigen vermogen respectievelijk het eigen vermogen van APG Groep. Uit dien hoofde kan worden vereist dat het eigen vermogen

van groepsmaatschappijen ten minste een bepaald niveau moet hebben. Bij de bepaling van het dividendpotentieel houdt APG Groep rekening met de bepalingen van toezichthouders.

De jaarrekening 2024 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 31 maart 2025. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat over het boekjaar 2024 vastgesteld conform het voorstel van het bestuur.

### Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt conform het vastgestelde beleid voorgesteld een dividend ad 32,0 miljoen euro uit te keren, 14,3 miljoen euro uit het netto resultaat en 17,7 miljoen euro uit de vrije reserves.

## 6 Voorzieningen

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal 2024	Totaal 2023
Beginstand	1.808	5.881	3.650	11.339	16.896
Dotaties	493	1.136	293	1.922	1.397
Onttrekkingen	-258	-2.120	-	-2.378	-5.657
Vrijval	-88	-273	-239	-600	-1.789
Disconterings-effect	-	264	-	264	492
<b>Eindstand</b>	<b>1.955</b>	<b>4.888</b>	<b>3.704</b>	<b>10.547</b>	<b>11.339</b>

Van het totaalbedrag heeft 1,1 miljoen euro (2023: 1,1 miljoen euro) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt 6,5 miljoen euro in 2024 tot afwikkeling (2023: 6,2 miljoen euro).

### 7 Langlopende schulden

	31-12-2024	31-12-2023
Beginstand	1.021	1.021
Verstrekingen	-	-
Aflossingen	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.021</b>	<b>1.021</b>

Van de eindstand heeft 1,0 miljoen euro een resterende looptijd groter dan vijf jaar (2023: 1,0 miljoen euro). Het rentepercentage is 7,25 procent per jaar (2023: 7,25 procent per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden aan derden bedraagt 1,7 miljoen euro (2023: 1,7 miljoen euro).

### 8 Kortlopende schulden

	31-12-2024	31-12-2023
Schulden aan groepsmaatschappijen	851	39.338
Vooruitontvangen huurkorting	10.805	11.721
Nog te ontvangen facturen	15.059	11.678
Schuld cash collateral derivaten	8.571	-
Vooruitgefactureerde bedragen	8.545	8.709
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.486	8.161
Vakantiegeld en -dagen	7.704	7.390
Schulden terzake van pensioenen	359	368
Rekening-courantposities bij banken	854	-
Crediteuren	1.799	237
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	222	380
Schulden aan verbonden partijen	36	0
Overige schulden	667	635
<b>Totaal</b>	<b>61.958</b>	<b>88.617</b>

Ten aanzien van de schulden aan groepsmaatschappijen is er geen sprake van rente en/of zekerheden. Van de kortlopende schulden heeft 10,8 miljoen euro een looptijd van langer dan een jaar (2023: 10,8 miljoen euro).

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van 172,7 miljoen euro open (2023: 182,5 miljoen euro), waarvan 12,7 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar (2023:

12,9 miljoen euro), 45,1 miljoen euro verschuldigd tussen een en vijf jaar (2023: 43,8 miljoen euro) en 114,9 miljoen euro verschuldigd na vijf jaar (2023: 125,8 miljoen euro). In het verslagjaar zijn voor 12,6 miljoen euro huurkosten verantwoord (2023: 13,5 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen 5,1 miljoen euro (2023: 4,9 miljoen euro), waarvan 1,9 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar (2023: 2,0 miljoen euro) en 3,2 miljoen euro tussen een en vijf jaar (2023: 2,9 miljoen euro). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar. In het verslagjaar zijn voor 2,5 miljoen euro leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2023: 2,7 miljoen euro). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

235 De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen 46,0 miljoen euro (2023: 51,0 miljoen euro) waarvan 16,0 miljoen euro (2023: 19,5 miljoen euro) verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar en 30,0 miljoen euro (2023: 31,5 miljoen euro) verschuldigd tussen een en vijf jaar. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen aangegaan ad 1,5 miljoen euro (2023: 8,3 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de transacties van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum 190,4 miljoen euro (2023: 165,5 miljoen euro). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum 9,1 miljoen euro positief (2023: 1,3 miljoen euro negatief). De verplichtingen hebben een looptijd van

korter dan een jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen, in de vorm van liquide middelen ter dekking van het ontwikkelingsrisico. Direct hiermee samenhangende verplichtingen tussen APG Groep NV en APG Asset Management NV zijn door middel van back-to-back agreements geformaliseerd.

APG Groep NV heeft zich gecommitteerd om een jaarlijkse kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro te voldoen aan Campus Heerlen Management & Development BV tot medio 2031.

### Transacties met verbonden partijen

Vanuit APG Groep worden kosten doorbelast aan de dochters APG Asset Management en APG DWS en Fondsenbedrijf. Op deze doorbelasting vindt geen winstopslag plaats, aangezien deze entiteiten binnen dezelfde fiscale eenheid vallen. De totale doorbelasting vanuit APG Groep is 223,7 miljoen euro.

### Aansprakelijkheidsstelling

Door de vennootschap is ten behoeve van een in de consolidatie betrokken dochteronderneming een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW en art. 2:408 BW. De aansprakelijkheidsstelling heeft betrekking op APG DWS en Fondsenbedrijf NV.

### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Bij APG Groep zijn fiscale eenheden van toepassing, te weten voor de 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 hun aandeel in de verschuldigde belasting zullen vergoeden, naar rato van de belastbare winst van iedere partij vóór toepassing van de regels voor verliesverrekening, zoals bepaald in de Wet op de Vennootschapsbelasting.

### Aantal personeelsleden

Bij APG Groep NV waren in 2024 gemiddeld 785 werknemers in dienst (2023: 754), allen werkzaam in Nederland.

### Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen

Dit betreft het aandeel van de vennootschap in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van 11,2 miljoen euro (2023: 8,9 miljoen euro) groepsmaatschappijen betreft.

### Bezoldiging van bestuurders

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

## Lijst van kapitaalbelangen

APG Groep NV heeft de volgende kapitaalbelangen:

### In de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

APG DWS en Fondsenbedrijf NV  
 APG Asset Management NV  
 APG Asset Management US Inc  
 APG Investments Asia Ltd  
 APG Business Information Consultancy (Shanghai) Co Ltd  
 APG Asset Management (Singapore) Pte  
 APG Trading BV  
 APG Infrastructure Asset Owner I GP BV  
 APG Infrastructure Asset Owner II GP BV  
 APG Order Execution BV  
 Entis Holding BV  
 Entis BV

100%	Heerlen
100%	Amsterdam
100%	Delaware
100%	Hong Kong
100%	Shanghai
100%	Singapore
100%	Amsterdam
100%	Amsterdam
100%	Amsterdam
100%	Amsterdam
76%	Amsterdam
76%	Utrecht

### Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

Campus Heerlen Huisvesting BV  
 Campus Heerlen Management & Development BV  
 Hyfen BV  
 Design Authority BV

50%	Maastricht
25%	Maastricht
39,10%	Amsterdam
25%	Amsterdam

Jaarrekening > Inleiding Geconsolideerde jaarrekening **Enkelvoudige jaarrekening**

Amsterdam/ Heerlen, 11 maart 2025

### Raad van bestuur

Annette Mosman, voorzitter

Ronald Wuijster

Maarten Blacquièrè

### Raad van commissarissen

Peter Bommel, voorzitter

Sarah Russell, vice-voorzitter

Constant Korthout

José Meijer

Lineke Sneller

# Overige gegevens



**2024 in beeld: Leven na pensioenering.** Aan de Waalkade liggen diverse cruiseschepen aangemeerd. Riviercruises zijn erg populair, vooral onder ouderen.



# Statutaire winstbestemming

De winstbestemming vindt plaats overeenkomstig artikel 36 van de statuten. Daarin is bepaald dat APG Groep NV slechts uitkeringen kan doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

- Ook een aantal niet-financiële gegevens zijn expliciet onderwerp van de werkzaamheden van KPMG. Op 11 maart 2025 heeft KPMG een verklaring met een beperkte mate van zekerheid verstrekt bij deze niet-financiële gegevens. Dit assurance rapport is hierna opgenomen.

## Reikwijdte en mate van zekerheid van de accountant

APG heeft zijn externe accountant, KPMG, gevraagd de externe verslaggeving te controleren c.q. te beoordelen. De mate van zekerheid die van toepassing is op de verslaggeving is hieronder weergegeven.

- KPMG heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2024 van het Jaarverslag gecontroleerd. KPMG heeft op 11 maart 2025 een goedkeurende verklaring verstrekt bij de (geconsolideerde) jaarrekening. De controleverklaring is opgenomen onder hoofdstuk 7 'Overige gegevens'.





# 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 2024

### *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 2024 en van het resultaat over 2024, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

### *Wat we gecontroleerd hebben*

Wij hebben de jaarrekening 2024 van APG Groep N.V. ('APG' of de 'vennootschap') te Heerlen gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024;
- 3 het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2024; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.



### **De basis voor ons oordeel**

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

Wij zijn onafhankelijk van APG Groep N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden en bij het vormen van ons oordeel hierover bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

### **Informatie ter ondersteuning van ons oordeel**

#### **Samenvatting**

##### **Materialiteit**

- Materialiteit van EUR 10 miljoen
- 1% van beheervergoedingen

##### **Groepscontrole**

- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 97% van totale activa
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 99% van omzet



### Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR en Continuïteit

- Frauderisico's: Wij hebben het veronderstelde risico van het doorbreken van de interne beheersing door het management geïdentificeerd en dit verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
- Risico's in verband met het niet naleven van wet- en regelgeving (NOCLAR): geen rapporteerbare risico's van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR-risico's.
- Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

### Kernpunten

- Juiste verwerking van de beheervergoedingen.
- Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.
- Voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 10 miljoen (2023: EUR 9 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de beheervergoedingen (1%). Wij beschouwen beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark, gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten (pensioenuitvoering, vermogensbeheer en overige adviesdiensten) en omdat deze een stabiele indicator zijn voor de omvang van de vennootschap. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 500 duizend 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 groepsonderdelen (hierna: 'Groep'). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de jaarrekening van APG Groep N.V.

Dit jaar hebben wij de herziene standaard voor groepscontroles toegepast in onze jaarrekeningcontrole. De herziene standaard benadrukt de rol en verantwoordelijkheden van de groepsaccountant. Ook bevat de herziene standaard nieuwe vereisten voor de identificatie en classificatie van de groepsonderdelen, de reikwijdte, en de opzet en uitvoering van controlewerkzaamheden binnen de Groep. Als gevolg hiervan bepalen wij de coverage op een andere wijze, waardoor vergelijking met coverage cijfers uit voorgaande perioden niet zinvol is.



Wij hebben gedurende onze controle risico-inschattingswerkzaamheden uitgevoerd om te bepalen voor welke van de groepsonderdelen er een mogelijk risico op afwijkingen van materieel belang bestaat voor de jaarrekening van de groep. Om adequaat in te spelen op deze ingeschatte risico's, hebben we verdere controlewerkzaamheden gepland en uitgevoerd, hetzij op groepsonderdeelniveau hetzij op centraal niveau. Wij hebben drie groepsonderdelen geïdentificeerd met een risico op een afwijking van materieel belang. Bij één van deze drie groepsonderdelen hebben wij de accountant van dit groepsonderdeel ingeschakeld. De overige groepsonderdelen hebben wij, als groepsaccountant, gecontroleerd. We hebben de uitvoeringsmaterialiteit voor de groepsonderdelen vastgesteld op basis van de omvang en het risicoprofiel van de betreffende groepsonderdelen.

We hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 99% van de omzet van de Groep en 97% van de totale activa van de Groep. Op groepsniveau hebben we het aggregatierisico in de overige financiële informatie beoordeeld en geconcludeerd dat de kans op een afwijking van materieel belang tot een aanvaardbaar laag niveau is gebracht.

Bij de aansturing van en het toezicht houden op onze accountant van het groepsonderdeel hebben we:

- risico-inschattingsbesprekingen met de accountant van het groepsonderdeel gevoerd om hun input te verkrijgen voor het identificeren van aangelegenheden die relevant zijn voor de groepscontrole;
- instructies gestuurd aan de accountant van het groepsonderdeel over de reikwijdte, aard en timing van hun werkzaamheden, en rapportages ontvangen over de resultaten van de door hen uitgevoerde werkzaamheden;
- periodiek overleg gevoerd met de accountant van het groepsonderdeel om relevante ontwikkelingen te bespreken en hun werkzaamheden te doorgronden en te evalueren;
- de door de accountant van het groepsonderdeel uitgevoerde werkzaamheden geïnspecteerd en de geschiktheid van de uitgevoerde controlewerkzaamheden en de uit de verkregen controle-informatie getrokken conclusies geëvalueerd, evenals het verband tussen de gecommuniceerde bevindingen en de uitgevoerde werkzaamheden. Bij onze inspectie hebben we ons voornamelijk gericht op de kernpunten van de controle.

Wij zijn van mening dat de reikwijdte van onze groepscontrole een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel. Door het uitvoeren van de bovengenoemde werkzaamheden hebben we voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de financiële informatie van de Groep om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening als geheel.



### **Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving**

In het hoofdstuk 'Risicomanagement' van het bestuursverslag beschrijft de Raad van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in APG en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en de procedures van de vennootschap om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ingewonnen bij de Raad van Bestuur, de Audit- en Riskcommissie van de Raad van Commissarissen en bij andere relevante functies en afdelingen, zoals Group Internal Audit en Group Risk & Compliance en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder het testen van declaraties van medewerkers van een tweetal specifieke afdelingen aan de hand van brondocumenten.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- Toezichtwetgeving, waaronder de Wet op het financieel toezicht (Wft), de 'Capital Requirements Regulation' (CRR) en de 'Investment Firm Directive (IFD)/ 'Investment Firm Regulation' (IFR); en
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

245

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet significant, gezien het beperkte aantal klanten van APG en de beperkte mogelijkheid om de opbrengsten materieel te beïnvloeden. Dit laatste wordt mede veroorzaakt door het feit dat er geen sprake is van het maken van belangrijke schattingen bij het bepalen van de omzetverantwoording en het ontbreken van verschillende service-elementen in de vergoedingen.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het hieronder beschreven risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude dat relevant is voor onze controle (dit is tevens het relevante veronderstelde risico zoals vastgelegd in de controlestandaarden) en hebben hier als volgt op ingespeeld.

#### **Doorbreken van de interne beheersing door het management**

##### **Risico:**

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijkt te werken.



### Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico en de oordeelsvorming en de gebruikte veronderstellingen van het management geëvalueerd. Dit omvat onder andere het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvorming en de gehanteerde veronderstellingen van het management met betrekking tot bijvoorbeeld significante schattingen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.

Onze evaluatie van de uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle.

Wij hebben onze risico-inschatting, controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en aan de Audit- en Riskcommissie van de Raad van Commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en het niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

### Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht op pagina 89 en 90 van het bestuursverslag heeft de Raad van Bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door de Raad van Bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's; en
- analyse van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde cashflows ten opzichte van het afgelopen boekjaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis van de controle.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.



## De kernpunten van onze controle

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

### Juiste verwerking van de beheervergoedingen

#### Omschrijving

APG ontvangt beheervergoedingen voor de pensioenuitvoering, het vermogensbeheer en de overige adviesdiensten die APG verricht ten behoeve van zijn klanten. Deze beheervergoedingen bedragen over 2024 EUR 1.028 miljoen (2023: EUR 993 miljoen) en zijn de grootste post in de geconsolideerde jaarrekening van APG. Gezien de omvang van de beheervergoedingen zien wij de juiste verwerking van de beheervergoedingen in de jaarrekening als kernpunt in onze controle.

#### Onze aanpak

We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- met betrekking tot de vaste beheervergoedingen hebben wij middels een deelwaarneming de verantwoorde beheervergoedingen aangesloten op onderliggende contracten;
- met betrekking tot de variabele beheervergoedingen uit hoofde van vermogensbeheeractiviteiten hebben wij de verantwoorde beheervergoedingen nagerekend op basis van gegevens in contracten en andere brondocumenten. Voor een deel zijn de variabele beheervergoedingen gebaseerd op de hoogte van het beheerd vermogen. De hoogte van het beheerde vermogen hebben wij aangesloten op de beleggingsadministratie van APG. De overige variabele beheervergoedingen hebben wij middels een deelwaarneming aangesloten op onderliggende brondocumenten, waarbij wij de juistheid van de gehanteerde prijzen en geleverde diensten hebben vastgesteld;
- met betrekking tot zowel de vaste beheervergoedingen als de variabele beheervergoedingen hebben wij voor een deelwaarneming de ontvangst van de beheervergoedingen vastgesteld door middel van inspectie van dagafschriften; en
- wij hebben de juistheid van de toelichting op de beheervergoedingen in de jaarrekening vastgesteld op basis van brondocumenten.

#### Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de beheervergoedingen juist zijn verwerkt en toegelicht in de jaarrekening van APG.



## Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

### Omschrijving

De dienstverlening aan pensioenfondsen steunt voor een groot deel op geautomatiseerd gegevensverwerking. De kernactiviteiten van APG zijn naar hun aard in belangrijke mate afhankelijk van de betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en de beveiliging van de gegevens van pensioenfondsen en deelnemers. Dit omvat tevens de interne beheersmaatregelen ten aanzien van cyberrisico's. De betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking vormt daarom een kernpunt van onze controle.

### Onze aanpak

We hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking geëvalueerd in het kader van onze jaarrekeningcontrole. Hiervoor hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in het controleteam. We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- de beheersing van wijzigingen in de IT-infrastructuur en applicaties (change management) geëvalueerd;
- de beheersing van de logische toegang tot systemen en kritieke data geëvalueerd;
- kennisgenomen van door APG zelf uitgevoerde controles, met name gericht op general IT controls (inclusief cybersecurity) en IT application controls, en de impact hiervan op onze controleaanpak bepaald;
- kennisgenomen van de uitkomsten van het door APG op pagina 66 en 67 toegelichte onderzoek (uitgevoerd door een extern onderzoeksbureau op verzoek van APG) naar de gevoeligheid van APG voor een potentiële cyberaanval, het evalueren van de (geplande) acties die naar aanleiding van het onderzoek door APG zijn geïnitieerd, en het bepalen van de impact op onze controleaanpak; en
- kennisgenomen van de uitkomsten van de serviceorganisatierapporten (ISAE) die de groepsonderdelen van APG opstellen ten behoeve van hun klanten.

### Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij in het kader van de jaarrekeningcontrole van APG Groep N.V. geen significante bevindingen ten aanzien van de betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en de beveiliging van de gegevens van pensioenfondsen en deelnemers die van invloed zijn op onze controle van de jaarrekening over 2024. In onze managementletter hebben wij een aantal bevindingen gerapporteerd gericht op het verder versterken van de IT-omgeving en in het accountantsverslag hebben we bevindingen uit de gegevensgerichte werkzaamheden gerapporteerd.





## Vorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel

### Omschrijving

De Wet toekomst pensioenen (Wtp) is per 1 juli 2023 in werking getreden. De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel heeft grote impact op APG vanwege de inherente risico's die samenhangen met een dergelijke ingrijpende transitie, het beslag ervan op de (verander)capaciteit en de significante kosten die hiermee gepaard gaan. Per 1 januari 2025 zijn twee klanten van APG overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel. Vanwege de relevantie van deze aangelegenheid en het potentiële effect hiervan op de jaarrekening als geheel hebben wij hier specifieke aandacht aan besteed tijdens onze controle.

### Onze aanpak

We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- kennisgenomen van de voortgangsrapportages van het programma aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen;
- de impact van het programma 'Pensioen van Straks' op de huidige en toekomstige interne beheersomgeving van APG geëvalueerd;
- de juiste verwerking van de (aanvullende) beheervergoedingen en de juistheid van de verantwoorde kosten gerelateerd aan het 'Pensioen van Straks' programma vastgesteld als onderdeel van onze reguliere werkzaamheden ten aanzien van de beheervergoedingen en kosten;
- de toelichtingen ten aanzien van de voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel door APG zoals opgenomen in het bestuursverslag en, waar relevant, in de jaarrekening geëvalueerd.

### Onze observatie

De uitkomsten van bovenstaande werkzaamheden hebben niet geleid tot significante bevindingen en wij achten de toelichtingen ten aanzien van de voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel door APG zoals opgenomen in het bestuursverslag en de jaarrekening adequaat.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

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

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



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

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### ***Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening***

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing 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. Daarbij is de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

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

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van APG.



### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

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

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

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 11 maart 2025

KPMG Accountants N.V.

N.C. Paping RA

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening



## Bijlage

### Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.



Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.



## Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over specifieke duurzaamheidsinformatie

Aan: de raad van commissarissen van APG Groep N.V.

### **Onze conclusie**

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd over specifieke duurzaamheidsinformatie die is opgenomen in het hoofdstuk Duurzaamheidsrapportage. De specifieke duurzaamheidsinformatie die onder de reikwijdte van onze assurance werkzaamheden valt, is gedefinieerd in de “Referentietabel” op pagina 159, 160 en 161 (hierna ‘de specifieke duurzaamheidsinformatie’) van het jaarverslag van APG Groep N.V. (‘APG’) te Heerlen over 2024.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat de in de duurzaamheidsrapportage opgenomen specifieke duurzaamheidsinformatie, niet in alle van materieel belang zijnde aspecten:

- het beleid ten aanzien van duurzaamheidsonderwerpen; en
- de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2024

weergeeft in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals toegelicht in de sectie ‘Criteria’.

### **De basis voor onze conclusie**

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over de specifieke duurzaamheidsinformatie verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N ‘Assurance-opdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving’. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de specifieke duurzaamheidsinformatie’.

Wij zijn onafhankelijk van APG Groep N.V. zoals vereist in de ‘Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten’ (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.



## **Criteria**

De toegepaste criteria voor het opstellen van de specifieke duurzaamheidsinformatie zijn APG's eigen criteria. De toegepaste criteria zijn toegelicht in de sectie 'Uitgangspunten voor de verantwoording en de gekozen criteria' op pagina 99 en 100 van de duurzaamheidsrapportage.

De vergelijkbaarheid van de specifieke duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van geüniformeerde praktijken ter beoordeling en meting van deze informatie. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen.

Daarom dient de specifieke duurzaamheidsinformatie gelezen en begrepen te worden samen met de toegepaste criteria.

## **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de specifieke duurzaamheidsinformatie. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten, evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze assurance-opdracht geconstateerde afwijkingen aan hen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

## **Beperkingen in de reikwijdte van onze assurance-opdracht**

In de Duurzaamheidsrapportage is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en schattingen. Toekomstgerichte informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de specifieke duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de specifieke duurzaamheidsinformatie binnen de reikwijdte van onze assurance-opdracht. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.



### ***Ter vergelijking opgenomen informatie niet onderzocht***

De specifieke duurzaamheidsinformatie over de periode 2023 is geen onderdeel geweest van een assurance-opdracht. Daarom is de ter vergelijking opgenomen specifieke duurzaamheidsinformatie over de periode 2023 en de daaraan gerelateerde toelichtingen in het jaarverslag 2024 niet van beperkte mate van zekerheid voorzien.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

### ***Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de raad van commissarissen***

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de specifieke duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de criteria zoals toegelicht in de sectie 'Criteria', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze criteria en voor het bepalen dat deze criteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de specifieke duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de sectie 'Uitgangspunten voor de verantwoording en de gekozen criteria' op pagina 99 en 100 van de duurzaamheidsrapportage.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van de specifieke duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces over de specifieke duurzaamheidsinformatie van APG.

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de specifieke duurzaamheidsinformatie***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie. Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van de specifieke duurzaamheidsinformatie vast te stellen.



De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Wij passen de 'Nadere Voorschriften kwaliteitsmanagement' (NV KM) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, assurance-standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van APG;
- het evalueren van de geschiktheid van de toegepaste criteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsrapportage staan.
- via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verwerven van de interne beheersingsomgeving, de rapporteringsprocessen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van APG relevant voor het opstellen van specifieke duurzaamheidsinformatie, zonder het verwerven van assurance-informatie over het bestaan of het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen;
- het identificeren van gebieden in de specifieke duurzaamheidsinformatie waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten zich zal voordoen. Het bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden is gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de specifieke duurzaamheidsinformatie in reactie op onze risico-inschatting. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het inwinnen van inlichtingen bij het management (en/of relevante medewerkers) verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
  - het inwinnen van inlichtingen bij relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne beheersingsmaatregelen op, en de consolidatie van gegevens in de specifieke duurzaamheidsinformatie;
  - het beoordelen van het passend zijn en plausibiliteit van de veronderstellingen en bronnen van externe partijen die zijn gehanteerd voor de berekeningen die ten grondslag liggen aan de specifieke duurzaamheidsinformatie.

- het verkrijgen van assurance-informatie dat de specifieke duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van APG;
  - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - het overwegen van data en trends;
- het lezen van informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze assurance-opdracht om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de specifieke duurzaamheidsinformatie te identificeren;
- het overwegen van de algehele presentatie en evenwichtige inhoud van de specifieke duurzaamheidsinformatie;
- het overwegen of de specifieke duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de behandelde onderwerpen en de opgenomen toelichtingen, duidelijk en toereikend is toegelicht in overeenstemming met de toegepaste criteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de assurance-opdracht en over de significante bevindingen die uit onze assurance-opdracht naar voren zijn gekomen.

Amstelveen, 11 maart 2025

KPMG Accountants N.V.

N.C. Paping RA

# Over dit verslag

In dit jaarverslag legt de raad van bestuur van APG Groep NV verantwoording af over de financiële en niet-financiële prestaties over het boekjaar 2024, dat loopt van 1 januari tot en met 31 december. Het jaarverslag is opgesteld volgens de Nederlandse jaarverslaggevingsregels.

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

De opdrachtgevers, de pensioenfondsen, hebben ons hun pensioenadministratie en -communicatie toevertrouwd. Voor een aantal pensioenfondsen beheren we hun vermogen. In ons jaarverslag maken we duidelijk wat we in het verslagjaar hebben bereikt, hoe we waarde creëren voor alle belanghebbenden – klanten, medewerkers en aandeelhouders – en hoe we invulling geven aan onze rol in de maatschappij.

## Integrale verslaglegging

Om een structurele rapportage over de samenhang en afhankelijkheden van de aspecten die relevant zijn voor onze duurzame langetermijnwaardecreatie te realiseren, heeft het connectiviteitsmodel in 2024 een centrale plaats behouden in de planning- en controlcyclus. Het model geeft ons handvatten voor de sturing van stakeholdersanalyses tot en met de impact van APG op de samenleving. In dit jaarverslag nemen onze inzichten over onze impact op het milieu en de samenleving nadrukkelijk een plaats in. We laten ook zien met welke dilemma's en uitdagingen we daarbij te maken hebben.

## Richtlijnen jaarverslag

Dit jaarverslag is gebaseerd op de vereisten van Boek 2 titel 9 BW en de richtlijnen voor de jaarverslaggeving van de Raad van de jaarverslaggeving. Het raamwerk van het International Integrated Reporting Council is volledig geïmplementeerd. De belangrijkste indicatoren om de toegevoegde waarde te meten en hierop te sturen, zijn vermeld in het hoofdstuk 'Over APG'.

Het Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol) en de aanbevelingen van de TCFD vormen ook belangrijke aanknopingspunten voor onze integrale verantwoording. In het jaarverslag zijn we dan ook transparant over de manier waarop we vormgeven aan onze inspanningsverplichting voor het Klimaatakkoord. We onderstrepen de klimaatdoelstellingen en we willen in 2030 een klimaatneutrale bedrijfsvoering hebben. De vermogens die we voor de pensioenfondsen beheren, moeten dan in lijn zijn met de Parijs-afspraken.

## Anticiperen op CSRD

De CSRD is in november 2023 door het Europees Parlement en de Europese Raad aangenomen. Op 6 januari 2023 trad de richtlijn in werking. De lidstaten hebben achttien maanden de tijd om de richtlijn om te zetten in nationaal recht. De CSRD is nog niet opgenomen in Nederlandse wetgeving. Om aan de CSRD te voldoen, moeten organisaties rapporteren over de impact die hun bedrijfsactiviteiten hebben op mens en milieu. De richtlijn moet tot meer transparantie over maatschappelijk verantwoord ondernemen leiden. Dit verbetert

de kwaliteit en de vergelijkbaarheid van de niet-financiële informatie in jaarverslagen.

De CSRD is door European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) uitgewerkt in duurzaamheidsrapportage standaarden, die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) worden genoemd. We hebben in 2023 een beoordeling van de ESRS-vereisten gemaakt, inclusief een gap-analyse. Hierin wordt ons bestaande ESG-kader vergeleken op basis van de richtlijn niet-financiële rapportage en het Global Reporting Initiative (GRI).

260 We zijn dus al volop bezig met CSRD, in dit jaarverslag 2024 is een vrijwillige duurzaamheidsrapportage opgenomen. We zien dit als een kans om de bedrijfsvoering, de dialoog daarover met interne en externe stakeholders, de verslaglegging ervan en het inzicht over bereikte resultaten door middel van relevante KPI's naar een steeds hoger niveau te brengen. Als de CSRD-wetgeving

wordt aangenomen en daarmee voor APG van kracht wordt, verwachten wij te kunnen rapporteren volgens de CSRD-richtlijnen over verslagjaar 2025.

### Rapportageproces

Binnen de raad van bestuur is de Chief Finance & Risk Officer (CFRO) eigenaar van het jaarverslag. De CFRO heeft het proces van de totstandkoming belegd bij de directeur Group Finance. Hij heeft een stuurgroep geformeerd waarin diverse afdelingen binnen APG zijn vertegenwoordigd. Deze stuurgroep vergadert maandelijks en stelt de uitgangspunten, de structuur, de synopsis en de inhoud van het jaarverslag vast. De inhoud van het verslag wordt geschreven op basis van interviews met de raad van bestuur en diverse sleutelpersonen, schriftelijke input en rapportage. Een projectteam begeleidt de totstandkoming hiervan.

De dataverzameling is gebaseerd op het reguliere rapportageproces binnen APG. Door het risicomanagement te integreren in de primaire processen én in het rapportageproces, is de betrouwbaarheid van de gegevens geborgd, zowel voor financiële als een aantal niet-financiële data. Zo zorgen we dat de juiste gegevens in de rapportage worden opgenomen. Er zijn gedurende de businessplancyclus indicatoren voor de performance (prestaties) op de belangrijkste strategische onderwerpen bepaald. Hierop wordt periodiek gestuurd via de performancerapportage. Bespreking hiervan vindt plaats via de performancedialoog, die van hoog tot laag in de organisatie wordt georganiseerd.

De audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen is actief betrokken bij het reviewen van de teksten van het verslag. Tot slot stelt de raad van bestuur de inhoud van het jaarverslag vast.

# Connectiviteitsmatrix

Stakeholders	Strategische context	Strategische ambities	Strategische kansen en risico's	Kans	Risico	Prestatie indicatoren	SDG's
<b>Onze klanten</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheerste pensioenuitvoering</li> <li>• Klant- en deelnemergedreven organisatie</li> <li>• Draagvlak voor pensioenstelsel</li> <li>• Maatschappelijk beleggingsrendement</li> <li>• Energietransitie, klimaatverandering en biodiversiteitsverlies</li> <li>• Financieel beleggingsrendement</li> <li>• Verantwoorde en transparante uitvoeringskosten</li> <li>• Transparantie en compliance</li> <li>• Wendbare organisatie</li> <li>• Digitalisering en kunstmatige intelligentie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximaliseren pensioenwaarde</li> <li>- Toonaangevende uitvoerder</li> <li>- Sterke fondsen</li> <li>- Vertrouwde gids</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernieuwd pensioenstelsel</li> <li>• Toenemende digitalisering</li> <li>• Veranderende behoefte dienstverlening</li> <li>• Robuustheid uitvoeringprocessen</li> <li>• Verhogen datakwaliteit, -privacy en -beveiliging</li> <li>• Snelheid technologische ontwikkelingen</li> <li>• Klanttevredenheid</li> <li>• Uitbesteding</li> <li>• Beschikbare change-capaciteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemiddelde kostprijs per deelnemer (reguliere dienstverlening + transitiegerelateerde kosten)</li> <li>• Extra rendement (5 jaar) in basispunten</li> <li>• Klanttevredenheidsscore (CSAT)</li> </ul>	 
<b>Medewerkers</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betekenisvolle werkgever</li> <li>• Betrokken medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Great place to work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wendbaarheid van de medewerkers</li> <li>• Aandacht voor integriteit en gedrag</li> <li>• Persoonlijke (door)ontwikkeling</li> <li>• Werk in maatschappelijke context</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal medewerkers</li> <li>• Medewerkerbetrokkenheid</li> <li>• Ziekteverzuim</li> <li>• Diversiteit</li> </ul>	
<b>Maatschappij</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrouwen in pensioen</li> <li>• Bijdrage aan toekomstbestendig stelsel</li> <li>• Samenwerking in pensioensector</li> <li>• Verantwoord beleggen</li> <li>• Duurzame bedrijfsvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrouwen in pensioensector</li> <li>• Toenemen belang verantwoord beleggen</li> <li>• Duurzaamheidsinitiatieven</li> <li>• Delen van kennis en ervaring</li> <li>• Reputatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputatie-score</li> <li>• Beheerd vermogen in Sustainable Development Investments</li> <li>• CO<sub>2</sub>-voetafdruk bedrijfsvoering</li> </ul>	  
<b>Aandeelhouders</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel gezonde organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement passend bij een maatschappelijk bedrijf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterke solvabiliteit en liquiditeit</li> <li>• Continuïteit uitvoering borgen</li> <li>• Wijzigende marktverhoudingen</li> <li>• Beschikbare change-capaciteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettoresultaat</li> <li>• Rendement eigen vermogen</li> </ul>	

## Begrippenlijst

**AI Act:** deze Europese wet stelt regels voor de ontwikkeling en invoering van veilige en betrouwbare AI-systemen in de Europese Unie, en beschermt de grondrechten van EU-burgers. Daarnaast wil de wet AI-innovatie in Europa stimuleren.

**AIFMD:** de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) is een verordening van de Europese Unie (EU) die van toepassing is op alternatieve beleggingen. De richtlijn stelt normen voor marketing rond het aantrekken van particulier kapitaal, beloningsbeleid, risicobewaking en -rapportage, evenals algemene verantwoording.

**Beheerste pensioenuitvoering:** een gebrekkige beheersing door APG kan leiden tot niet (goed) uitgekeerde pensioenen, reputatieschade, financiële schade en verlies van vertrouwen bij deelnemers en stakeholders.

**Benchmark UN Principles for Responsible Investment:** de Verenigde Naties ondersteunt een internationaal netwerk van beleggers die samenwerken om de zes principes voor verantwoord beleggen in de praktijk te brengen.

Een referentiekader geeft inzicht in de gevolgen van duurzaamheid voor beleggers.

**BREEAM-certificering en LEED-certificering:** certificeringsmethodes voor een duurzaam gebouwde omgeving.

**Customer Satisfaction Score:** deze score (CSAT) is een klanttevredenheidsscore die meet hoe tevreden onze klanten zijn over onze dienstverlening. De score is een samengesteld gemiddelde van diverse individuele CSAT-scores van de belangrijkste klantmissies en kanalen voor deelnemers en werkgevers van de fondsen ABP, bpfBOUW en SPW.

**CO<sub>2</sub>eq:** CO<sub>2</sub>-equivalent is een maateenheid voor het effect van verschillende broeikasgassen op het klimaat. Hierbij worden verschillende emissies omgerekend naar de equivalente hoeveelheid van koolstofdioxide (CO<sub>2</sub>), om de effecten met elkaar te kunnen vergelijken.

**Compliance risico:** het risico van materiële financiële verliezen, schade aan reputatie van APG en sancties van toezichthouders, als gevolg van het niet voldoen aan wet- en regelgeving en/of niet-integer gedrag.

**Connectiviteitsmatrix:** schematisch overzicht van de onderlinge samenhang en afhankelijkheden van de aspecten die relevant zijn voor de langetermijnwaardecreatie. Het connectiviteitsmodel geeft sturing aan het pad waarlangs de waardecreatie wordt bereikt.

**COSO:** managementmodel – ontwikkeld door the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – dat organisaties een uniform en gemeenschappelijk referentiekader biedt voor interne controle. Het ondersteunt het management bij de verbetering van het interne controlesysteem.

**CSDDD:** de Corporate Sustainability Due Diligence Directive is een Europese richtlijn die zich richt op due diligence-verplichting (zorgplichten) op het gebied van duurzaamheid binnen ondernemingen.

**CSRD:** de Corporate Sustainability Reporting Directive is Europese regelgeving die tot meer transparantie over maatschappelijk verantwoord ondernemen moet leiden en de kwaliteit en de vergelijkbaarheid van de niet-financiële informatie in jaarverslagen verbeteren.

**Digitalisering en kunstmatige intelligentie:**

met het juiste toezicht en de juiste controlemaatregelen kan digitalisering in het algemeen en kunstmatige intelligentie in het bijzonder, APG helpen om efficiënter te werken, betere (investerings-)beslissingen te nemen en een betere klantervaring te bieden.

**Digital Experience Platform (DEP):** platforms voor deelnemers en werkgevers van de fondsen waarvoor APG werkt.

**DMA:** de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) fungeert als een gestructureerd raamwerk voor de duurzaamheidsrapportage. Hiermee worden de materiële duurzaamheidseffecten bepaald aan de hand van impacts, risico's en kansen.

**DORA:** in deze Europese wet – Digital Operational Resilience Act (DORA) – is geregeld welke maatregelen financiële organisaties moeten nemen om IT-risico's te beheersen en daarmee weerbaarder te zijn tegen cyberdreigingen. Zij moeten ook kunnen aantonen dat zij hun digitale veiligheid op orde hebben.

**DPP:** het Digital Product Passport vergroot de transparantie over (de duurzaamheid van) organisaties en hun producten. Zij kunnen hiermee laten zien hoe duurzaam ze werken.

**Draagvlak voor pensioenstelsel:** een breed draagvlak vergroot de kans op een stabiel en duurzaam pensioenstelsel. Het maakt het gemakkelijker voor APG om veranderingen en vernieuwingen door te voeren en te communiceren. Omgekeerd kan een gebrek aan draagvlak het moeilijker maken om de pensioenuitvoering te beheren en aan te passen aan veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld doordat veel aandacht uitgaat naar uitleg en bezwaarprocedures.

**Energietransitie én klimaatverandering en biodiversiteitsverlies:** APG kan bijdragen aan de energietransitie door het vermogensbeheer te richten op duurzame investeringen. Daarnaast kan de energietransitie gevolgen hebben voor de waarde van bepaalde beleggingen. APG kan de uitstoot van broeikasgassen reduceren in de eigen bedrijfsvoering en in die van de investeringen die we voor onze klanten beheren. Veel economische sectoren zijn afhankelijk van

de variatie aan planten, dieren en insecten. Via het vermogen dat APG voor de pensioenfondsklanten beheert kan APG de schade aan ecosystemen beperken en bijdragen aan bescherming en herstel van de natuur.

**ESG:** Environmental, Social en Governance. Met dit concept kunnen de duurzaamheids- en maatschappelijke impact van bedrijven en organisaties worden beoordeeld. De ESG-principes vinden hun oorsprong in de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's), opgesteld door de Verenigde Naties. Deze 17 SDG's zijn omgezet naar 10 ESG-principes. Op basis daarvan ontwikkelen bedrijven een effectief ESG-beleid, waarbij het draait om concrete, meetbare acties die bijdragen aan duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid en goed bestuur.

**Extra rendement (vijf jaar in basispunten):** het rendement boven de benchmark, de resultaten die we behalen gemeten over een gemiddelde periode van vijf jaar. Het basispunt geeft de kleinste verandering aan en bedraagt een honderdste deel van een procent.

**Fiduciair model:** model dat de scheiding van drie rollen in het beleggingsproces borgt; het onafhankelijke advies aan onze klanten, het beleggen van pensioengeld en het beheersen van risico's.

**Financieel beleggingsrendement:** APG kan sturen op hogere financiële rendementen zodat het pensioenkapitaal en de pensioenuitkeringen aan de deelnemers eveneens hoger zijn.

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

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

**ICARAP:** Internal Capital Adequacy and Risk Assessment Process betreft Europese richtlijnen om de financiële sector aan te sporen op een gestructureerde manier na te denken over kapitaal- en liquiditeitsrisico's en deze risico's te meten en te beheersen.

**ICGN:** het International Corporate Governance Network (ICGN) draagt bij aan de ontwikkeling van internationale normen voor corporate governance.

**IIGCC:** de Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) biedt investeerders een samenwerkingsplatform om overheidsbeleid, investeringspraktijken en bedrijfsgedrag aan te moedigen die de langetermijnrisico's en kansen in verband met klimaatverandering aanpakken. De missie van IIGCC is om kapitaal te mobiliseren voor een koolstofarme toekomst.

**IRO's:** Impacts, risico's en opportuniteiten. Volgens de CSRD is impact de invloed van een bedrijf op mens en milieu, risico's de negatieve gevolgen van duurzaamheid op de financiën en opportuniteiten omvat de financiële kansen die duurzaamheidsuitdagingen bieden.

**Kapitaalmarkt beleggingen/ alternatieve beleggingen: kapitaalmarkt** beleggingen betreffen goed verhandelbare beleggingen, waarvan vrijwel continu een objectieve prijs beschikbaar is. Dit in tegenstelling tot alternatieve beleggingen, waarvoor dit niet het geval is.

**Klant- en deelnemergedreven organisatie:** APG kan sturen op een hogere deelnemertevredenheid en klantloyaliteit. Dit kan leiden tot meer pensioenfondsklanten en deelnemers, een groter belegd vermogen en een hoger rendement voor de pensioenuitvoerder.

**LHBTQIA+:** lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender, queer, interseksue, a-seksuele mensen en mensen met andere genderidentiteiten en geaardheden.

**Maatschappelijk beleggingsrendement:** het beleggingsbeleid van APG kan rekening houden met ESG-aspecten, om zo bij te dragen aan een goed pensioen in een leefbare wereld. Bijvoorbeeld door het streven naar positieve impact van onze investeringen bij zaken als mensenrechten, biodiversiteit en klimaatverandering.

**Maximale pensioenwaarde:** de meeste inkomensjaren voor later en kwalitatief hoogstaande diensten tegen een marktconforme prijs, waarbij we hechten aan solidariteit tussen generaties, aan verduurzaming en aan een inclusieve samenleving.



**Medewerkerbetrokkenheidonderzoek:** meet het percentage positieve reacties ('zeer eens', 'mee eens'.) van medewerkers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek (MBO). Bijvoorbeeld: 'Ik ben trots om bij APG te werken'. Naast betrokkenheid worden ook zes andere thema's gemeten: vitaliteit, inclusieklimaatthema's, ontwikkelmogelijkheden, identificatie met APG, leiderschap, support en samenwerking en psychologische veiligheid.

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

**Net promoter score:** een instrument voor het meten van klantloyaliteit. De score die we meten voor deelnemers is een samengesteld gemiddelde van diverse individuele NPS-scores van de belangrijkste klantmissies voor de fondsen ABP en bpfBOUW. De score die we meten voor werkgevers is samengesteld vanuit de scores van de fondsen ABP, bpfBOUW en SPW.

**NZAM:** Net Zero Asset Managers. Initiatief van een internationale groep vermogensbeheerders die zich, in overeenstemming met hun fiduciaire plicht naar hun klanten en begunstigden, inzetten voor het ondersteunen van investeringen die een netto nul uitstoot van broeikasgassen in 2050 of eerder tot gevolg hebben.

**NZIF:** het Net Zero Investment Framework is een leidraad voor beleggers om doelen te stellen en daaraan gerelateerde netto nul strategieën en transitieplannen op te stellen.

**Operationeel risico:** het risico op verliezen door externe gebeurtenissen, falende (interne of uitbestede) processen en ICT-systemen of ongewenst gedrag van personeelsleden. Operationele risico's kunnen leiden tot ongewenste gevolgen voor onze opdrachtgevers. Het hiermee samenhangende uitbestedingsrisico voor opdrachtgevers is onderdeel van het integraal risicomanagement bij APG.

**Pensioenuitvoeringsorganisatie:** als een pensioenfonds het hoofd is, is een pensioenuitvoeringsorganisatie de handen.

Bij het pensioenfonds wordt alles bedacht en dat wordt allemaal uitgevoerd door pensioenuitvoeringsorganisatie. Dit doet een uitvoeringsorganisatie vaak voor meerdere pensioenfondsen tegelijk. Dat maakt het goedkoper en efficiënter. Volgens de definitie van De Nederlandsche Bank is APG een pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO) en is een pensioenfonds of een verzekeraar een pensioenuitvoerder.

**Pensioenuitvoering:** alle administratieve en communicatiediensten die APG als pensioenuitvoeringsorganisatie namens de opdrachtgevende pensioenfondsen (volgens de Pensioenwet art. 1 pensioenuitvoerders) aan werkgevers en deelnemers verleent.

**Pensioen van Straks:** project waarmee APG met een gedegen voorbereiding de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel in goede banen leidt.

**PLWF:** onder de paraplu van het Platform Living Wage Financials komen financiële instellingen samen om bedrijven waarin wordt geïnvesteerd aan te moedigen, ondersteunen, beoordelen en monitoren met betrekking tot hun inzet om

leefbare lonen en inkomens mogelijk te maken voor werknemers in hun toeleveringsketens.

**PRI:** Principles Responsible Investment. Onafhankelijke, wereldwijde community van meer dan 5.000 organisaties die hun inzet voor verantwoord beleggen tonen.

**Rendement eigen vermogen:** het netto resultaat na belastingen (gecorrigeerd voor innovatiekosten zoals gedefinieerd in ons kapitaal- en dividendbeleid) gedeeld door het totale eigen vermogen (begin van het jaar, na aftrek dividend over voorgaand jaar, minus immateriële vaste activa begin van het jaar) uitgedrukt in een percentage.

**Reputatiescore:** de reputatiescore geeft inzicht in de reputatie, volgens reputatieonderzoek van RepTrak. De methode meet niet alleen de reputatie, maar ook de bekendheid en wat mensen belangrijk vinden als ze naar APG kijken. Gerapporteerd is de gemiddelde score over het jaar.

**Risicoprofiel:** het risicoprofiel geeft aan hoeveel risico de klanten, pensioenfondsen, mogen nemen met het kapitaal van de

deelnemers. Samen met de klant stelt APG het risicoprofiel samen. De grondslag voor het risicoprofiel van een klant vormt een Asset Liability model. Dit is een rekenmodel dat uitgaat van bezittingen en verplichtingen en op basis van voorkeuren van het pensioenfonds het gewenste rendement en de daarbij acceptabele mate van risico inventariseert.

**SDI-AOP:** SDI's zijn oplossingen die bijdragen aan de duurzame doelstellingen van de VN. Het SDI-Asset Owner Platform helpt beleggers deze uitdagingen aan te gaan met een gestandaardiseerde taxonomie voor duurzaam beleggen.

**SFDR:** de Sustainable Finance Disclosure Regulation is een verordening met betrekking tot informatieverstrekking over duurzaamheid in de financiële sector. De SFDR verplicht financiële marktdeelnemers om transparant te zijn over de duurzaamheidskenmerken en -doelstellingen van hun financiële producten.

**SIRA:** een Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) helpt om integriteitsrisico's stap voor stap te

identificeren en te beheersen. Voor financiële instellingen is een SIRA verplicht.

**Stakeholderanalyse:** het onderzoek naar de belangrijkste belanghebbenden die betrokken zijn bij en invloed hebben op de organisatie.

**Strategisch risico:** het risico dat strategische doelstellingen niet worden behaald als gevolg van veranderingen op het gebied van concurrentieverhoudingen, politieke besluitvorming, stakeholders, reputatie en/of ondernemingsklimaat of het vermogen van de organisatie om zich aan deze veranderingen aan te passen.

**Sustainable Development Goals (SDG's):** wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling, geformuleerd door de Verenigde Naties.

**Transparantie en compliance:** APG wordt geacht transparant te zijn over het beleggingsbeleid, de gemaakte kosten en de geboekte resultaten. Daarnaast implementeert APG de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en bevordert integer gedrag. We

verwachten dat ook van de bedrijven waar we namens de fondsen in investeren.

**Verantwoord beleggen:** het behalen van een verantwoord beleggingsresultaat dat naast financieel rendement ook maatschappelijk rendement oplevert door aandacht voor mens, milieu en goed bestuur.

#### **Verantwoorde en transparante**

**uitvoeringskosten:** APG kan zorgen voor efficiënte bedrijfsvoering en kostenbeheersing, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van dienstverlening. Ook kan APG transparant zijn over de kosten en deze goed verantwoorden aan deelnemers en andere belanghebbenden.

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

**Waardecreatiemodel:** het effect van de wisselwerking tussen menselijk kapitaal, de organisatie en de klant noemen we waardecreatie. Het waardecreatiemodel geeft schematisch weer hoe het proces van waardecreatie verloopt.

**Wendbare organisatie:** de invoering van de gewijzigde Pensioenwet, die mogelijk wordt voorafgegaan of gevolgd door consolidatie in de markt en een veelheid aan wet- en regelgeving die (ook) in de financiële sector moet worden ingevoerd, kan de wendbaarheid van APG beïnvloeden. Daarnaast kan APG investeren in de duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers door ontwikkeling van vaardigheden en competenties blijvend te stimuleren.

**Wet toekomst pensioenen:** deze wet herzielt het Nederlandse pensioenstelsel en bevat een aantal wijzigingen van onder andere de Pensioenwet. De nieuwe wet levert een bijdrage aan een toekomstbestendig systeem van pensioenvoorziening.

**Wet op het financieel toezicht (Wft):** toezicht op financiële instellingen en het financiële systeem beschermt consumenten en bedrijven. De Wft beschrijft dit toezicht, dat wordt uitgevoerd door De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

## Addendum

Dit addendum is toegevoegd na de goedkeuring door de accountant op 11 maart 2025. Dit addendum valt niet onder de reikwijdte van de controleverklaring.

## Disclaimer

Dit jaarverslag bevat visies of andere uitingen van toekomstige prestaties en resultaten die zijn gebaseerd op de huidige verwachtingen en aannames met betrekking tot ontwikkelingen en andere factoren die van invloed zijn op APG. Toekomstige prestaties en resultaten kunnen materieel afwijken. Dit voorbehoud is onverkort van toepassing op alle in dit verslag opgenomen toekomstgerichte mededelingen.

De interviews in deze publicaties geven meningen van interne en externe deskundigen weer. Ze weerspiegelen niet per se het beleid of het standpunt van APG.

De foto's in dit jaarverslag zijn onder andere beelden van ANP. Ze markeren gebeurtenissen in het nieuws in 2024.