



# Jaarverslag 2025

APG Groep NV

# Erratum

## Aanleiding

In het Jaarverslag APG Groep N.V. 2025 is op 20 april 2026 een onjuistheid geconstateerd in de toelichting op de rendementen van actief beheerde beleggingen in het bestuursverslag.

## Wat stond er onjuist vermeld?

In de tekst werd gesproken over een gemiddelde jaarlijkse underperformance over een periode van vijf jaar. Daarbij is abusievelijk uitgegaan van cumulatieve cijfers, die zijn gepresenteerd als gemiddelde jaarlijkse rendementen.

## Juiste cijfers

De betreffende tabel op pagina 28 had moeten luiden (extra rendement, in basispunten):

Bronnen van extra rendement voor actieve beleggingen (5 jaars)	Oorspronkelijk weergegeven	Correcte weergave
Extra rendement liquide beleggingen	-140 bp	-28 bp
Extra rendement illiquide beleggingen	-209 bp	-42 bp
<b>Totaal extra rendement</b>	<b>-349 bp</b>	<b>-70 bp</b>

De juiste interpretatie is dat het totale extra rendement over vijf jaar -70 basispunten bedroeg, en niet een extra rendement van -349 basispunten zoals verwoord in de toelichting.

## Impact

Deze correctie:

- heeft geen impact op de vastgestelde jaarrekening van APG Groep N.V.;
- betreft uitsluitend de toelichtende tekst en tabel in het bestuursverslag;
- wijzigt niet de kernconclusies van het Jaarverslag.

## Toelichting

APG vindt het belangrijk om deze onjuistheid transparant te corrigeren.

# Contents

## 3 Voorwoord

## 7 Over APG

- 8 Wie we zijn en wat we doen
- 11 Onze wereld van nu en straks
- 13 Hoe we waarde creëren
- 16 Onze ambities en strategie

## 20 Onze resultaten in 2025

- 22 Pensioendienstverlening
- 27 Vermogensbeheer
- 40 Ons fundament

## 48 Onze governance

- 49 Corporate governance
- 52 Ons beloningsbeleid
- 56 Risicomanagement

## 74 Duurzaamheidsrapportage

- 77 Introductie
- 90 Milieu
- 101 Sociaal
- 118 Zakelijk gedrag

## 126 Verslag van de OR



7



20



48



74

## 128 Bericht van de rvc

## 135 Jaarrekening

- 137 Geconsolideerde jaarrekening
- 180 Enkelvoudige jaarrekening

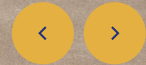
## 194 Overige gegevens

- 196 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
- 210 Over dit verslag

# Voorwoord



**2025 in beeld: 'De NAVO-top'**  
 In juni 2025 kwamen in Den Haag wereldleiders samen voor de NAVO-top: de grootste veiligheidsoperatie in Nederland ooit. De politie zorgt er samen met veiligheidspartners voor dat de top veilig verloopt.



# Samen bouwen aan morgen

2025 was voor APG een jaar van doen. We zetten de eerste stappen in het vernieuwde pensioenstelsel en lieten zien dat we kunnen leveren: technisch, organisatorisch én samen met onze fondsen. Daar kijk ik met trots op terug. Maar 2025 ging niet alleen over vandaag en morgen. Het ging ook over de lange termijn. Met Strategie 2030 zetten we koers naar een toekomstbestendige organisatie. Dit jaar hebben we die strategie uitgewerkt en gepresenteerd. Tegelijkertijd maakten we, vooruitlopend op die nieuwe visie, al bewuste keuzes om wendbaarder te worden in een snel veranderende context.

## Transitie: technisch sterk, communicatie scherper

2025 was niet alleen een jaar van plannen, maar ook van uitvoering. Vanaf maart verzorgen we de uitkeringen voor PPF APG en PWRI volgens de nieuwe regels voor pensioen. Ook de overstapoperaties van bpfBOUW, SPW en Pensioenfonds Schoonmaak per 1 januari 2026 zijn, dankzij een strakke regie en de nauwe

samenwerking tussen APG en de fondsen in 2025, volgens planning verlopen.

De transitie van deze drie pensioenfondsen werd in 2025 zorgvuldig voorbereid en vormde een solide operatie. In totaal moesten 1,4 miljoen deelnemers van bpfBOUW, SPW en Pensioenfonds Schoonmaak per 1 januari 2026 worden overgezet naar het vernieuwde stelsel. Het betrof daarmee een aanzienlijk grotere overgang dan die van PPF APG en PWRI, die samen 200.000 deelnemers tellen. De ervaringen die bij die twee fondsen waren opgedaan, bleken cruciaal voor een soepel verloop van de voorbereiding op de transitie van bpfBOUW, SPW en Pensioenfonds Schoonmaak.

Er zijn verschillende redenen die tot deze succesvolle koplopersrol leidden. Om precies te zijn: drie dingen. Eén: op tijd beginnen met het structureel verbeteren van de datakwaliteit. We zijn daar vier jaar geleden mee gestart, wetend dat je geen moderne regeling kunt draaien op verouderde data. Twee: een modulaire, gestandaardiseerde regeling die complexiteit

beperkt. Drie: ervaren pensioenprofessionals en sterke partners, die tegenvallers analyseren en oplossen. Als pionier kom je uitdagingen tegen. Dan helpt het dat we genoeg goede mensen hebben die hun vak verstaan en het verschil maken.

## Kritische blik: wat kon beter?

Vakmanschap groeit door een lerende houding. Zo bleek de communicatie naar deelnemers complexer dan verwacht. Het vernieuwde stelsel vraagt om duidelijke uitleg en maatwerk. Dat hebben we serieus genomen. Onze conclusie: naast technische expertise is begrijpelijke, consistente en tijdige communicatie minstens zo belangrijk. Die les nemen we mee.

Voor de fondsen die op 1 januari 2027 overstappen, waaronder onze grootste opdrachtgever ABP, betekent dit dat we eerder en meer op maat communiceren. Heldere scenario's, beter timen en een scherpere segmentatie naar doelgroepen. Ook versterken we de regie van de fondsbestuurders. We vragen niet alleen hun vertrouwen,

maar bieden ook meer inzicht door betere rapportages en transparantere input, en een aantoonbare beheersing.

Het vernieuwde stelsel vergroot namelijk de regierol van pensioenfondsen. Dat vraagt iets



Annette Mosman, voorzitter raad van bestuur APG

van ons: APG moet bestuurders in staat stellen om hun verantwoordelijkheid naar toezichthouders en deelnemers te dragen. Het is niet genoeg om te zeggen: 'Reken op ons, het komt goed'. Deze verschuiving in de rol tussen fonds en uitvoerder is wezenlijk en blijvend, en wij bewegen mee.

### Strategie 2030: houdbaar, mensgericht, marktconform

Vooruitkijken is net zo belangrijk als uitvoeren. Terwijl we de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel realiseren, bereiden we ons voor op de wereld daarna. Bouwen aan het APG van morgen vraagt meer dan alleen technische veranderingen. Het vereist een duidelijke koers en een organisatie die klaar is voor de toekomst. Daarvoor hebben we Strategie 2030 ontwikkeld. Deze strategie gaat niet alleen over processen en structuren, maar over ons allemaal. Het zet de lijnen uit voor een toekomstbestendige organisatie die ook in de nieuwe pensioenwerkelijkheid impact kan maken.

Voor de komende jaren blijft de transitie van alle fondsen en de nazorg die daarvoor nodig is, de topprioriteit van APG. Dat werk

is cruciaal en vraagt onze niet-aflatende aandacht. Kijkend naar de lange termijn willen we miljoenen deelnemers een goed pensioen blijven bieden, ook in een wereld die snel verandert. Geopolitieke spanningen, economische schommelingen en de opkomst van AI vormden in 2025 de achtergrondmuziek.

Voor APG betekent dit dat we risico's scherper duiden, en beleggen en uitvoering verbinden met langetermijnconsequenties. Als langetermijninvesteerder anticiperen we op structurele ontwikkelingen, en niet op dagelijkse marktbevingen. APG denkt mee, analyseert en adviseert, altijd in het besef dat het uiteindelijke besluit bij onze opdrachtgevers, de fondsen, ligt.

De externe dynamiek vraagt om scherpe keuzes. We hebben ons risicomanagement versterkt, onder meer op cybersecurity. Ook zijn investeringsmandaten verschoven, wat impact heeft op prioriteiten en onze bezetting. Het zijn bewuste stappen om wendbaar en toekomstbestendig te blijven.

### Sneller, efficiënter en slagvaardiger

De komende jaren zetten we via Strategie 2030 nog extra stappen. APG wordt compacter. We gaan naar een snellere, efficiëntere en slagvaardigere organisatie. Onze opdrachtgevers verwachten dit ook van ons. Ze willen kwaliteit tegen marktconforme kosten.

Het is een koers die past bij de nieuwe realiteit. Deze strategie heeft impact op onze organisatie en mensen. We hebben ervoor gekozen om daar open en transparant over te communiceren, ook over de veranderingen in samenstelling en rollen. Dat creëert onzekerheid, daar zijn we eerlijk over. Tegelijk willen we deze transformatie beheersbaar en mensgericht uitvoeren, met respect voor collega's en met tijd voor dialoog. Dat is geen bijzin, maar een bewuste keuze. We doen dit samen, stap voor stap, over meerdere jaren.

### Bouwen aan het APG van morgen

Ons doel blijft hetzelfde: zorgen voor een goed pensioen in een leefbare wereld. Met de lessen van 2025, meer aandacht voor communicatie, een sterkere regierol voor fondsen en een strategie gericht op slagvaardigheid en

marktconformiteit, zijn we goed voorbereid om de transitie af te ronden en door te groeien.

Mijn oproep aan collega's en partners: blijf samenwerken, blijf leren en blijf bouwen. Voor 2026 is mijn ambitie dat we dicht bij elkaar blijven, zorgen delen en zaken bespreekbaar maken. Leiderschap betekent voor mij: openheid, transparantie en ruimte om te leren. Fouten vermijden was ooit de reflex; nu leren we door te doen. Die houding helpt ons ook in 2026 vooruit, zodat we kunnen blijven doen waar we goed in zijn: zekerheid en waarde bieden aan de mensen die op ons rekenen.

#### **Annette Mosman**

voorzitter raad van bestuur,  
Amsterdam/Heerlen, 24 maart 2026

# Over APG



2025 in beeld: 'Tweede Kamerverkiezingen' Henri Bontenbal (CDA) en Rob Jetten (D66) overleggen tijdens het debat in de Tweede Kamer over de uitslag van de verkiezingen, die door D66 werd gewonnen.



# Wie we zijn en wat we doen

## Pensioendienstverlening

APG is verantwoordelijk voor de pensioenuitvoering van acht fondsen: ABP, bpfBOUW, SPW, Pensioenfonds Schoonmaak, PWRI, SPMS, het Pensioenfonds voor Architectenbureaus en PPF APG. Daarmee bedienen we 4,7 miljoen mensen die werken of hebben gewerkt in sectoren als de overheid, het onderwijs, de politie, defensie, bouw, schoonmaak en de zorg – én bij APG zelf.

Voor hen zorgen we dat de pensioenadministratie klopt, premies tijdig worden geïnd en uitkeringen van pensioenen op het juiste moment worden uitbetaald. We adviseren fondsbesturen, begeleiden werkgevers en deelnemers, en bieden ondersteuning via ons Klant Contact Center en digitale kanalen. Werkgevers zijn hierin een onmisbare schakel: zij staan dicht bij de deelnemers en spelen een sleutelrol in de communicatie over pensioen. We ondersteunen hen bij hun (administratieve) verplichtingen en taken en bij het geven van voorlichting aan hun werknemers.

## Opdrachtgevers

APG werkt voor 8 verschillende fondsen.



## Vermogensbeheer

Ook het vermogensbeheer van een deel van de fondsen waarvoor we werken, namelijk ABP, bpfBOUW, SPW en PPF APG, is in handen van APG. Eind 2025 beheerden we namens vier pensioenfondsen een vermogen van 601 miljard euro. Dat doen we met een helder doel: een zo groot mogelijke pensioenwaarde realiseren, op een kostenbewuste en verantwoorde manier. Ruim twee derde van het pensioen dat deelnemers ontvangen, komt voort uit rendement op beleggingen. Daarom beleggen we met oog voor de lange termijn, binnen de kaders van onze opdrachtgevende fondsen, en met aandacht voor duurzaamheid, mensenrechten en goed bestuur.

APG heeft samen met de pensioenfondsen waarvoor we werken een fiduciaire dienstverlening ontwikkeld, die zich kenmerkt door een duidelijke rolverdeling binnen het beleggingsproces. APG Asset Management richt zich in zijn strategische propositie op totaalportefeuille-advies, verantwoord beleggen, beleggingen in private markten en efficiënte oplossingen voor kapitaalmarktbeleggingen. De pensioenfondsbesturen geven de mandaten af

en blijven eindverantwoordelijk. Ongeveer twee derde van het vermogen wordt beheerd door APG's eigen beleggingsteams; de rest door externe specialisten, onder toezicht van APG.

Verantwoord beleggen is een integraal onderdeel van onze aanpak. ESG-criteria – milieu (environment), maatschappij (social) en goed bestuur (governance) – wegen mee in alle beleggingsbeslissingen. We adviseren fondsen actief over thema's als mensenrechten, diversiteit en klimaatverandering.

Om fondsen te ondersteunen in hun duurzaamheidsambities ontwikkelt APG voortdurend nieuwe instrumenten (zoals ESG-analysesystemen en modellen voor impactmeting en -rapportages) en zoeken wij samenwerking met externe partijen. Daarmee spelen we ook in op de verwachtingen van deelnemers, die willen dat hun pensioenpremies op verantwoorde wijze worden belegd.

APG belegt namens de fondsen in een breed palet aan categorieën: van aandelen en obligaties tot alternatieve beleggingen, zoals vastgoed, infrastructuur en private equity. In het beleggingsproces maken we gebruik van

geavanceerde data-analyse en diverse bronnen om bedrijven en hun prestaties diepgaand te beoordelen. Zo verbeteren we onze modellen, beheersen we risico's beter en streven we naar een optimaal rendement. Op die manier bouwen we aan een toekomstbestendig pensioen voor nu, straks en later.

## Duurzame samenleving

Pensioen draait niet alleen om financieel rendement, maar vooral om mensen – om leven, samenleven en toekomstperspectief. Daarom kijken we bij APG verder dan cijfers. Net als de pensioenfondsen waarvoor we werken, voelen we de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een duurzame samenleving.

Dat betekent dat we oog hebben voor thema's als solidariteit tussen generaties, circulariteit, klimaatverandering, maatschappelijke normen en waarden en diversiteit. Want een goed pensioen is pas echt waardevol als het wordt opgebouwd in een wereld die leefbaar en rechtvaardig is.

We integreren deze maatschappelijke thema's in onze beleggingskeuzes en adviezen. Zo zorgen we ervoor dat het vermogen van deelnemers

niet alleen rendeert, maar ook bijdraagt aan een toekomst waarin zij – en volgende generaties – duurzaam kunnen leven.

### Vernieuwd pensioenstelsel

De eerste pensioenfondsen waar APG voor werkt zijn inmiddels overgestapt naar het vernieuwde pensioenstelsel. PWRI en PPF APG gingen op 1 januari 2025 over. Op 1 januari 2026 stapten Pensioenfonds Schoonmaak, SPW (Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties) en bpfBOUW over op de nieuwe regels voor pensioen. Allemaal mijlpalen in een ingrijpende transitie die de komende jaren alle pensioenfondsen aangaat. Uiterlijk op 1 januari 2028 moet het vernieuwde stelsel zijn ingevoerd, zoals vastgelegd in de Wet toekomst pensioenen (Wtp).

De overgang naar de nieuwe regels voor pensioen vraagt om nauwe samenwerking tussen pensioenfondsen, sociale partners en uitvoerders. Het is een complexe operatie, waarbij we onze expertise inzetten om de fondsen te begeleiden en deelnemers goed te informeren. Tegelijkertijd blijft het werk in het huidige stelsel gewoon doorgaan.

### Onze medewerkers

Met zo'n 4.400 collega's – 3.700 interne medewerkers en 700 externe krachten – werkt APG dagelijks aan een goed pensioen voor miljoenen Nederlanders. Dat doen we vanuit kantoren in Amsterdam, Heerlen, New York, Hongkong, Singapore en een satellietvestiging in Brussel. Dankzij ruim honderd jaar ervaring – eerst onder de vlag van ABP, sinds 2008 als zelfstandige organisatie – weten we waar pensioen echt over gaat. Die kennis zetten we niet alleen in voor uitvoering, maar ook om bij te dragen aan het maatschappelijk debat. We willen mensen helpen meer grip te krijgen op hun pensioen en hen ondersteunen bij het maken van bewuste keuzes voor later.

In 2025  
verzorgt APG  
het pensioen van



**4,7**  
miljoen  
deelnemers



**22,9**  
duizend  
werkgevers

In 2025  
ontvangt APG namens  
opdrachtgevers

**€ 19,4**  
miljard  
aan premie

In 2025  
betaalt APG namens  
opdrachtgevers

**€ 21,0**  
miljard  
aan uitkeringen

In 2025  
beheert APG namens  
opdrachtgevers

**€ 601**  
miljard  
aan vermogen

In 2025  
belegt APG voor  
opdrachtgevers in

**6.575**  
partijen

# 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.**

## Wereldeconomie toont veerkracht

De wereldhandel bleef in 2025 groeien, ondanks onzekerheid door nieuwe Amerikaanse handelstarieven en geopolitieke spanningen. Deze veerkracht verraste economen en beleggers. Na de aankondiging van de nieuwe handelsmaatregelen daalden aandelenmarkten met ruim 10 procent en steeg de ingeschatte kans op een Amerikaanse recessie naar 40 procent. Toen enkele maatregelen werden uitgesteld en tarieven werden afgezwakt (mede door deze marktreacties), herstelde het vertrouwen.

## Technologie en AI: kansen en randvoorwaarden

Generatieve AI blijft wereldwijd een motor

achter investeringen, vooral in datacenters en halfgeleiders. Deze investeringen zijn gebaseerd op verwachtingen dat AI routinetaken kan overnemen, maar de opbrengsten voor beleggers blijven onzeker. Voor de pensioensector liggen kansen in efficiëntere uitvoering, betere klantbediening en snellere dataverwerking. Waarde ontstaat echter alleen bij aantoonbare kwaliteitsverbetering en uitlegbaarheid.

Daarom worden AI-toepassingen binnen APG gekoppeld aan concrete businesscases, zoals geautomatiseerde correspondentie. Tegelijkertijd blijft cyberweerbaarheid een harde randvoorwaarde; zero-trust, ketenbeveiliging en continu testen blijven essentieel.

## Europa: uitdagingen én nieuwe dynamiek

Europa kreeg in 2025 te maken met geopolitieke spanningen, hogere defensie-uitgaven en structurele uitdagingen in grote economieën zoals Duitsland en Frankrijk.

Toch viel de groei in de eurozone hoger uit dan verwacht en nam de inflatie verder af. Zuid-

Europa verraste positief, en initiatieven om de concurrentiekracht te versterken kwamen in beweging. De financieringsbehoefte van Europese overheden en bedrijven nam toe, wat bijdroeg aan stijgende lange rentes.

## Rentes en het Nederlandse stelsel

Voor pensioenfondsen in Nederland heeft de rentebeweging een dubbel effect: lagere obligatiewaarden, maar ook een lagere contante waarde van verplichtingen, wat de dekkingsgraad ondersteunt. De overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel leidt bovendien tot minder vraag naar renteswaps boven twintig jaar.

Dit kan opwaartse druk geven op lange rentes – een ontwikkeling die APG scherp monitort vanwege het belang voor het beleggingsbeleid en de transitie naar het vernieuwde stelsel.

### **Azië: verschuivende handelsstromen en klimaatrisico's**

In Azië stimuleert de veranderende wereldhandel regionale productie en innovatie. Tegelijkertijd nemen geopolitieke risico's en klimaatgerelateerde verstoringen toe, wat invloed heeft op waardeketens en het investeringsbereidheid op lange termijn.

### **Wat betekent dit voor Nederlandse pensioenen?**

Deze ontwikkelingen versterken de noodzaak van een robuust en toekomstbestendig beleggingsbeleid. Hogere rentes, handelsspanningen en geopolitiek vragen om een scherpe risico–rendementsafweging. In liquide markten wint indexbeleggen verder aan terrein.

Tegelijkertijd groeit het belang van private markten, waar schaal, due diligence en liquiditeitsbeheer het verschil maken. Door voortgaande consolidatie in de sector en een meer kritische rol van opdrachtgevers worden servicemodellen meer modulair en transparanter ingericht. De ontwikkelingen onderstrepen de noodzaak van een organisatie

die sneller en efficiënter kan acteren en strategisch wendbaar blijft.

Met Strategie 2030 (zie onder meer het hoofdstuk 'Onze ambities en strategie') geven we hier gericht invulling aan, terwijl we de betrouwbaarheid en kwaliteit borgen die voor onze fondsen en deelnemers van blijvend belang zijn.

# Hoe we waarde creëren

**Samen met de pensioenfondsen werken we aan één doel: het realiseren van een goed en betaalbaar pensioen voor miljoenen Nederlanders. Daarbij kijken we verder dan financieel rendement alleen. Duurzame groei – van vermogen, mens en maatschappij – vormt de kern van ons handelen. Welvaart én welzijn zijn ons uitgangspunt.**

we een betrouwbare uitvoering van hun regelingen. We informeren 4,7 miljoen deelnemers tijdig en duidelijk over hun pensioen, zodat zij grip houden op hun financiële toekomst.

- **Kwaliteit en financiële gezondheid:** We leveren dienstverlening van hoge kwaliteit tegen verantwoorde kosten. Door kosten beheerst te houden, realiseren we voor deelnemers een zo hoog mogelijke opbrengst. Tegelijkertijd streven we als solide organisatie naar een verantwoord langetermijnrendement voor onze aandeelhouders.
- **Inclusieve en lerende werkomgeving:** We bieden medewerkers een veilige, inclusieve werkplek en zetten ons actief in voor gelijke kansen en gelijke beloning voor gelijkwaardig werk. Bovendien erkennen we het belang van opleiding en ontwikkeling als een fundament van ons succes en bieden we onze medewerkers toegang tot uitgebreide leer- en ontwikkelmogelijkheden.

Ons waardecreatiemodel laat zien hoe wij bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties en welke impact we beogen op mens en maatschappij. Zo leveren we een bijdrage aan welvaart en aan het beperken van klimaatverandering.

## Onze materiële thema's

De wereld om ons heen verandert continu. Dat heeft direct en indirect invloed op ons werk. Onze waardeketen is nauw verbonden met die van de pensioenfondsen waarvoor we werken: zij vertrouwen ons de pensioenuitvoering en vaak ook het vermogensbeheer toe. Echte impact maken en bijdragen aan de VN-doelen kunnen we daarom alleen samen. Daarbij houden we rekening met de verwachtingen van alle stakeholders.

Op onze website staat ons stakeholderdialoogbeleid, waarin we toelichten hoe we belangen van stakeholders meenemen in onze duurzaamheidsstrategie. Elke drie jaar voeren we een materialiteitsanalyse uit, die we jaarlijks actualiseren. Zo zorgen we dat onze strategie, ons beleid en onze

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

- **Verantwoord beleggen:** Voor vier pensioenfondsen beheren we pensioengelden collectief en duurzaam. Het rendement dat we realiseren draagt direct bij aan een koopkrachtig pensioen en stabiliteit van het pensioenstelsel.
- **Beheerste uitvoering:** Voor acht Nederlandse pensioenfondsen verzorgen

verantwoording aansluiten bij de wensen van belanghebbenden én bijdragen aan duurzame langetermijnwaardecreatie.

In 2023 voerden we een uitgebreide dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uit. 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.

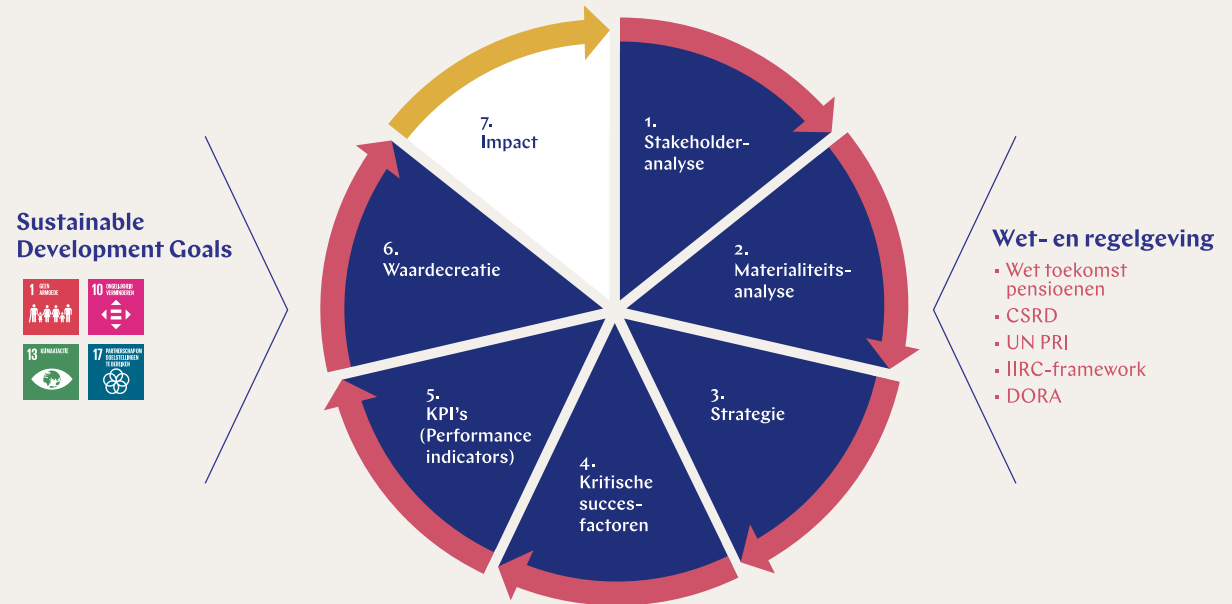
14

De DMA van 2023 is in 2024 en 2025 geactualiseerd. Deze onderwerpen geven richting aan onze strategie en vormen het fundament voor onze bedrijfsvoering.

De DMA is ook gebruikt voor onze duurzaamheidsrapportage. Meer informatie over APG's (duurzaamheids)strategie en materiële thema's staat in hoofdstuk 4.

### Onze bijdrage aan de VN-doelen

Van de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) hebben we er vier geselecteerd waar we in 2025 actief aan bijdragen (zie voor meer details de duurzaamheidsrapportage). We



richten ons op onze kernactiviteiten – pensioenuitvoering en vermogensbeheer – én op het verduurzamen en inclusiever maken van onze bedrijfsvoering. Daarnaast nemen we onze lokale maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. We ontwikkelen meetmethoden om onze bijdrage steeds beter inzichtelijk te maken. Zo kunnen we onze positieve impact vergroten en negatieve impact beperken.

# 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 opdrachtgevers

- Acht pensioenfondsen, acht waarvoor we pensioen uitvoeren en vier waarvoor we ook vermogen beheren
- Hierbij zijn 22.900 werkgevers en 4,7 miljoen deelnemers aangesloten

### Medewerkers

- Competenties, kennis en netwerk van circa 3.700 medewerkers

### Maatschappij

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

### Aandeelhouder

- ABP 100%

## 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 opdrachtgevers

- Van elke € 100,- uitgekeerd pensioen komt ongeveer € 66,- uit het rendement
- KTV (CSAT) van 8,1
- -74 bp extra rendement (5 jaar)
- Kosten per deelnemer: € 131,- (reguliere dienstverlening: € 87 + transitie-gerelateerde kosten: € 44)

### Medewerkers

- Man-vrouwverhouding 63%/37%
- Kleinere loonkloof man-vrouw (gecorr. 0,3%)
- Medewerkersbetrokkenheidscore 72
- Ziekteverzuim 3,8%

### Maatschappij

- Pensioenopbouw van 4,7 miljoen deelnemers
- Reputatiescore 64
- Benchmark UN PRI ontwikkeld

### Aandeelhouder

- Rendement eigen vermogen 1,3%

## Uitkomst

### Onze opdrachtgevers

- 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

### Aandeelhouder

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

## Beoogde impact

### Onze opdrachtgevers

- 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

### Aandeelhouder

- Continuïteit van onze organisatie en onze aandeelhoudersrelatie

## SDG bijdrage



# Onze ambities en strategie

**APG presenteerde in december 2025 zijn nieuwe strategie: Strategie 2030. Hiermee wil APG ook in het vernieuwde pensioenstelsel een sterke, concurrerende en toekomstbestendige organisatie blijven die in staat is bestaande én nieuwe pensioenfondsen te ondersteunen met een hoogwaardige pensioendienstverlening.**

Die nieuwe werkelijkheid wordt gevormd door een aantal ontwikkelingen die steeds nadrukkelijker op APG afkomen:

- **Nieuwe marktdynamiek** door het vernieuwde pensioenstelsel, waarvan de gevolgen nog niet volledig bekend zijn, maar wel richtinggevend zullen zijn voor onze rol in de sector. Denk onder meer aan een hogere mate van transparantie en consolidatie. Hierdoor is er ook meer ruimte voor nieuwe samenwerkingen en uitvoeringsrelaties binnen het pensioenlandschap.
- **Hogere verwachtingen tegen lagere kosten:** fondsen, deelnemers en werkgevers vragen meer inzicht, grip en kwaliteit, terwijl de druk op doelmatigheid toeneemt.
- **Een veranderend stakeholdersveld:** fondsen krijgen een prominenter rol in hun uitvoering, en het landschap van pensioenuitvoerders verandert doordat partijen stoppen of zich herpositioneren.
- **Macro-economische onzekerheid:** geopolitieke spanningen, veranderende

deelnemerverwachtingen en de maatschappelijke discussie over duurzaamheid beïnvloeden zowel beleggen als uitvoering.

- **Het groeiende belang van data en AI,** essentieel voor moderne dienstverlening, digitalisering en procesoptimalisatie.
- **De herijkte uitbestedingsvisie van ABP,** waarin dit fonds het gewenste dienstverleningsmodel voor de toekomst schetst.

Deze ontwikkelingen vragen om een organisatie die sneller kan inspelen op veranderingen, efficiënter werkt en strategisch wendbaar is. En tegelijkertijd de betrouwbaarheid en kwaliteit behoudt waarop onze fondsen en hun deelnemers vertrouwen.

De komende jaren staan geheel in het teken van de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel: onze belangrijkste opgave. Voor acht pensioenfondsen werken we aan hun overstap. Een operatie die ingrijpend is, complex en bepalend voor hun én onze toekomst. Tegelijkertijd moeten we de kwaliteit van onze dagelijkse dienstverlening op niveau houden én ons voorbereiden op de nieuwe werkelijkheid na de transitie. Daarom kozen we voor een nieuw IT-platform, waarbij de huidige twee systemen worden vervangen door één toekomstbestendig systeem.

## Strategie 2030: vier pijlers

Hoewel de context verandert, blijven er ook zaken hetzelfde. Onze herijkte purpose, samen bouwen aan een goed pensioen in een leefbare wereld, blijft ons kompas.

De manier waarop we onze purpose in praktijk brengen, verandert wel. De ontwikkelingen om ons heen vragen om een organisatie die sneller, slagvaardiger en efficiënter is. In een concurrerende markt willen we de beste uitvoerder van Nederland blijven, een organisatie waar fondsen zich graag bij willen en kunnen aansluiten.

- Een toekomstbestendige inrichting – Ons operating model is ingericht op wendbaarheid en gelijkgerichtheid. Zo kunnen we meebewegen met onze omgeving en onze opdrachtgevers.
- Marktconforme kosten – We werken tegen kostenniveaus die concurrerend zijn in de markt. Dat doen we door kleiner en eenvoudiger te worden, slim te automatiseren en ons te richten op wat we echt goed kunnen.

## Twee krachtige business units

Deze strategische pijlers vult APG in via twee krachtige, zelfstandig bestuurde business units: Pensioendienstverlening en Vermogensbeheer.

### Pensioendienstverlening

APG Pensioendienstverlening is verantwoordelijk voor hoogwaardige uitvoering tegen een concurrerende prijs per deelnemer en staat, binnen afgesproken kaders, nu open voor nieuwe opdrachtgevers die behoefte hebben aan een ervaren, stabiele uitvoeringspartner met bewezen schaal en kwaliteit binnen het vernieuwde pensioenstelsel.

### Vermogensbeheer

APG Asset Management is uiterlijk 2030 volledig gericht op beleggen voor ABP; en onderscheidt zich op strategisch beleggingsadvies, verantwoord beleggen en investeringen in private markten. Omdat we ons volledig gaan richten op ABP ontstaat er één gedeelde beleggingsketen met ABP. Deze richten we zo efficiënt mogelijk in.

### Corporate Center

Beide units worden ondersteund door een compact, dienstverlenend Corporate Center dat expertise bundelt en de slagkracht vergroot. Deze structuur maakt APG sneller, wendbaarder en efficiënter.

## Impact op de organisatie

Onderdeel van de strategie is het bieden van marktconforme tarieven. Dit betekent dat APG in 2030 een kostenreductiedoel heeft van 240–270 miljoen euro ten opzichte van 2024.

In 2030 is APG een organisatie met:

- Sterke gelijkgerichtheid – APG werkt heel nauw samen met ABP en andere opdrachtgevers. We weten precies wat de fondsen van ons nodig hebben om te floreren. We begrijpen hun wereld, hun uitdagingen en hun stakeholders.
- Een gefocuste propositie – We bieden heldere proposities, die naadloos aansluiten bij wat onze opdrachtgevers van ons willen. We doen waar we goed in zijn. En waar andere partijen dingen beter kunnen, daar werken we samen.

Een dergelijke kostenbesparing heeft uiteraard impact op ons personeelsbestand. Om deze kostenbesparing mogelijk te maken voorzien we een gefaseerde reductie van 1.000–1.200 fte's, deels via natuurlijk verloop. Dit vraagt om zorgvuldige begeleiding van collega's.

Dit gebeurt in nauwe afstemming met ondernemingsraad en vakbonden, met oog voor de menselijke kant en persoonlijke ontwikkeling.

### Transitie en toekomst

De transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel blijft de komende jaren prioriteit. PWRI en PPF APG zijn op 1 januari 2025 succesvol overgegaan. In 2026 volgen bpfBOUW, Pensioenfonds Schoonmaak en SPW. Op 1 januari 2027 staan ABP en PFAB op de planning, voor SPMS is de transitiedatum verplaatst naar 1 januari 2028.

Tegelijkertijd voeren we de transitie zorgvuldig en gefaseerd uit, zodat we ook tijdens deze intensieve periode een stabiele en betrouwbare uitvoeringspartner blijven voor bestaande en nieuwe fondsen. Parallel werken we aan digitalisering, automatisering en een toekomstbestendig IT-landschap. Innovaties zoals AI helpen om de kwaliteit te verhogen en de kosten te verlagen.

### Dilemma: Prioritering tussen transformaties

Hoe zorgen we voor een zorgvuldige transitie van onze opdrachtgevers naar het vernieuwde pensioenstelsel, terwijl we ons tegelijkertijd voorbereiden op de nieuwe werkelijkheid daarna? De overstap naar het vernieuwde pensioenstelsel heeft de hoogste prioriteit.

Fondsen en uitvoeringsorganisaties moeten deze transitie zorgvuldig en beheerst realiseren, onder strikte governance en toezicht. Tegelijkertijd vraagt onze Strategie 2030 om investeringen in vernieuwing en toekomstbestendigheid – van processen en systemen tot dienstverlening.

Deze inspanningen mogen de transitie niet significant negatief beïnvloeden. Met een goede governance en aanpak zorgen we ervoor dat alle uitdagingen hiermee worden opgelost. Toch blijft het een uitdaging: middelen, aandacht en capaciteit zijn beperkt, en keuzes voor de lange termijn kunnen soms schuren met de korte termijn.



“

**"We moeten over onze schaduw heen stappen voor een toekomstbestendig APG"**

Drie vragen aan

Dina Aleman, Managing Director Strategy, Corporate Communicatie en Governance

### **APG heeft in 2025 zijn koers voor de komende jaren vastgelegd: Strategie 2030. Hoe kijk jij terug op dat proces?**

“Het was een intensief, maar ook een gezamenlijk proces. Alle belangrijke stakeholders zijn betrokken: Vermogensbeheer, Pensioendienstverlening, APG Groep, de ondernemingsraad en onze opdrachtgevers. Dat is positief, al was het soms zoeken. ABP, die zowel aandeelhouder als opdrachtgever van APG is, ontwikkelde in 2024 een nieuwe visie op uitbesteding. Uiteraard was ABP benieuwd hoe wij daarop zouden inspelen met onze strategie. Uiteindelijk is het een gedragen strategie geworden, dankzij de inzet van een flink aantal collega's die er veel tijd en energie in hebben gestoken.”

### **Wat is volgens jou de kern van Strategie 2030?**

“Vier elementen springen eruit. De nieuwe aanpak zorgt voor een sterkere gelijkgerichtheid met ABP en onze andere opdrachtgevers. Ten tweede werken we toe naar een scherpere, meer gefocuste propositie, waarin we ook onderscheidend kunnen zijn. Ten derde komt er een duidelijk

operating model: één single-clientrelatie voor APG Asset Management. Tegelijkertijd blijven we meerdere fondsen bedienen via Pensioendienstverlening. Die driehoek van gelijkgerichtheid, scherpe propositie en een helder operating model maakt het vierde element mogelijk: een marktconformer kostenmodel. En het goede is dat onze opdrachtgevers deze aanpak positief hebben ontvangen. Ze begrijpen de noodzaak om deze richting in te slaan en zien dat zij er ook van zullen profiteren.”

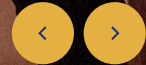
### **Deze strategie vraagt ook om moeilijke keuzes. Hoe gaat APG daarmee om?**

“Dit raakt mensen, en dat is een zware boodschap. Daarom willen we collega's zo goed mogelijk begeleiden, bij voorkeur van werk naar werk. Maar niet bewegen is geen optie: als we nu niet veranderen, bestaat er straks misschien geen APG meer. Onze drijfveer is om een organisatie te bouwen die ook na de invoering van de Wet toekomst pensioenen pensioenfondsen en deelnemers kan blijven bedienen. Als ik vooruitkijk, zie ik een eenvoudiger, minder complex APG. Dat vraagt nu om keuzes die soms pijn doen, maar we moeten over onze eigen schaduw heen stappen om ook in 2030 relevant te zijn.”

# Onze resultaten in 2025

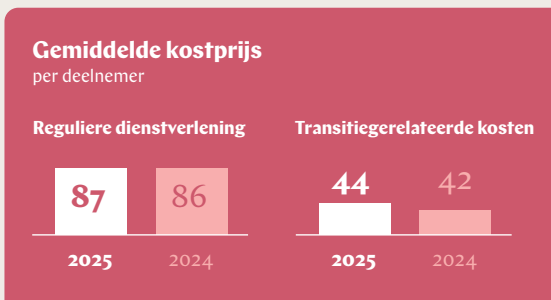
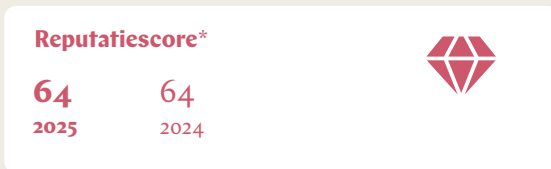
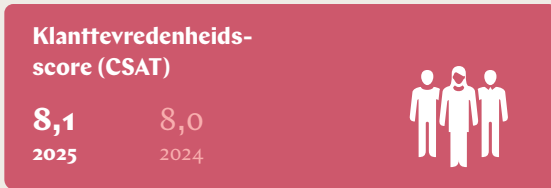


**2025 in beeld: 'Digitalisering van Nederland'**  
 Het kabinet lanceert een gezamenlijke digitaliseringsstrategie van gemeenten, provincies, publieke dienstverleners en het rijk om de digitale basis van ons land te versterken



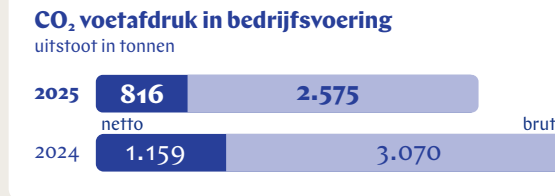
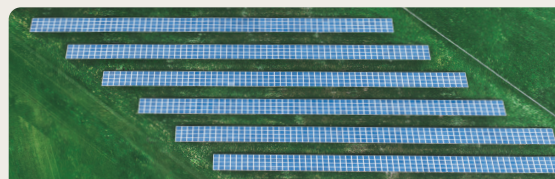
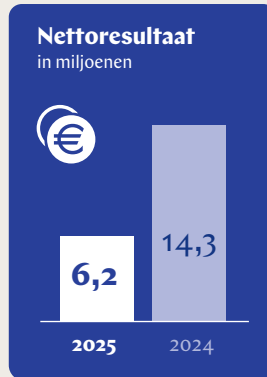
# De wereld van APG

## Deelnemers

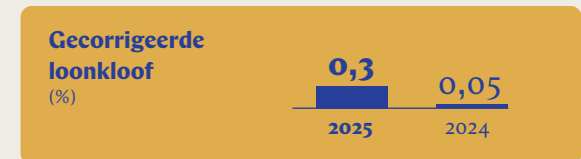
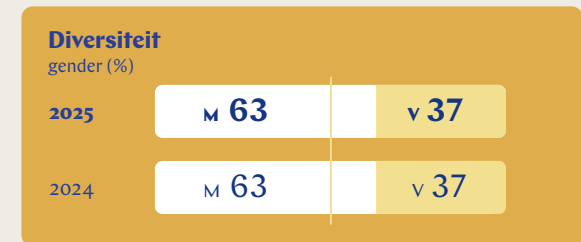


\*methodiek gewijzigd van RepTrak naar Stakeholderwatch

## Resultaten



## Medewerkers



# Pensioendienstverlening

**In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van APG in 2025, met focus op één van APG's kernactiviteiten: pensioendienstverlening. We belichten ook de voortgang van de Wtp-transitie: van de nazorg voor de fondsen die in 2025 overstapten, tot een succesvolle overgang van de zes fondsen die in 2026, 2027 en 2028 overgaan.**

opdrachtgevers als fondsen die APG als mogelijke partner overwegen.

Zo hebben we onder meer verbeteringen doorgevoerd die zorgen voor een snellere afhandeling van werkzaamheden en activiteiten bij het Klant Contact Center (KCC). Het KCC is een belangrijke schakel in de communicatie met en informatievoorziening aan deelnemers van de pensioenfondsen.

## Polis- en kapitaaladministratie

Naast de kortcyclische verbeteringen zijn we gestart met meerjarige trajecten die gericht zijn op structurele versterking van onze pensioendienstverlening. In 2025 zetten we de implementatie en verdere automatisering van de nieuwe polis- en kapitaaladministratie op het Festina-platform voort, het fundament onder onze Wtp-uitvoering. Met een ketengerichte aanpak en procesoptimalisaties maken we onze dienstverlening steeds robuuster en efficiënter.

## Aantoonbaar in control

In ons werk is de basis het principe 'aantoonbaar in control'. Dat doen we omdat

we moeten voldoen aan wet- en regelgeving én vertrouwen willen bieden aan deelnemers en opdrachtgevers. In 2025 zijn we in staat geweest om onze bedrijfsvoering op een beheerste manier uit te voeren.

In dat opzicht hebben we voor onze Wtp-dienstverlening een mijlpaal bereikt met een (groten)deels nieuw proces- en systeemlandschap. Dit is onderschreven middels een ISAE 3402 Type 1 rapport, dat toeziet op de correcte opzet en het daadwerkelijke bestaan van de beheersingsmaatregelen.

## Keuzebegeleiding en zorgplicht

Voor onze opdrachtgevers is zorgplicht een essentieel onderdeel van een beheerste en integere pensioenuitvoering. De invoering van de Wtp heeft de eisen voor pensioencommunicatie en informatieverstrekking aan werkgevers en deelnemers verder aangescherpt. Daarom heeft APG in 2025 extra stappen gezet om aantoonbaar te voldoen aan alle wettelijke verplichtingen. Daarbij zijn

verbeteringen doorgevoerd in het nieuwe Financieel Toetsingskader (nFTK), de transitie- en Wtp-omgeving.

Ook werken we aan een gestructureerde methodologie voor keuzebegeleiding, zodat deelnemers goed worden ondersteund bij het maken van belangrijke pensioenkeuzes, in lijn met de open norm in de Wtp. Meer informatie over processen en resultaten is te vinden in onze [duurzaamheidsrapportage](#).

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om aantoonbaar te voldoen aan de wettelijke zorgplicht bij keuzebegeleiding. Dit omvat onder meer:

1. Duidelijke informatie voor deelnemers over hun keuzes, inclusief wat de voordelen en risico's betekenen.
2. Stimuleren van actieve en goed geïnformeerde keuzes, waarbij ook de gevolgen van uitstel of inactiviteit worden toegelicht.
3. Deelnemers helpen bij hun keuzes door informatie duidelijk te presenteren.

Hierbij werken we met een gestructureerde methodologie voor keuzebegeleiding bij

de transitie naar de Wtp en in onze toekomstige dienstverlening.

### Datakwaliteit

Een ander belangrijk aandachtspunt is datakwaliteit. Met de invoering van het vernieuwde pensioenstelsel focussen we daarop nog nadrukkelijker. Niet zonder reden. Datakwaliteit is het fundament onder een beheerste pensioenuitvoering, een betrouwbare Wtp-transitie en toekomstbestendige dienstverlening. In aanloop naar de Wtp-transitie hebben we daarom fors geïnvesteerd in het analyseren en opschonen van data.

Die basis was essentieel om de transitie zorgvuldig en verantwoord te kunnen uitvoeren. Nu richten we ons op het duurzaam borgen van die kwaliteit: we zorgen ervoor dat data ook structureel schoon blijven en van hoge kwaliteit zijn. Dit is een randvoorwaarde voor zorgvuldige dienstverlening aan deelnemers, maar ook voor verdere automatisering en de toepassing van AI.

Vanuit zowel Pensioendienstverlening als IT & Data is daarbij ingezet op verdere professionalisering, betere borging en aangescherpte controles. Dit zorgt voor een

consistente én juiste informatievoorziening richting werkgevers en deelnemers van onze opdrachtgevers.

### Wtp-transitie

Na jaren van voorbereiding hebben we in 2025 een belangrijke mijlpaal bereikt: twee van de drie fondsen in Nederland die per 1 januari 2025 de overstap maakten naar het vernieuwde stelsel – PPF APG en PWRI – hebben dit succesvol gedaan. Alle processen en systemen draaien zoals gepland, en onze beheersing van de pensioenuitvoering is op het gewenste niveau.

Samen met deze fondsen hebben we ervaren wat het betekent om een solidaire premieregeling (SPR) aan te bieden. Inmiddels, in maart 2026, hebben we daar nog eens drie fondsen aan toegevoegd. De Wtp is voor ons geen toekomst meer, maar dagelijkse realiteit. En we kijken vooruit: de voorbereidingen voor het overstappen van de volgende fondsen in 2027 zijn in volle gang.

Het is een complexe operatie, maar we laten zien dat we het kunnen – zorgvuldig, samen met de fondsen en hun sociale partners, en

met het vertrouwen dat we deze transitie succesvol afronden.

### Het vernieuwde pensioenstelsel

Met het programma Pensioen van Straks, dat in september 2020 van start ging, hebben we ons voorbereid op de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel. Deze transitie verloopt gefaseerd, in drie zogenoemde ‘waves’. Wave 1 (met PWRI en PPF APG) en wave 2 (met bpfBOUW, Pensioenfonds Schoonmaak en SPW) zijn inmiddels over op de nieuwe regels voor pensioenen. Wave 3 (met ABP en PFAB) volgt op 1 januari 2027. Voor SPMS is in overleg besloten de transitiedatum te verplaatsen naar 1 januari 2028. De werkzaamheden daarvoor zijn in volle gang, met één doel: een beheerste transitie.

### Het transitieschema: leren en verbeteren

Het transitieschema is zo ingericht dat de omvang en complexiteit geleidelijk toenemen. Dit draagt bij aan een zorgvuldige en evenwichtige overgang.

De transitie én het nazorgtraject van de fondsen in wave 1 bleken complexer en tijdsintensiever dan vooraf was ingeschat. Het afronden van

het nazorgtraject – het goed laten landen van een fonds in het vernieuwde stelsel – vraagt meer tijd. Denk hierbij aan het voltooien van accountantscontroles en het versturen van definitieve transitieoverzichten.

Daarnaast is de aandacht voor aantoonbare beheersing van de pensioenuitvoering toegenomen. Omdat de verantwoordelijkheid hiervoor uiteindelijk bij de fondsen ligt, is meer transparantie en eigenaarschap noodzakelijk. Het gaat niet alleen om ‘in control’ zijn, maar ook om dit overtuigend en inzichtelijk te kunnen aantonen.

### Mijlpalen in 2025 en vooruitblik

Samen met de fondsen hebben we bovenstaande plannen gerealiseerd. We ontwikkelden duidelijke implementatie- en communicatieplannen, zodat deelnemers begrijpen wat er verandert en waarom. We maakten de eerste prognoses inzichtelijk – een cruciale stap om vertrouwen te geven in het vernieuwde stelsel. Dat vergde intensieve samenwerking, strakke regie en soms creatieve oplossingen om complexe vraagstukken op te lossen.

Het was uitdagend, maar het resultaat spreekt voor zich: twee fondsen (PPF APG en PWRI) gingen succesvol over naar het vernieuwde pensioenstelsel en op dit moment werken we aan de voltooiing van de overstap van bpfBOUW, SPW en Pensioenfonds Schoonmaak. En we liggen stevig op koers om ook de resterende fondsen tijdig en beheerst over te zetten.

Belangrijke mijlpalen in 2025:

- **Transitieoverzichten opgesteld:** voor de fondsen die op 1 januari 2025 zijn overgestapt, zijn definitieve transitieoverzichten samengesteld. Tegelijkertijd zijn er voorlopige overzichten gemaakt voor de fondsen die per 1 januari 2026 volgen, inclusief de eerste prognoses voor deelnemers. Dit bleek een pittige stap.
- **Dataschoning en systeemadaptaties:** we hebben voortgang geboekt met het schonen van de data en het aanpassen van de systemen. De overgang naar de nieuwe regels voor pensioen is grondig getest met drie proefmigraties.
- **Koppeling Mijnpensioenoverzicht (MPO):** we hebben de koppeling tussen systemen en gegevens aangepast en samengevoegd voor

de Wtp. Zo zien deelnemers hun pensioen nu volledig en actueel op één plek.

Ook hier passen we het principe van continu leren en verbeteren toe. Op basis van de ervaringen in 2025 zorgen we ervoor dat we processen verder verfijnen en collega's goed voorbereiden op het werken in het vernieuwde stelsel.

### 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 het aanpassen van systemen en procedures. Alle kritische IT-systemen, waaronder de nieuwe polis- en kapitaaladministratie op het Festina-platform en het vernieuwde Digital Experience Platform, zijn eind 2024 gereedgemaakt voor de Wtp-uitvoering. Ook vernieuwden we in 2025 de dienstverlening aan deelnemers en werkgevers met een geïntegreerde website en app, die meer inzicht en gebruiksgemak bieden. Bovendien zijn processen, governance en het interne beheersingskader (aantoonbaar in

control) geactualiseerd, volledig in lijn met de nieuwe wettelijke normen.

Deze investeringen zijn onderdeel van onze eigen strategische keuzes om

een toekomstbestendige en concurrerende uitvoeringsorganisatie te blijven in een veranderende markt.

### Dilemma: Regie versus uitvoering

Hoe geven we invulling aan de regierol van fondsbesturen onder toezicht, zonder dat dit ten koste gaat van onze verantwoordelijkheid voor een stabiele en efficiënte bedrijfsvoering?

Pensioenfondsen blijven eindverantwoordelijk voor alle uitbestede processen en moeten aantoonbaar regie voeren. Dat vraagt om gedetailleerde afspraken in Service Level Agreements (SLA's), transparantie over onze werkzaamheden en intensieve controles door interne en externe toezichthouders. Zeker bij het overstappen op het vernieuwde pensioenstelsel is de druk hoog: fondsen moeten kunnen aantonen dat processen, systemen en data volledig op orde zijn.

Tegelijkertijd ligt bij APG de verantwoordelijkheid om de eigen bedrijfsvoering efficiënt, veilig en toekomstbestendig te organiseren. Die twee werelden kunnen schuren: hoe voldoen we aan uiteenlopende normen van acht opdrachtgevers en hun toezichthouder, terwijl we onze processen standaardiseren en kosten beheersen?

De realiteit is dat regie en uitvoering onlosmakelijk verbonden zijn. Door afspraken te harmoniseren, processen waar mogelijk te standaardiseren en open verantwoording af te leggen, zoeken we de balans.



“

**"2025 was dynamisch en intensief, maar met een prachtig eindresultaat"**

Drie vragen aan

Tarik Uçar, uitvoerend bestuurslid Pensioenfonds Schoonmaak.

### **Hoe verliep de overstap naar het vernieuwde stelsel, en de samenwerking met APG daarbij?**

“Grotendeels soepel. We kregen al in de zomer groen licht van De Nederlandsche Bank, waardoor we tijd hadden om alles goed voor te bereiden op de definitieve overstap per 1 januari 2026. Samen met APG hebben we intensief gewerkt aan dataschoning, het optimaliseren van de processen, de koppeling tussen vermogensbeheer en de pensioenadministratie en de transitiecommunicatie. Voor wat betreft het eerste, de dataschoning, een groot compliment voor APG. Dit is heel goed verlopen; alle deelnemersgegevens (zoals salarissen, dienstverbanden, premies) zijn zorgvuldig en veilig overgezet, opgeschoond en geharmoniseerd. Het laatste, de transitiecommunicatie, was een flinke hobbel. Duizenden brieven, afgestemd op persoonlijke situaties, moesten foutloos de deur uit. Dat is uiteindelijk gelukt, maar vergde maanden van dagelijks overleg.”

### **Wat maakt deze transitie bijzonder voor jullie deelnemers?**

“Inkomenszekerheid is ontzettend belangrijk. Voor lage inkomens is verlaging van uitkeringen namelijk dramatisch. Dat risico willen we dan ook zo klein mogelijk maken. De overstap naar de nieuwe regels voor pensioenen helpt daarbij, hierdoor kunnen we financiële continuïteit voor deelnemers beter borgen.”

### **Al met al een uniek jaar voor het fonds en de deelnemers. Hoe zit dat voor jou persoonlijk als bestuurder?**

“Omdat de samenwerking met onder meer APG positief en constructief is verlopen, en het eindresultaat prachtig is, kijk ik er met veel voldoening op terug. Net als op het winnen van de PensioenWegwijzer in 2025 met onze innovatieve leeshulp TextBuddy. Deze vertaalt pensioeninformatie in negentien talen, versimpelt tekst in makkelijke taal en leest voor. Daarmee maken we complexe informatie toegankelijk voor kwetsbare groepen en zijn we uniek. Voor mij is dit een voorbode van wat komt: Al en digitalisering gaan communicatie veel persoonlijker maken. Dit is pas het begin.”

# Vermogensbeheer

**Onze doelstelling is om de pensioenwaarde voor onze pensioenfondsen te maximaliseren, terwijl we beleggen in lijn met hun duurzaamheidsdoelstellingen en -voorkeuren. We streven ernaar het hoogst mogelijke rendement op de beleggingen van onze opdrachtgevers te realiseren door verantwoorde risico's te nemen, binnen de kaders van het beleid van de fondsen, en met oog voor kosten.**

## Financiële beleggingsresultaten

Aan het einde van boekjaar 2025 beheerden we voor vier pensioenfondsen een totaal belegd vermogen van 601 miljard euro (2024: 616 miljard euro). De daling van het beheerd vermogen werd voornamelijk veroorzaakt door ontwikkelingen op de financiële markten. Het absolute rendement kwam uit op -1,6 procent (2024: 8,9 procent).

Hoewel de solvabiliteit verbeterde, waren de absolute rendementen voor de fondsen waarvoor we werken in 2025 beperkt. Dit kwam onder meer doordat de rentecurve versteilde en de lange rente in de eurozone steeg. Dat drukte de koersen van vastrentende waarden, met name die met een hoge duratie. Daarnaast bleven niet-beursgenoteerde activa achter bij het rendement op publieke aandelen.

### Extra rendement

Over de vijfjaarsperiode sinds begin 2021 bedroeg het gemiddelde extra rendement ten opzichte van benchmarks -74 basispunten per jaar over het totale beheerde vermogen en -349 basispunten voor de actief beheerde portefeuille. In 2025 noteerden we een negatief extra rendement van -209 basispunten voor de totale portefeuille en -302 basispunten voor de actieve beleggingen.

We willen zoveel mogelijk pensioenwaarde creëren voor de fondsen waarvoor we werken. Daarom streven we ernaar met onze actieve beleggingen een sterke outperformance te behalen binnen duidelijke en verantwoorde

risicokaders. Op dit moment blijven de resultaten achter bij wat we voor ogen hebben, en dat heeft ons aangezet om een aantal strategieën opnieuw tegen het licht te houden. Toch hebben we er alle vertrouwen in dat onze actieve aanpak op termijn weer boven de benchmarks kan uitstijgen.

Deze negatieve resultaten hangen samen met de op jaarbasis uiteenlopende dynamiek tussen beursgenoteerde benchmarks en de op taxaties gebaseerde waarderingen van illiquide beleggingen. Alle externe beleggingskosten zijn in deze cijfers verdisconteerd. Waar mogelijk meten we het overrendement ten opzichte van brede marktbenchmarks.

Over de volledige financiële cyclus investeren we in strategieën die op de lange termijn waarde toevoegen aan het pensioen van de deelnemers van onze opdrachtgevers. In onze beleggingen geven wij de voorkeur aan ondernemingen met een sterk verantwoord beleggingsprofiel. De deelnemers van de fondsen waarvoor wij werken vinden verantwoord investeren belangrijk vanwege de positieve bijdrage aan

de samenleving. Daarnaast verwachten wij dat duurzaam en verantwoord beleggen op de lange termijn bijdraagt aan een lager risicoprofiel. Dat betekent echter niet dat onze actieve beleggingen ieder jaar beter presteren dan de marktindices.

In 2025 werden vooral bedrijven die profiteerden van het AI-thema door de markt beloond, ongeacht hun prestaties op het gebied van milieu, maatschappij of goed bestuur. Wij onderkennen deze ontwikkelingen en blijven ons beleid continu aanscherpen in een wereld die voortdurend in beweging is.

### Bronnen van extra rendement voor actieve beleggingsstijlen

Extra rendement liquide beleggingen  
Extra rendement illiquide beleggingen

#### Totaal extra rendement

In basispunten (bp)	In basispunten (bp)
2025	5 jaars
-42	-140
-260	-209
<b>-302</b>	<b>-349</b>

### 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)
2025	5 jaars
-22	-31
-184	-46
-3	-3
<b>-209</b>	<b>-74</b>

### Liquide beleggingen

De aandelenstrategieën bleven in 2025 achter bij de benchmark. Hoewel aandelenmarkten als geheel goed presteerden, was een groot deel van de sterke koersstijging geconcentreerd in een beperkte groep ondernemingen die profiteren van het artificial-intelligence (AI)thema. In de Amerikaanse markt waren het met name de Magnificent 7 (onder meer Apple, Microsoft en Alphabet) die bijna de helft van de totale waardeinstijging voor hun rekening namen.

De rest van de markt liet meer gematigde prestaties zien, wat voor de MSCI World resulteerde in een rendement van 7% (euro's).

De actieve aandelenstrategieën bleven in 2025 overwegend achter bij hun benchmark. De onderliggende posities, de specifieke bedrijven en effecten waarin deze strategieën beleggen, reageerden ongunstig op onzekerheid rond tarieven en op de sterke concentratie van volatiliteit en marktperformance binnen de IT-sector.

Daarnaast zorgde de verschuivende focus op duurzaam en verantwoord beleggen voor enige remming van de rendementen in de satellietportefeuilles. In de actieve vastrentende categorieën zijn de één- en vijfjaars-overrendementen overwegend positief.

### Illiquide beleggingen

De private equity (PE) rendementen waren in 2025 negatief en blijven over een periode van vijf jaar achter bij de (beursgenoteerde) benchmark. De sterke rendementen op de publieke markten maken het lastig om de index te overtreffen, omdat deze vooral worden gedreven door grote ondernemingen (de zogenoemde hyperscalers) die profiteren van de AI-belofte.

Dit effect gaat op dit moment grotendeels voorbij aan de kleinere bedrijven in de PE-portefeuille, al kunnen de voordelen van AI op termijn wel leiden tot productiviteitsverbeteringen bij alle bedrijven.

Daarnaast bleven de infrastructuurbeleggingen in 2025 achter bij de benchmark, maar laten deze over een periode van vijf jaar sterke resultaten zien. Ook strategisch vastgoed presteerde op één- en vijfjaarsbasis onder de benchmark, maar laat over vijf jaar wél een betere performance zien dan wereldwijd beursgenoteerde en private gediversifieerde core-fondsen.

RENDEMENT BEHEERD VERMOGEN	Beheerd vermogen (in miljoen euro)	2025 (1 jaar) Rendement (in %)	2025 (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	2.315	-15,5	5	-14,8	8
Investment Grade Corporate Credits	49.640	3,1	20	0,5	23
High Yield Credits	8.914	5,5	74	4,2	4
Alternative Credits	6.358	5,6	94	-	-
Mortgages	13.034	2,4	354	-0,5	170
Emerging market debt active	15.414	4,8	83	-3,6	-3
<b>Aandelen</b>					
Developed markets equity	32.981	-1,6	-686	9,6	-241
Emerging markets equity	27.174	20,5	116	4,9	-39
<b>Alternatieve beleggingen</b>					
Strategic real estate	40.035	-6,7	-5	2,5	44
Tactical real estate	7.112	0,2	-4	1,5	-30
Liquid commodities <sup>2</sup>	19.476	27,4	-58	19,0	-24
Illiquid commodities <sup>2</sup>	3.235	11,0	919	7,4	102
Hedge funds <sup>2,3</sup>	6.717	7,2	247	6,8	336
Thematic investments	251	-11,9	-1.550	3,1	-999
Private equity <sup>4</sup>	49.134	-3,8	-1.388	10,3	-415
Infrastructure <sup>5</sup>	33.286	2,3	-392	8,3	322

RENDEMENT BEHEERD VERMOGEN	Beheerd vermogen (in miljoen euro)	2025 (1 jaar) Rendement (in %)	2025 (1 jaar) Extra Rendement (in bps)	5 jaar (ann) Rendement (in %)	5 jaar (ann) Extra Rendement (in bps)
<b>INDEX STRATEGIE<sup>6</sup></b>					
<b>Vastrentende waarden</b>					
Emerging market debt index	13.653	4,1	-26	3,5	-15
<b>Aandelen</b>					
Developed Markets Equity	127.646	5,6	-5	-	-
<b>CAPITAL PRESERVATION STRATEGIE<sup>7</sup></b>					
<b>Vastrentende waarden</b>					
Treasury global	50.939	0,9	-5	-3,2	-10
Long duration treasury global	68.015	-6,6	1	-10,5	1
Fixed income liability hedging	12.130	-9,8	449	-	-

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

2 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.

3 Om beter inzicht te geven in het effect van actief management is de benchmark van hedge funds aangepast naar JP Morgan één maand cash (zonder opslag).

4 De Internal rate of return since inception bedraagt voor de private equity combined pools 16,2 procent. Dit geeft het jaarlijks rendement weer sinds de start van een belegging.

5 De Internal rate of return since inception bedraagt voor de infrastructure combined pools 8,7 procent. Dit geeft het jaarlijks rendement weer sinds de start van een belegging.

6 Bij deze beleggingsstijl streven we naar het benchmarkrendement.

7 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.



“

**“Deze tijd bevestigt het voordeel van geografische spreiding”**

Drie vragen aan

Ronald Wuijster, voormalig CEO APG Asset Management

**2025 was een bewogen beursjaar. Hoe deed APG Asset Management het?**

“Vorig jaar was een vrij moeilijk beursjaar voor ons. Voor onze vier opdrachtgevers behaalde APG Asset Management gemiddeld een negatief rendement van tussen de 1 en 2 procent. Dat kwam vooral door de rentestijging, die zorgde voor koersdalingen bij vastrentende waarden, en door mindere rendementen op private markten. De hogere rente verbeterde wél de dekkingsgraden, waardoor het negatieve rendement minder voelbaar was. Een stijgende dekkingsgraad is bovendien gunstig bij de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel.”

**Aandelen in techbedrijven deden het in 2025 zeer goed. Tegelijkertijd wordt er gewaarschuwd voor een zeepbel. Hoe kijk jij daar tegenaan?**

“Het zal deels een zeepbel zijn. Bij dit soort bewegingen zijn er altijd bedrijven die hoge waarderingen halen, maar uiteindelijk weinig of niets opleveren. Dat zagen we ook tijdens de internethype in 2000; een aantal van de toenmalige hoogvliegers bestaat inmiddels niet meer. Ik vermoed dat dit nu ook zo zal zijn. Dat wil overigens niet

zeggen dat het allemaal gebakken lucht is. Technologische innovaties zullen wel degelijk leiden tot productiviteitsverbetering en nieuwe businessmodellen. Er zit dus zeker waarde in techbedrijven, maar de verwachtingen zijn hier en daar wat te hooggespannen.”

**De wereld om ons heen verandert in rap tempo. Leidt dit tot accentverschuivingen in de beleggingsstrategie, of gaat het om een fundamentele wijziging?**

“De geschiedenis leert dat markten zich minder aantrekken van geopolitieke spanningen dan menigeen denkt. Tegelijkertijd zijn er wel wat verschuivingen van onze beleggingskoers door de nieuwe realiteit. Relaties tussen landen veranderen, met een gespannen relatie tussen de VS en Europa, handelsakkoorden van de EU met Mercosur en India en een China dat zich steeds meer roert. Dat bevestigt het belang van geografische spreiding. De afgelopen jaren groeide ook het besef dat een deel van onze beleggingen herkenbaar moet zijn voor deelnemers, zoals investeringen in huurwoningen. Dat betekent echter niet dat we afscheid nemen van wereldwijd beleggen.”

## Verantwoord beleggen

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

Als langetermijnbelegger beoordelen wij het verwachte risico, rendement, de kosten en de duurzaamheid van al onze beleggingen. Deze benadering is in lijn met de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Samen met onze opdrachtgevers verwachten wij ook dat bedrijven voldoen aan de principes van het UN Global Compact op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anticorruptie.

### Nieuwe ambities, beleidslijnen en praktijken

Onze opdrachtgevers scherpen hun criteria voor verantwoord beleggen (Responsible Investment, RI) voortdurend aan. Dit doen ze om hun voorkeuren op dit gebied beter te

weerspiegelen. Tegelijkertijd optimaliseren wij onze organisatiestructuur, datamanagement en operationele processen om in te spelen op deze veranderende klantbehoeften.

### Duurzame Ontwikkelingsdoelen

In lijn met het beleid van onze opdrachtgevers zoeken wij actief naar beleggingen die bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's), zoals vastgesteld door de Verenigde Naties in 2015. Eind 2025 beheerden wij bijna 121 miljard euro aan Sustainable Development Investments (SDI's) voor de fondsen waarvoor APG werkt (2024: 120 miljard euro), wat overeenkomt met 20,2 procent van het beheerd vermogen (2024: 19,4 procent). Let op: SDI's worden niet automatisch als 'duurzame beleggingen' onder de SFDR beschouwd, noch als ecologisch duurzaam volgens de EU Taxonomie.

### Aanpak Impact investing

Om de ambities van onze opdrachtgevers te ondersteunen, hebben wij een impactbibliotheek ontwikkeld waarin strategische doelstellingen zijn gekoppeld aan beoogde uitkomsten en kernindicatoren. De bibliotheek is gebaseerd op het IRIS+-kader

van het GIIN en afgestemd op de visie en prioriteiten van de pensioenfondsen.

### Impactbeleggingen

In lijn met de RI-ambities van onze opdrachtgevers was impactbeleggen een van onze speerpunten in 2025. Enkele voorbeelden:

- APG Asset Management heeft zich in 2025 gecommitteerd aan een investering van ruim 560 miljoen euro in het toonaangevende duurzame energieplatform OASIS van Octopus Australia. Deze portefeuille omvat onder meer windenergie, zonne-energie en batterijopslag, waarmee wij bijdragen aan de energietransitie.
- Daarnaast heeft APG Asset Management namens ABP zeven hoogwaardige publiek-private samenwerkingsprojecten (PPP) verworven in het Verenigd Koninkrijk. Het gaat hierbij om ziekenhuizen, eerstelijnszorgfaciliteiten, voorzieningen voor de gemeenschap en onderwijsinstellingen. Hiermee wordt de maatschappelijke infrastructuur in deze regio versterkt.

## Investerings in Nederland

Ongeveer 6,5 procent van het vermogen dat wij voor onze opdrachtgevers beheren, wordt geïnvesteerd in Nederland (2024: 5,4 procent). Het doel van onze grootste opdrachtgever, ABP, is om tegen 2030 10 miljard euro te investeren in lokale impactbeleggingen. Daarom hebben wij in 2025 verschillende nieuwe impactinvesteringen toegevoegd aan de Nederlandse portefeuille van ABP.

Het meest in het oog springend is dat APG in 2025 500 miljoen euro extra heeft toegezegd aan de Dutch Essential Housing Venture. Dit investeringsinitiatief van ABP en vastgoedontwikkelaar Greystar belegt in nieuwe, hoogwaardige en duurzame woningen in het betaalbare, gereguleerde segment.

## Klimaatrisico's

We analyseren zowel transitierisico's als fysieke klimaatrisico's binnen de beleggingsportefeuilles van de fondsen waarvoor we werken. Transitierisico's zijn de financiële en operationele risico's die ontstaan door de overgang naar een koolstofarme economie. Bijvoorbeeld door veranderingen



Collega's op de werkvloer in kantoor Amsterdam.

in beleid, technologische innovaties, marktdynamiek of juridische ontwikkelingen.

We beoordelen in hoeverre ondernemingen, met name in sectoren met een hoge klimaatimpact, hun broeikasgasuitstoot verlagen en beschikken over een strategie voor een klimaatneutrale economie. Daarbij volgen we de richtlijnen van de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). De uitkomsten van onze klimaatrisicoanalyses helpen ons te bepalen welke sectoren aanvullende of strengere klimaatcriteria nodig hebben.

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

35

Zowel APG Asset Management als al onze opdrachtgevers voor vermogensbeheer hebben doelstellingen vastgesteld om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van hun beleggingen te verlagen. Daarnaast hebben APG Asset Management, ABP, bpfBOUW en SPW het klimaatcommitment van de Nederlandse financiële sector ondertekend. In 2025 namen wij deel aan de jaarlijkse voortgangsrapportage en voerden wij overleg met andere ondertekenaars om een gezamenlijke voortgangsrapportage te ontwikkelen via DUFAS.

### Investeren in de energietransitie

Ons co-investeringsprogramma heeft samen met vier toonaangevende Zwitserse pensioenfondsen ruim 250 miljoen euro geïnvesteerd in Zwitserse activa in cruciale infrastructuurprojecten. Dit omvat onder andere investeringen in Pattern Energy, een Amerikaanse koploper in hernieuwbare energie en transmissie-infrastructuur, en TenneT, de grootste elektriciteitsnetbeheerder van Duitsland. De samenwerking, gestart in oktober 2024, is een structurele innovatie in internationale samenwerking tussen pensioenfondsen en maakt deel uit van het Asset Owner Partnership (AOP) van APG.

Bovendien heeft APG in 2025 namens onze opdrachtgevers de definitieve investeringsbeslissing genomen om door te gaan met het bio-energieproject met koolstofafvang en -opslag (BECCS) in Stockholm. Dit wordt een van de eerste commerciële BECCS-faciliteiten in Europa. De installatie zal tot 800.000 ton biogene CO<sub>2</sub> per jaar afvangen en permanent verwijderen, wat meer is dan de jaarlijkse uitstoot van het wegverkeer in de stad.

### Biodiversiteit

Biodiversiteit is essentieel vanwege de maatschappelijke en economische waarde die natuur biedt, zoals voedselzekerheid, medicijnontwikkeling, klimaatregulatie, zoetwaterbeschikbaarheid en recreatie. Als ondertekenaar van de Finance for Biodiversity Pledge zet APG zich namens de fondsen waarvoor we werken in voor ambitieuze actie op het gebied van biodiversiteitsbeleid.

Een concreet voorbeeld is de verwerving van een meerderheidsbelang door APG, namens ABP, in een duurzaam bosbouwproject van 70.000 hectare in de Verenigde Staten. Dit bosproject zal naar verwachting bijna twee miljoen ton koolstof vastleggen in de komende vijftien jaar. Samen met Molpus Woodlands Group is hiervoor een impactgericht prestatiemechanisme opgezet om de verantwoordelijkheid voor klimaat- en biodiversiteitsresultaten te versterken.

## Mensenrechten en arbeidsomstandigheden

APG en de pensioenfondsen waarvoor we werken verwachten dat ondernemingen de mensenrechten respecteren, conform de United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights. De Corporate Human Rights Benchmark (CHRB), mede opgericht door APG in 2017, is een belangrijk instrument om de toepassing van deze principes door bedrijven te beoordelen. De CHRB maakt deel uit van de World Benchmarking Alliance. Ook neemt APG deel aan PRI Advance, een wereldwijd initiatief voor verantwoord aandeelhouderschap onder leiding van de Principles for Responsible Investment (PRI).

## Bevorderen van een leefbaar loon

APG is lid van Platform Living Wage Financials (PLWF), een samenwerkingsverband van financiële instellingen dat bedrijven aanspoort om leefbare lonen en inkomens te ondersteunen. Namens ABP en bpfBOUW nemen wij deel aan de PLWF-werkgroepen Food & Agri en Food Retail. Deze werkgroepen beoordelen jaarlijks de prestaties van bedrijven op het gebied van leefbaar loon.

## Goed ondernemingsbestuur

Wij vinden goed ondernemingsbestuur van cruciaal belang voor risicobeheersing en duurzame langetermijnprestaties van bedrijven. Onze verwachtingen richten zich op samenstelling en onafhankelijkheid van het bestuur, aandeelhoudersrechten, beloningsbeleid en financiële verslaglegging en auditpraktijken. Regelgevers en beleidsmakers raadplegen marktpartijen regelmatig om de implicaties van mogelijke beleidsveranderingen te toetsen. APG en de fondsen waarvoor we werken spelen daarbij vaak een actieve rol en leveren ook proactief hun visie.

## Engagement en stembeleid

We richten ons met onze beleggingen op sectoren met een grote impact. Daarom voeren we een actief engagementbeleid uit namens de pensioenfondsen waarvoor we werken. Dat betekent dat we zelfstandig én samen met andere grote beleggers in gesprek gaan met bedrijven. Dat doen we onder meer via samenwerkingsverbanden als Climate Action 100+ (CA100+) en de Dutch Climate Coalition (DCC). We moedigen ondernemingen – veelal markt- of regionale leiders en daardoor potentiële aanjagers van verandering – actief

## Verantwoord beleggen op onze website

Wij rapporteren regelmatig op onze website over de integratie van ESG-factoren in onze [beleggingsaanpak](#). Daar zijn ook beleidsdocumenten te vinden, evenals duurzaamheidsrapportages, zoals een overzicht van bedrijven waarmee wij in gesprek zijn en een lijst van uitgesloten ondernemingen en staatsobligaties. In 2025 publiceerden wij ons derde [Stewardship Overview](#) met een overzicht van engagement- en stemactiviteiten in het voorgaande jaar.

aan om heldere doelstellingen en tijdlijnen vast te stellen voor het verminderen van hun emissies, in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs.

Wanneer engagement niet het gewenste resultaat oplevert, biedt stemmen APG de mogelijkheid om namens onze pensioenfondsen onvrede te uiten over beursgenoteerde ondernemingen die niet aan onze criteria voldoen. Dat hebben we in 2025 ook gedaan.

Zo stemden we tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van een Aziatisch bedrijf tegen de benoeming van een voorzitter van de raad van bestuur. Dit omdat het bedrijf op het gebied van klimaat, mensenrechten en diversiteit in het bestuur niet voldeed aan de verwachtingen van onze grootste opdrachtgever, ABP. Het bedrijf had geen concreet plan om zijn uitstoot in Scope 3 te verminderen en had ook geen goedkeuring van het Science Based Targets initiative (SBTi). Omdat de grootste aandeelhouder veel invloed heeft en het bedrijf sceptisch staat tegenover maatregelen om CO<sub>2</sub> te verminderen, verwachten we dat we via dialoog weinig echte verandering kunnen bereiken.

APG en onze opdrachtgevers publiceren stembeslissingen op hun websites.

## Investment beliefs

Het vernieuwde pensioenstelsel brengt een focus op kosten en prestaties met zich mee, terwijl innovatie, schaal en nieuwe technologieën de vermogensbeheerkosten wereldwijd verder drukken. Daarnaast heeft onze grootste opdrachtgever, ABP, recentelijk twee belangrijke veranderingen doorgevoerd. Als eerste heeft ABP in 2022 haar investment beliefs herzien. Dit leidde in 2024 en 2025 tot ingrijpende wijzigingen. Zo zijn bestaande beleggingsmandaten opnieuw beoordeeld, in lijn met deze principes. Ten tweede heeft ABP in 2025 de voorkeur uitgesproken om over te gaan naar een single-clientmodel met APG Asset Management. De realisatie hiervan kreeg verder vorm in [Strategie 2030](#).

## Indexbeleggen

De investment beliefs van ABP omvatten een voorkeur voor indexbeleggen: een minder arbeidsintensieve strategie die erop is gericht het rendement van een geselecteerde benchmark te volgen. Kanttekening daarbij is dat ABP actief beleggen toepast wanneer kan worden aangetoond dat deze strategie structureel hogere rendementen oplevert dan indexbeleggen.

## Impact op de organisatie

APG Asset Management houdt zijn beleggingsproposities voortdurend tegen het licht om deze consistent te houden met de recente ontwikkelingen. Zo hebben wij in 2024 besloten om geen quant-aandelenstrategieën meer aan te bieden, wat heeft geleid tot opheffing van het quant-aandelenteam in 2025.

Ook is het aandelenplatform in 2025 verder geconsolideerd. Dit resulteerde in één wereldwijd team, gericht op ontwikkelde markten. Een beoordeling van het Emerging Markets Equities (EME)-mandaat leidde tot de conclusie dat de helft van de strategie moet worden belegd in een index en de andere helft moet worden verdeeld over meerdere managers. Omdat APG op deze schaal geen concurrerend EME-product meer kon aanbieden, is het EME-team in Hongkong opgeheven. Het actieve creditsmandaat van ABP is verlengd en beleggingen in Asset-Backed Securities (ABS) en Mortgage-Backed Securities (MBS) worden voortaan beperkt tot de Europese markt.

Daarnaast heeft ABP na een herbeoordeling van het Emerging Market Debt (EMD)-mandaat

in augustus besloten over te stappen op een enhanced-indexproduct zonder actieve beheercomponent. Tegelijkertijd groeit binnen private investments de wens om naast financieel rendement ook maatschappelijke impact te realiseren.

### Digitalisering en IT-landschap

APG Asset Management heeft in 2025 zijn vijfjarige digitaliseringsprogramma afgerond. Dit programma, opgezet om substantiële waarde voor onze opdrachtgevers te creëren en de strategische ambities te ondersteunen, omvatte een breed scala aan digitaliserings- en automatiseringsinitiatieven. Alle activiteiten zijn inmiddels overgedragen aan de lijnorganisatie voor verdere uitvoering en optimalisatie.

Hoewel niet alle doelstellingen exact volgens de oorspronkelijke plannen zijn gerealiseerd, heeft het programma wel geleid tot verbeteringen in onze technologielandchap, waaronder versterkt risicobeheer en een grotere operationele weerbaarheid.

Daarnaast, gezien de snelle geopolitieke veranderingen en de noodzaak om te

voldoen aan de marktconforme hersteltermijn van APG Asset Management, is een IT-programma gestart om verdere versterking van onze IT-infrastructuur te realiseren. Dit programma omvat een integraal verbeterplan voor de infrastructuur van APG Asset Management. De uitwerking en uitvoering daarvan vinden plaats in nauwe samenwerking met ABP en worden ondersteund door een interne governancestructuur.

### OMS/EMS

Een mijlpaal was de invoering van het Order & Execution Management System (OMS/EMS). Dit platform stelt portefeuillemanagers en handelaren in staat om orders efficiënt aan te maken, te routeren en uit te voeren. Met de introductie van OMS/EMS kan APG nu pre- en post-trade compliance aantoonbaar maken voor uitgevoerde orders.

### Cloud-based dataplatform

Een andere belangrijke prestatie is de ontwikkeling van een robuust en schaalbaar cloud-based dataplatform: een cruciaal onderdeel van APG's langetermijnvisie van 'all data at your fingertips'. Hoogwaardige data zijn, zowel qua beschikbaarheid als nauwkeurigheid,

essentieel voor vermogensbeheer. Het nieuwe platform maakt gecontroleerde toegang tot relevante data mogelijk voor klantinteracties, beleggingsbeslissingen, rapportages en andere activiteiten. Daarmee levert het concrete waarde op voor onze opdrachtgevers.

Digitalisering en operationele weerbaarheid blijven strategische prioriteiten voor APG. Samen zorgen zij ervoor dat wij toekomstbestendig blijven, wendbaar en weerbaar zijn en kunnen inspelen op de veranderende klantbehoeften. Ook helpt dit onze positie als aantrekkelijke werkgever verder te versterken. Digitalisering en weerbaarheid blijven belangrijke strategische speerpunten binnen [APG's Strategie 2030](#), in nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers.



**"De brief van DNB voelde alsof je je eindexamen had gehaald"**

Drie vragen aan

Eline Lundgren, bestuursvoorzitter bpfBOUW

### Hoe heb jij het daadwerkelijke moment van overstap naar het vernieuwde pensioenstelsel ervaren?

"1 januari 2026 voelde minder spannend dan je zou denken. De echte dynamiek zat in 2025, toen alle besluiten vielen en we de toets van De Nederlandsche Bank (DNB) doorliepen. De definitieve brief van DNB in augustus voelde als het halen van je eindexamen. Daarna ging het tempo omhoog: we waren al gestart met de voorbereidingen nog vóór de wetgeving rond was, en nu konden we door in de sprint naar 1 januari 2026. Samen met APG is dat succesvol verlopen."

### Hoe reageren deelnemers en werkgevers?

"Positief. Gepensioneerden zien een mooie verhoging van hun uitkering. Tegelijkertijd merken we dat sommige deelnemers zich zorgen maken: zij ervaren minder zekerheid dan onder het oude stelsel, ook al is de kans op verlaging nu kleiner. Daarom blijven we helder en consistent uitleg geven. We hebben deelnemers stap voor stap meegenomen via magazines, de website en uiteindelijk

met voorlopige transitieoverzichten in hun persoonlijke postbus. Uit onderzoek blijkt dat deze informatie als duidelijk en begrijpelijk wordt ervaren. Voor werkgevers is het met name geruststellend dat de overgang nauwelijks gevolgen heeft voor hun aanleverprocessen."

### APG presenteerde in 2025 een nieuwe strategie met een single client-visie voor vermogensbeheer. Wat betekent dat voor bpfBOUW?

"Dat was schakelen. We hadden vanwege het transitietraject net besloten in 2025 geen strategische herijking te doen, toen duidelijk werd dat APG een andere koers ging varen. Onze eerste reactie was dan ook: kan dit niet ná de overstap? Maar het moest nu. Dat betekent dat we eerder dan gepland naar onze uitbestedingsstrategie moeten kijken. Vermogensbeheer en pensioenadministratie zijn nu bij één partij ondergebracht; dat verandert. De zoektocht naar een nieuwe fiduciair manager doen we zorgvuldig. 2030 is onze horizon, maar als het sneller kan, dan doen we dat. We hebben daarbij het voordeel dat het deel van ons vermogen dat in onroerend goed is belegd bij Bouwinvest is ondergebracht; daar hoeft niets aan te veranderen."

# Ons fundament

**In dit hoofdstuk lichten we de organisatiebrede thema's en onderdelen buiten**

**Pensioendienstverlening en Vermogensbeheer toe, die voor onze stakeholders van belang zijn: IT-ontwikkelingen, onze mensen en de financiële positie.**

## Versterking IT-governance

APG werkt aan een IT-organisatie die klaar is voor de toekomst. Een belangrijk onderdeel daarvan is de aanscherping van onze IT-governance. Deze heeft in 2025 een nieuwe vorm gekregen. De aanpassingen zijn ingevoerd om onze IT-executiekraacht te vergroten, zodat we grote transities – zoals de implementatie van de Wtp – effectief kunnen realiseren. Daarnaast vraagt (nieuwe) regelgeving, waaronder DORA, om extra grip op IT-security.

Ook speelt de langetermijnvisie van ABP op uitbesteding een rol: de verschillende business modellen van APG, namelijk

pensioendienstverlening en vermogensbeheer, hebben uiteenlopende IT-behoefte. Dankzij de aanpassingen worden zij beter bediend.

Belangrijke verbeteringen zijn onder andere dat de business units leidend zijn in het eigen business model en dat er meer centrale aansturing is van IT, data en innovatie. Daarnaast is er een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden gerealiseerd volgens het 'three lines model': van uitvoering tot toezicht en onafhankelijke controle. Hiermee vergroten we de effectiviteit van onze risicobeheersing.

In het nieuwe model staan de doelen en behoeften van de business units centraal, zonder het belang van centrale kaders en beleid uit het oog te verliezen. Efficiëntie, risicobeheersing en kostenbeheersing blijven leidende principes, waarbij we zaken waar mogelijk gezamenlijk en centraal organiseren.

## Digitale operationele weerbaarheid en informatiebeveiliging

Digitale operationele weerbaarheid blijft een strategische prioriteit. APG is sinds de invoering van DORA op 17 januari 2025 verplicht aan te tonen dat de digitale veiligheid en weerbaarheid op orde zijn. In 2025 is voortgang geboekt bij het versterken van de IT-beheersings- en securityprocessen.

APG heeft het NOREA 'DORA in control'-framework als leidend normenkader vastgesteld en dit geïntegreerd in het ontwerp van het ICT-controleraamwerk. De volledige implementatie is echter nog niet afgerond. Verschillende domeinen uit het controleraamwerk worden in 2026 verder uitgewerkt, getest en geborgd in de lijnorganisatie. Het voldoen aan DORA is een blijvende uitdaging in een veranderende wereld, waarbij wij de benodigde aandacht en inzet blijven leveren om naleving verder te versterken. De focus ligt nu op duurzame verankering van DORA in IT-operaties, risicomanagement en governance. Om de effectiviteit te borgen, scherpt APG zijn IT-risico- en controleraamwerk aan op basis van

een marktconform normenkader. Dit biedt structureel inzicht in de naleving en werking van DORA binnen APG.

### Kunstmatige intelligentie

We hebben in 2025 stappen gezet om kunstmatige intelligentie – waaronder generatieve AI – verantwoord en doelgericht toe te passen. Ons doel: de dienstverlening verbeteren, processen versnellen en kennis toegankelijker maken. AI biedt enorme kansen, maar vraagt om zorgvuldige implementatie. Daarom zijn er duidelijke kaders voor veiligheid, privacy, compliance en ethiek.

rondom AI worden beheerst via ons AI-beleid, aanvullende governance-maatregelen en strikte beveiligingsrichtlijnen.

Om dit te borgen doorloopt iedere medewerker een verplicht leertraject. Daarnaast blijft APG aandacht geven aan adoptie door middel van gerichte AI-opleidingen, zoals het Master Your AI-leertraject voor Copilot-gebruikers, zodat zij optimaal gebruik kunnen maken van deze toepassing. Zo versterken we APG als een wendbare, efficiënte en kennisgedreven organisatie.

### Generatieve AI bij APG: van idee naar waarde

Van idee naar waarde: dat brengt generatieve AI ons, onze fondsen en hun deelnemers. Hieronder enkele voorbeelden uit diverse initiatieven die dit illustreren:

- ChatAPG ondersteunt specialisten bij het sneller vinden van antwoorden op complexe vragen. Door de bestaande kennisbank te combineren met Microsoft Azure OpenAI wordt kennis beter ontsloten, wat leidt tot tijdsbesparing, betere besluitvorming en snellere klantbediening. Begin 2026 start een test met een eerste groep specialisten.

- Copilot M365 is een geïntegreerde AI-assistent in de Microsoft 365-suite en ondersteunt kenniswerkers bij het zoeken, analyseren en herschrijven van informatie. Na een succesvolle pilot op tien afdelingen wordt Copilot M365 naar verwachting in Q1 2026 gefaseerd uitgerold binnen de hele organisatie.
- Databricks: in 2025 bereidde APG Asset Management de uitrol voor van Databricks Genie. Dit is een AI-functionaliteit voor self-service analytics, waarmee gebruikers in natuurlijke taal direct met hun data kunnen werken, visualisaties kunnen genereren en minder afhankelijk worden van technische teams. Genie is na uitgebreide interne tests klaargemaakt voor implementatie als onderdeel van de datastrategie om productiviteit en datagedreven werken verder te versterken.

### Onze medewerkers en HR

De komende jaren verandert er veel voor APG: van de complexe transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel en de hogere eisen van fondsen en toezichthouders tot de technologische innovaties die we omarmen. AI

APG heeft de afgelopen jaren een sterke basis gelegd om AI veilig en betrouwbaar toe te passen. Data voor AI-toepassingen wordt continu getoetst via ons datakwaliteitsraamwerk, dat verder wordt versterkt. We hebben daarnaast belangrijke stappen gezet in de vastlegging en validatie van metadata. Een traject dat de komende jaren verder wordt uitgebouwd. We zetten uitsluitend systemen in die voldoen aan het APG IT- en databeleidskader, waardoor we werken met state-of-the-art en betrouwbare technologie. De risico's

deze veranderingen hebben impact op onze organisatie en werknemers.

In 2025 heeft APG zich expliciet gericht op het realiseren van een beheerste transformatie (versterken van verandervermogen) binnen APG, waarbij ‘in control zijn’ centraal stond als randvoorwaarde voor succes.

We zorgen voor voorspelbaarheid en transparantie bij alle organisatorische en personele veranderingen, zodat duidelijkheid voor alle betrokkenen gewaarborgd is. Vanuit APG hebben we deze ambitie vertaald naar een aanpak die vertrouwen versterkt en onzekerheid vermindert. Een aantal concrete initiatieven:

- **Leiderschapsontwikkeling en organisatieverandering:** we versterken leiderschap met oog voor menselijke impact, ondersteund door een toolkit en een helder veranderverhaal. Dit begint bij de Executive Committee (ExCo) en hoger management en groeit door naar alle lagen van de organisatie.
- **Gerichte regie op verandering:** als strategische partner prioriteren we reorganisaties op urgentie en impact, en bieden medewerkers en sociale partners een transparante, begrijpelijke aanpak.

- **Balans in personeelsinzet:** we zoeken de juiste balans tussen eigen medewerkers en externe krachten om continuïteit, flexibiliteit, kostenbeheersing en compliance te waarborgen. Een van de concrete acties waarmee we aan de slag zijn gegaan, is beleid invoeren voor de inzet van externen als onderdeel van het totale personeelsbestand. Met aandacht voor het behoud van talent.
- **Adaptieve verandering en ontwikkeling:** we investeren in kennis, vaardigheden en gedrag, en helpen medewerkers en leidinggevenden actief om te gaan met verandering, met een gestandaardiseerde aanpak die wendbaarheid en voorspelbaarheid combineert.

Op basis van data, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, pulsemetingen en signalen uit de organisatie stellen we een risicobeeld op. Dit geeft bedrijfsonderdelen de mogelijkheid om tijdig bij te sturen en met medewerkers in gesprek te gaan, om zo risico's te beperken. Meer doelstellingen en resultaten voor 2025 zijn opgenomen in de [duurzaamheidsrapportage](#).

## Dilemma: Vernieuwing versus beheersbaarheid

Hoe benutten we technologische kansen zoals kunstmatige intelligentie, blijven we deskundig en wendbaar, en versnellen we transities – zonder concessies te doen aan zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en beheersbaarheid? Juist in een tijd van maatschappelijke druk en geopolitieke onzekerheid.

Innovatie is noodzakelijk om toekomstbestendig te blijven. Tegelijkertijd brengt vernieuwing risico's met zich mee. Het begint met het erkennen van dit spanningsveld en het voeren van de dialoog: hoe zetten we stappen vooruit, terwijl we continu toetsen of processen veilig en beheerst verlopen? Dat vraagt niet alleen om technologische vernieuwing, maar ook om het verbeteren van het innovatieproces zelf.

We doen dit niet alleen. Door actief samen te werken met partijen in de markt en ervaringen te delen, leren we sneller en slimmer. Zo zoeken we de balans tussen snelheid en zorgvuldigheid – en behouden we het vertrouwen van onze fondsen en toezichthouders.

## Onze financiën 2025

APG realiseerde in 2025 een netto resultaat van 6,2 miljoen euro (2024: 14,3 miljoen euro). Dit resultaat is opgebouwd uit een omzet van 1.049 miljoen euro (2024: 1.035 miljoen euro) min de kosten van 1.043 miljoen euro (2024: 1.021 miljoen euro). Hoewel het netto resultaat lager uitviel dan in 2024, bleef het boven het voor 2025 begrote niveau.

De solvabiliteit bleef met 54 procent (2024: 49 procent) op een gezond niveau, waarmee APG aantoont over voldoende buffers te beschikken om financiële schokken op te vangen. Ondanks een negatieve operationele kasstroom beschikt APG Groep over een sterke liquiditeitspositie. De effectieve belastingdruk bedroeg 19,4 procent (2024: 16,3 procent).

APG blijft zich richten op het verbeteren van de financiële positie, het realiseren van maatschappelijk verantwoord rendement en het bestendigen van de continuïteit en strategische koers van de organisatie.

## Omzet

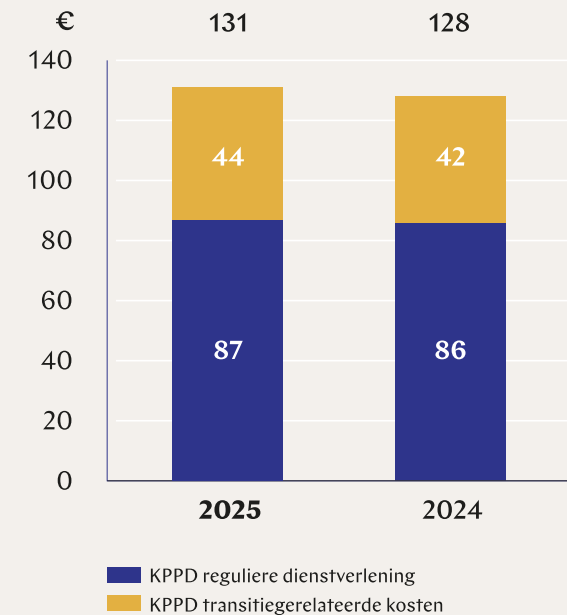
APG realiseert omzet via contracten met opdrachtgevers, waarmee we een langdurige klant-leveranciersrelatie hebben. De omzet wordt gesplitst in omzet voor reguliere dienstverlening en projecten, waaronder de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel. De totale omzet is ten opzichte van 2024 gestegen. De omzet van het vermogensbeheer en de transitiedienstverlening is gedaald ten opzichte van 2024. Dit wordt echter gecompenseerd door een hogere omzet voor de pensioenuitvoering. De omzet van het vermogensbeheer is deels afhankelijk van de ontwikkeling van het beheerd vermogen.

## Uitvoeringskosten pensioendienstverlening

Het doel van APG is om zoveel mogelijk pensioenwaarde te realiseren voor de deelnemers van de fondsen waarvoor we werken. De pensioendienstverlening bestond, net als in 2024, uit twee onderdelen: de reguliere pensioendienstverlening en de Wtp-transitie. Deze laatste vraagt om forse investeringen en is ingrijpend voor de organisatie. Tegelijkertijd focust APG op kwaliteit en kostenbeheersing

binnen de reguliere dienstverlening. Dat resulteerde in kostenbesparingen (ten opzichte van de begroting) op de reguliere pensioendienstverlening. Het kostenniveau van de reguliere dienstverlening bleef bovendien vrijwel gelijk aan dat van 2024, ondanks hogere kosten door inflatie en cao-stijgingen.

## Kostprijs per deelnemer



### Kostprijs per deelnemer

De kostprijs per deelnemer wordt berekend door de kosten voor pensioenuitvoering te delen door het totaal van het aantal actieve en gepensioneerde deelnemers. De gemiddelde kostprijs per deelnemer steeg met 3 euro naar 131 euro (2024: 128 euro). De transitiegerelateerde kostprijs per deelnemer nam toe met 2 euro naar 44 euro (2024: 42 euro). De kostprijs voor de reguliere dienstverlening steeg met 1 euro tot 87 euro (2024: 86 euro).

### Uitvoeringskosten vermogensbeheer

APG besteedt veel aandacht aan kosten in de beleggingsactiviteiten. Dit betreft zowel onze eigen organisatiekosten als de kosten voor het beheren van de vermogens van de pensioenfondsen.

Belangrijke factoren bij het bepalen van de beleggingskosten zijn de door fondsen gekozen beleggingsmix en implementatiestijl, waaronder de keuze voor intern of extern beheerde portefeuilles. Kosten vormen altijd een belangrijk aandachtspunt voor pensioenfondsen bij het nemen van beleggingsbeslissingen.

Beleggen in illiquide asset classes brengt hogere kosten met zich mee vanwege het arbeidsintensieve karakter en, indien extern beheerd, hogere beheers- en performancevergoedingen ten opzichte van liquide asset classes. De kosten van illiquide beleggingen kunnen door APG Asset Management slechts gedeeltelijk worden beïnvloed.

APG Asset Management streeft ernaar de gemiddelde kosten van illiquide asset classes te verlagen door meer te investeren in co-investments en directe beleggingen. Dit soort beleggingen kent relatief lage, of zelfs helemaal geen kosten. Op deze manier creëert APG Asset Management toegevoegde waarde voor onze opdrachtgevers.

Bij liquide asset classes zien we dat klanten steeds vaker kiezen voor mandaten met indexbeleggingen, die aanzienlijk lagere kosten met zich meebrengen vergeleken met actief beheer. APG waardeert en ondersteunt deze beslissingen van onze opdrachtgevers en past zijn eigen bedrijfsmodel en bijbehorende kostenniveau hierop aan.

### Totale kostenratio

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

De door APG in rekening gebrachte vermogensbeheervergoeding bedroeg in 2025 19,7 procent (2024: 21,5 procent) van de totale beleggingskosten voor de volledige beheerde portefeuille van onze opdrachtgevers. Omdat zij steeds meer in indexbeleggingen hebben geïnvesteerd, is de door APG in rekening gebrachte beheervergoeding gedaald. Dit is echter volledig gecompenseerd door een toename van het beheerde vermogen.

### Verwachte toekomstige ontwikkelingen

APG zal de komende jaren fors investeren in de realisatie van Strategie 2030 en de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel (Wtp). Deze investeringen zijn essentieel om onze organisatie toekomstbestendig te maken en om een hoogwaardige dienstverlening te kunnen blijven leveren aan pensioenfondsen en hun deelnemers. De benodigde middelen worden grotendeels gefinancierd uit het reguliere resultaat en, waar nodig, uit het eigen vermogen. Daarbij anticiperen we op een periode van enkele jaren waarin tijdelijke financiële verliezen kunnen optreden, met name als gevolg van Wtp-gerelateerde kosten en strategische investeringen.



Collega's op de werkvloer in kantoor Heerlen.

In nauwe afstemming met onze aandeelhouder is het uitgangspunt dat de reguliere activiteiten structureel winstgevend blijven. Interen op het eigen vermogen vindt uitsluitend plaats indien verliezen samenhangen met de Wtp-transitie of Strategie 2030.

Tegelijkertijd blijft APG nadrukkelijk sturen op het ruimschoots voldoen aan alle solvabiliteitsvereisten. Dit waarborgt dat de transitie en strategische ambities op een financieel verantwoorde manier kunnen worden gerealiseerd, met behoud van stabiliteit op de lange termijn.

46

Door deze investeringen werkt APG gericht aan een efficiëntere en kosteneffectievere inrichting van de reguliere dienstverlening. Dankzij een digitaliseringsslag, procesoptimalisatie en schaalvoordelen wordt het kostenniveau structureel verlaagd, wat APG in staat stelt marktconforme tarieven te hanteren en de financiële gezondheid op lange termijn te versterken. Deze verbeteringen dragen eraan bij dat tijdelijke druk op het rendement wordt opgevangen zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van de dienstverlening.

Daarnaast speelt APG actief in op veranderende voorkeuren van pensioenfondsen, zoals de toenemende vraag naar kostenefficiënte indexbeleggingen. Ook wordt de inzet op directe en co-investeringen in illiquide assetcategorieën vergroot, met als doel de totale kosten binnen deze segmenten te verlagen. Onafhankelijke benchmarkonderzoeken laten zien dat de beleggingskosten voor de opdrachtgevers van APG op de lange termijn gemiddeld lager liggen dan die van vergelijkbare fondsen.

Met deze samenhangende aanpak blijft APG bouwen aan duurzame waardecreatie voor alle stakeholders, op basis van een solide financiële positie, een toekomstbestendige organisatie en een blijvende focus op het belang van deelnemers.

### Kapitaal- en dividendbeleid

Het kapitaal- en dividendbeleid van APG is gericht op het waarborgen van financiële stabiliteit, het creëren van ruimte voor strategische investeringen en het voorkomen van overkapitalisatie. De rendementsdoelstelling is gebaseerd op een minimaal rendement op het eigen vermogen en

– in lijn met fiscale transfer pricing-richtlijnen  
– een minimaal rendement op de totale kosten van dienstverlening aan ABP.

In 2025 werd niet voldaan aan het minimale rendement op het eigen vermogen als gevolg van de noodzakelijke investeringen in de transitie. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg 1,3 procent (2024: 4,0 procent). APG accepteert dit lagere rendement (ten opzichte van het vooraf vastgestelde doelrendement) tijdelijk, gezien het strategische belang van de transitie. Aan het fiscaal vereiste minimale rendement op de totale kosten van de dienstverlening aan ABP is in 2025 wel voldaan.

In 2025 werd een dividend over het boekjaar 2024 van 32 miljoen euro uitgekeerd aan de aandeelhouders, conform het kapitaal- en dividendbeleid en de wettelijke vereisten.



“

**"APG's ervaring met overstappen op de Wtp schept vertrouwen"**

Drie vragen aan

Harmen van Wijnen, bestuursvoorzitter uitvoerend bestuur ABP

**In 2027 stapt ABP over op de nieuwe regels voor pensioen. Wat zijn de grootste uitdagingen in de communicatie richting deelnemers?**

“De meeste publiciteit rondom de stelselverandering kwam de afgelopen jaren uit de politieke en publieke debatsfeer, en overigens niet altijd in een positieve context. Sinds november kunnen we in onze communicatie van algemene uitleg overstappen naar informatie op persoonlijk niveau. Zo beantwoorden we concreter de vraag: wat betekent dit voor mij? Komend jaar intensiveren we die communicatie, onder meer met voorlopige transitieoverzichten. Spannend, want met meer dan drie miljoen deelnemers moet alles foutloos verlopen. Tegelijkertijd zijn de transities van andere fondsen waarvoor APG werkt beheerst verlopen, wat vertrouwen geeft.”

**Het samenspel tussen ABP en APG wordt dit jaar nog belangrijker. Hoe kijk je daar tegenaan?**

“APG presenteerde in december zijn nieuwe strategie. Die sluit aan op ABP's visie op uitbesteding die we eind 2024

hebben vastgesteld. Met Strategie 2030 streeft onze uitvoerder naar maximale gelijkgerichtheid met ABP, marktconforme kosten en excellente dienstverlening. Dat is natuurlijk in het belang van de deelnemer. Op 3 december hebben we deze strategie als aandeelhouder goedgekeurd. Ik kijk positief terug op zowel de inhoud als op het proces.”

**ABP staat voor een goed pensioen in een leefbare wereld. Hoe gaat ABP om met veranderingen in die wereld?**

“Over AI ben ik nuchter optimistisch: het biedt kansen voor betere analyses en dienstverlening, binnen duidelijke ethische en juridische kaders. Qua geopolitiek moeten we blijven kijken naar de lange termijn. Onderscheid maken tussen gebeurtenissen op korte termijn en structurele verschuivingen. Het besef dat Europa te afhankelijk was van anderen voor energie, veiligheid en technologie hoort in die laatste categorie. Het was een wake-up call om als Europa weerbaarder te worden, en dat vraagt investeringen. Daarin kunnen wij een belangrijke rol vervullen. Sowieso wil ik onze sociaal-maatschappelijke rol als pensioenfonds benadrukken. Juist in een onrustige wereld is het waardevol dat we als institutie stabiliteit kunnen bieden.”

# Onze governance



**2025 in beeld: 'De energietransitie'**  
Wind- en zonne-energie leverden in 2025 volgens Ember voor het eerst meer elektriciteit in de EU op dan alle fossiele brandstoffen samen. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar aan de Nederlandse kust, waar een platformschip voor de bouw van windparken op zee in de Eemshaven wordt geladen.



# 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 zich aan de toepasselijke wet- en regelgeving. 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 onze website [apg.nl](#).

## 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 aandeelhouder.

## Executive Committee

APG heeft sinds maart 2025 een nieuw bestuursmodel waarvan het Executive Committee (ExCo) deel uitmaakt. Het ExCo

is een medebesluitvormend orgaan binnen APG. Het ExCo kan snel beslissingen nemen over operationele zaken, wat leidt tot een efficiëntere bedrijfsvoering en verhoging van de slagkracht. Een aantal specifieke verantwoordelijkheden blijft tot het domein van de raad van bestuur behoren.

Het ExCo van APG bestaat uit negen leden: de drie leden van de raad van bestuur en zes managing directors. Iedere managing director heeft in het ExCo een apart aandachtsgebied. Via de ExCo vergroten we de betrokkenheid van het senior management bij de besluitvorming in de top.

## Boards en risicocomités

De raad van bestuur wordt ondersteund door boards, die elk hun eigen aandachtsgebied hebben. Zoals de IT & Security Board (beheerst, veilig, flexibel en toekomstbestendig IT- landschap), de Sustainability Board (duurzaamheid en maatschappelijke impact) en de Diversity, Equity & Inclusion Board (diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie). Zowel op het niveau van de

bedrijfsonderdelen als op groepsniveau hebben we daarnaast risicocomités.

## Samenstelling raad van bestuur

Annette Mosman is tot 2029 herbenoemd als voorzitter van de raad van bestuur. Annette heeft als aandachtsgebieden onder andere Pensioen van Straks, de portefeuille Pensioendienstverlening en per 1 augustus 2025 IT Services.

Ronald Wuijster (portefeuilles APG Asset Management en Duurzaamheid) is op 1 maart 2026, na afloop van zijn tweede termijn als lid van de raad van bestuur van APG en CEO van APG Asset Management, en na bijna twintig jaar bij het bedrijf, gestopt met zijn werkzaamheden voor APG. Ronalds taken bij APG Asset Management worden vanaf 1 maart 2026 tijdelijk overgenomen door Alineke van den Berge – Blindenbach, Chief Operating Officer (COO) bij APG Asset Management en lid van het ExCo van APG Groep.

Maarten Blacquièrre, die tot april 2026 benoemd is als CFRO en lid van de raad van bestuur

(portefeuilles Finance, Risk & Compliance, Tax en Diversiteit) heeft besloten dat hij zich na afloop van zijn benoemingstermijn gaat richten op een andere invulling van zijn werkende leven.

Annemarie Mijer is per 1 maart 2026 benoemd tot lid van de raad van bestuur van APG Groep en treedt per 1 april 2026 aan als Chief Finance & Risk Officer (CFRO). De benoeming geldt voor vier jaar. Annemarie heeft ruim vijfentwintig jaar ervaring in risicomanagement, finance en governance binnen banken, verzekeraars en pensioenfondsen.

Na het aantreden van Annemarie als CFRO bestaat de raad van bestuur uit twee leden.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen wordt door de aandeelhouder van APG benoemd. De raad bewaakt onder meer de continuïteit van de organisatie. Aandacht voor 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 aandeelhouder.

De raad van commissarissen 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 aandeelhouder voor het beloningsbeleid. De bevoegdheid om bestuurders en commissarissen te benoemen en te ontslaan, ligt bij de aandeelhouder. De aandeelhouder stelt ook hun bezoldiging vast.

De raad van commissarissen heeft drie commissies: de audit- en riskcommissie, de IT-commissie 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 geen leden van de raad van bestuur aanwezig zijn.

### Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond gedurende 2025 uit vijf commissarissen. Peter Bommel is voorzitter, Sarah Russell is vicevoorzitter en Constant Korthout, José Meijer en Lineke Sneller zijn lid. Sarah Russell en Constant Korthout zijn ook lid van de raad van commissarissen van dochteronderneming APG Asset Management.

### Aandeelhouderschap

Gedurende 2025 hadden de raad van bestuur en de raad van commissarissen regelmatig overleg met de aandeelhouders. Tot medio december 2025 had APG Groep NV twee aandeelhouders. Stichting Pensioenfonds ABP beschikte over 92,16 procent van de aandelen en Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid had 7,84 procent van de aandelen. Medio december 2025 heeft Stichting Pensioenfonds ABP de aandelen die Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid in APG Groep NV had, overgenomen, waardoor Stichting Pensioenfonds ABP 100 procent aandeelhouder van APG Groep NV werd.

## Extern toezicht

Wettelijk houdt De Nederlandsche Bank (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 Asset Management beheert het vermogen voor vier pensioenfondsen en voor Asset Owner Partners (internationale asset owners). Het AOP-fonds heeft tot doel grote beleggers toegang te geven tot infrastructuurinvesteringen die aansluiten bij hun langetermijnbeleggingsdoelen en risicobereidheid. Deze investeringen zijn bovendien in het belang van de vier primaire fondsen waarvoor APG werkt, omdat er zo een grotere schaalgrootte kan worden bereikt die bijdraagt aan een hoger rendement.

APG Asset Management 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 APG Asset Management 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 gezamenlijk een horizontaal toezicht convenant met de Belastingdienst in Nederland. De relatie stoelt op werken in de actualiteit, transparantie, wederzijds begrip en vertrouwen en het stimuleren van een proactieve opstelling.

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

APG heeft een fiscaal beleid met uitgangspunten om op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier om te gaan met belastingen. Dit beleid geldt zowel voor het eigen fiscale handelen als voor de dienstverlening aan pensioenfondsklanten.

Daarmee geeft APG ook invulling aan (eventueel) fiscaal beleid van (pensioenfonds)klanten, met name in het beleggingsproces voor beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde beleggingen. Het doel is om de dialoog te bevorderen over fiscaal verantwoord gedrag van bedrijven waarin wordt belegd.

In de jaarrekening 2025 biedt APG, net als voorgaande jaren, inzicht in de belastingdruk per land waarin het actief is. Nieuw dit jaar is de publicatie van een Country-by-Country rapportage (CbCR), die aanvullende transparantie biedt over belastingafdrachten per land. Zie de APG-website voor meer info over ons [fiscaal beleid](#).

# 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. Bij de totstandkoming 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 Asset Management 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.

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 worden niet toegekend. 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 ‘beloningsprikkelers’ leidt. Periodiek maken we hiervoor risicoanalyses.

### Beloning in buitenland

In het buitenland maken prestatie-afhankelijke beloningen vaker deel uit van de totale beloningspropositie. 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 (benchmarkdata) en vanuit maatschappelijk perspectief, of een totale beloning met een groter aandeel variabele beloning nodig is.

### Uitgekeerde variabele beloning

Variabele beloning is gebaseerd op een global target framework dat, vanwege Nederlandse wettelijke verplichtingen, bestaat uit ten minste 50% kwalitatieve (niet-financiële) doelstellingen (bijvoorbeeld duurzaamheidsindicatoren) en 50% kwantitatieve doelstellingen (beiden zijn verdeeld in een team- en individuele component voor de juiste balans).

Waar de kwantitatieve doelstellingen in het algemeen het beleggingsrendement over een meerjarige periode volgen (aansluitend bij de langetermijnvisie van APG en onze klanten), zijn de kwalitatieve doelstellingen anders van aard en daardoor minder volatiel.

Over 2025 bedraagt de totale toegekende variabele beloning 39,3 miljoen euro (2024: 49,3 miljoen euro). Van dit bedrag heeft 31,5 miljoen euro (2024: 39,9 miljoen euro) betrekking op de buitenlandse vestigingen APG

US, APG Hong Kong en APG Singapore. De afname van 10 miljoen euro is toe te schrijven aan een lagere cumulatieve beleggingsprestatie en een afname van het aantal medewerkers.

In 2025 werd aan 25 medewerkers (2024: 21) die werkzaam zijn binnen APG Asset Management in totaal meer dan 1 miljoen euro aan beloning toegekend. Het overgrote deel van deze medewerkers werkt buiten Nederland, met name in Private Equity in de US. De totale beloning bestaat uit een vaste en een variabele beloning; een verwachte eenmalige ontslagvergoeding is onderdeel van de totale 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 Asset Management is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beloningsbeleid voor APG Asset Management. Dit beleid moet passen binnen de kaders van het algemene beloningsbeleid van APG Groep. De vermogensbeheeractiviteiten zijn in een zelfstandige vennootschap ondergebracht. APG Asset Management heeft een eigen raad van commissarissen met een remuneratiecommissie.

Deze raad van commissarissen stelt het algemene beloningsbeleid van APG Asset Management vast op voorstel van de directie. De raad wordt hierbij ondersteund door een multidisciplinaire toetsingscommissie, waarin People & Change, Risk, Compliance en juridische collega's samenwerken 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 4,8 (2024: 4,7). Voor alleen APG Nederland is deze verhouding 5,8 (2024: 5,8). Over de boekjaren 2019 tot en met 2023 was deze laatstgenoemde interne beloningsverhouding respectievelijk 5,9, 6,0, 5,7, 5,7 en 5,8.

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.

Op deze plaats wordt reeds opgemerkt dat met ingang van 2026 een aangepast beloningsbeleid voor de raad van bestuur is vastgesteld. Met name de weging van de mix van verschillende sectoren die samen de referentiemarkt vormen, is hierbij aangepast. De weging van de

(semi)publieke sector is hierbij verzaamd. Op deze manier wordt de aansluiting bij ABP geoptimaliseerd en wordt matiging van het beloningsniveau bewerkstelligd.

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.

55

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 2025 is te lezen op [apg.nl](http://apg.nl).



Collega's op kantoor in Heerlen.

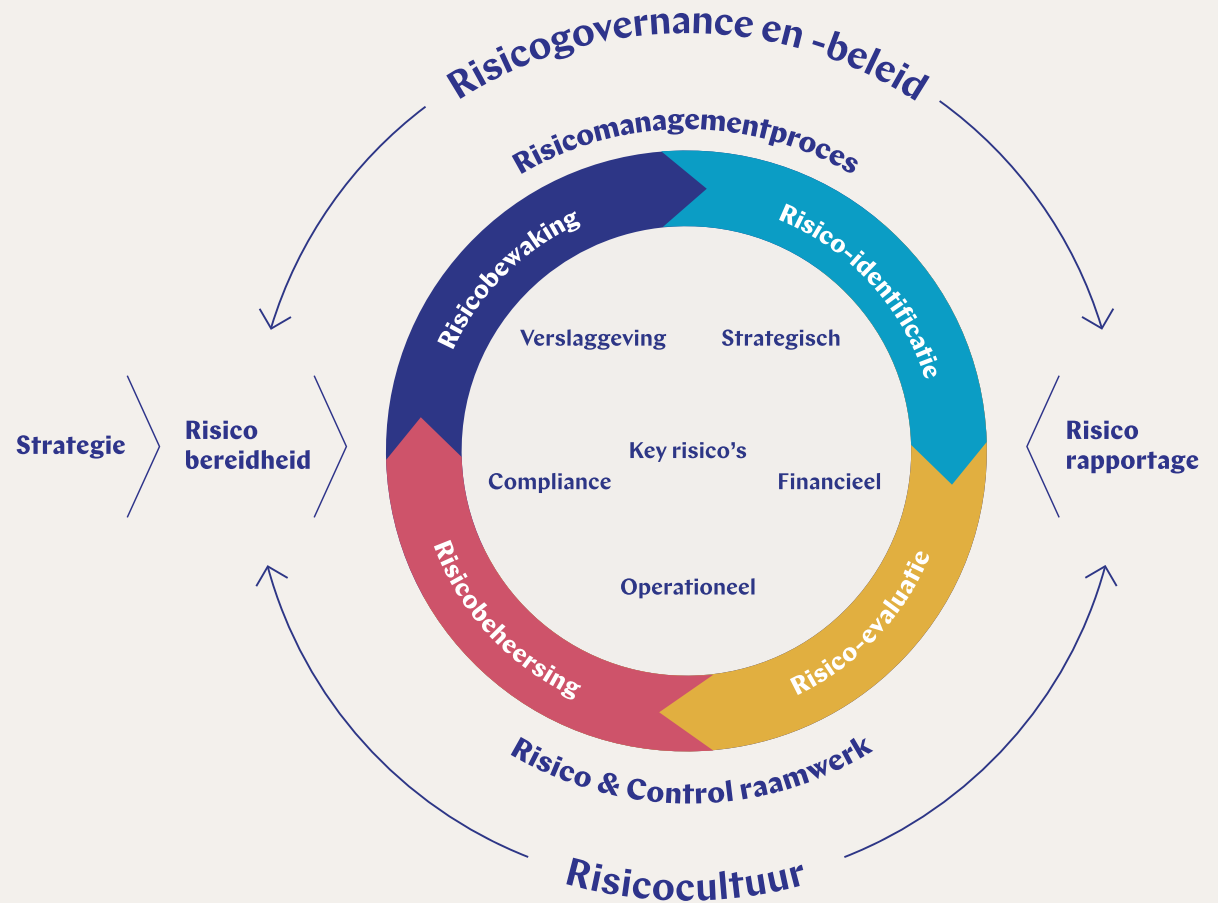
# Risicomanagement

Risicomanagement draagt bij aan het realiseren van de strategische doelstellingen van APG en een stabiele bedrijfsvoering. APG onderkent en beheerst risico's vanuit een integraal perspectief voor pensioendienstverlening en vermogensbeheer. Hierbij wegen wij financiële en maatschappelijke waarden mee.

56

## Integraal risicomanagement

Integraal risicomanagement betreft het organisatiebreed en samenhangend beheersen van strategische, financiële, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's ter ondersteuning van de strategie en behoud van een stabiele bedrijfsvoering. In de volgende paragrafen lichten wij ons integraal risicomanagement toe.



## Risicogovernance

Een solide risicogovernance heeft als doel de raad van bestuur en directies van APG in staat te stellen om op een integere en beheerste wijze sturing te geven aan de organisatie. Een zorgvuldige belangenafweging van alle stakeholders bij het nemen van besluiten en het voldoen aan wetten en regels staan hierbij centraal. De wijze van aansturing en inrichting van APG heeft invloed op de risicocultuur en het gedrag.

## 'Three lines'-model

APG hanteert het 'three lines'-model als uitgangspunt voor het beheer en de beheersing van risico's. De eerste lijn wordt gevormd door Pensioendienstverlening, Vermogensbeheer en ondersteunende afdelingen (Groep Diensten & Staven). Zij zijn primair verantwoordelijk voor het risicomanagement binnen APG. De Risk & Compliance functie (de tweede lijn) adviseert en ondersteunt de eerste lijn en fungeert tegelijkertijd als 'tegenkracht'. De interne auditfunctie vormt de derde lijn en beoordeelt onafhankelijk de effectiviteit van governance, risicomanagement en interne beheersing.

## Risicocommissies

De risicocommissies van de bedrijfsonderdelen, de raad van bestuur en de raad van commissarissen (via de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen (ARC) die de besluitvorming voor de raad van commissarissen voorbereidt, terwijl de raad van commissarissen verantwoordelijk blijft) zien erop toe dat de verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is gewaarborgd.

De ARC organiseert indien nodig aanvullende risicovergaderingen om gericht te kunnen beschikken over relevante informatie voor haar toezichthoudende taken. Dit gebeurt bijvoorbeeld op het gebied van IT en security, zodat de ARC goed op de hoogte is van materiële risico's binnen deze domeinen. De ARC evalueert de beheersing van de risico's als onderdeel van haar toezichthoudende taak.

Op de volgende pagina is APG's structuur van risicocommissies gepresenteerd, ingericht om sturing te geven aan en invulling te geven aan effectieve risicobeheersing.

## 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 de vijf risicocategorieën: strategisch, financieel, operationeel, compliance en verslaggeving. Elke categorie bevat de belangrijkste risico's die aansluiten bij de activiteiten van APG. De indeling is in lijn met de regelgeving van toezichthouders en sluit aan bij wat gebruikelijk is in de financiële sector. Onder strategisch risico valt het Corporate Sustainability-risico. Dit 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 het hoofdstuk risicomanagement in de duurzaamheidsrapportage.

APG actualiseert de risicotaxonomie elk jaar in lijn met zowel externe ontwikkelingen als de eigen strategie en bedrijfsvoering, waarbij de resultaten van uitgevoerde risicoanalyses en

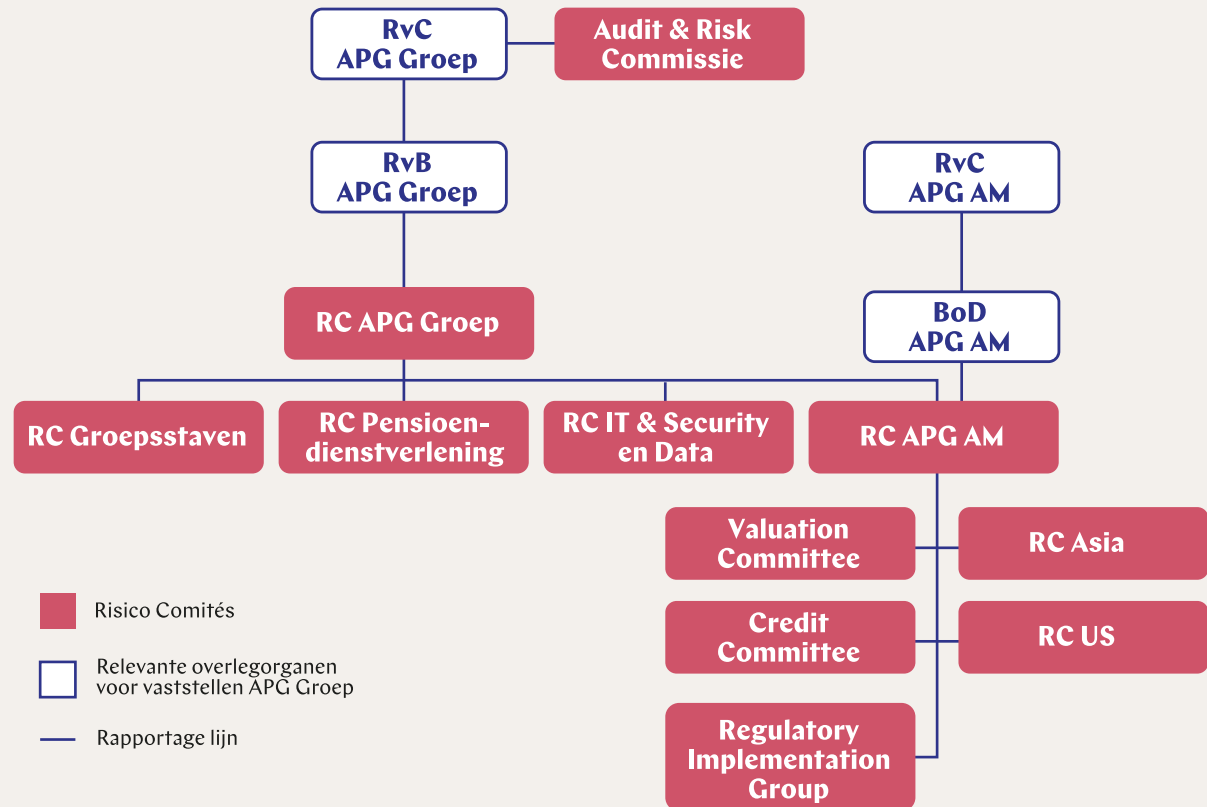
relevante interne en externe veranderingen als basis dienen.

De risicotaxonomie vormt het kader voor de identificatie van risico's en voor het vastleggen van onder meer riskitems, zoals incidenten en auditbevindingen, in de Governance Risk en Compliance-applicatie (GRC) van APG. Daarnaast vindt de risicorapportage plaats langs deze taxonomie. APG hanteert één risicotaxonomie voor zowel de interne als de externe (fonds-)risicorapportage.

### Risicocultuur

De risicocultuur komt tot uiting in het gedrag van de medewerkers. Deze 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.

58



Wij streven een besluitvaardige en actiegerichte cultuur na, 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'.

### Risicobereidheid

De risicobereidheid beschrijft de aard en omvang van de risico's die APG bereid is te accepteren bij het realiseren van haar (strategische) doelstellingen en het uitvoeren van de dienstverlening. Het risicobereidheidsstatement wordt jaarlijks vastgesteld door de raad van bestuur.

De strategische risico's zijn geïdentificeerd en geanalyseerd als onderdeel van een periodiek risk assessment. De ARC verkrijgt inzicht in de risicobereidheid van APG via de risicorapportages, waarin zowel de actuele risico-exposure als de vastgestelde risicobereidheid worden weergegeven.

Daarnaast is vanaf het boekjaar 2026 voorzien dat de ARC nauwer betrokken zal worden bij de actualisatie van de risicobereidheid van APG, zodat de commissie gedurende het proces directer kan sturen en toezien op de aansluiting

tussen risicobereidheid en de risicoprofielen van de organisatie.

Bij APG is risicobereidheid uitgewerkt in vier niveaus, van laag via midden en hoog tot zeer hoog. Deze niveaus maken inzichtelijk hoeveel risico de organisatie bereid is te accepteren en vormen een basis voor het bepalen van beheersmaatregelen en assurance. De overall-risicobereidheid bij APG is niet hoger dan midden (niveau 2 van 4). Dit benadrukt het risicooverse profiel van APG.

Deze terughoudendheid ten aanzien van het nemen van risico's vloeit onder andere voort uit het feit dat APG namens pensioenfondsen een maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt en de risico's die zich bij ons voordoen, een aanzienlijke impact op de samenleving kunnen hebben. Dit vereist dat APG een beheerst en voorzichtig risicobeleid voert, waarbij het belang van stabiliteit, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid centraal staat.

Van de belangrijkste risico's in onze risicotaxonomie is de risicobereidheid expliciet vastgesteld. Waar mogelijk is deze nader uitgewerkt in (on)acceptabele gedragingen

en gebeurtenissen, risicotoleranties en risico-indicatoren. Bij elke herijking van de risicobereidheid beoordeelt de eerste lijn of aanvullende structurele maatregelen noodzakelijk zijn om toekomstige overschrijdingen te voorkomen.

De belangrijkste risico's die buiten de risicobereidheid van APG vallen, worden verderop in deze paragraaf toegelicht onder het kopje 'Risicoprofiel 2025: Belangrijkste risico's'.

### Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces is gericht op het systematisch identificeren, analyseren, beheersen en monitoren van risico's. COSO ERM vormt het raamwerk waarop het risicomanagementproces is gebaseerd. Het verklaart hoe risicomanagement bijdraagt aan de strategie en een stabiele bedrijfsvoering. Met het risicomanagementproces bewaken we de ontwikkeling van het risicoprofiel ten opzichte van de risicobereidheid.

Het risico & controleraamwerk 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. Ter verdere verbetering van ons risicomanagementproces begon APG in 2025 met de invoering van een nieuwe ‘Governance Risk & Compliance’-applicatie, gebaseerd op best practices.

### **Herstelacties als onderdeel van risicomanagementcyclus**

Tijdens de verslagperiode zijn door de eerste lijn enkele risico's geïdentificeerd die de risicobereidheid overschrijden en waarvan de bestaande beheersmaatregelen op dit moment onvoldoende zekerheden bieden. De afwijkingen zijn expliciet besproken en geaccepteerd voor een beperkte periode, met betrokkenheid van alle three lines, onder voorwaarde dat aanvullende beheersmaatregelen door de eerste lijn worden geïmplementeerd.

Voor elk risico zijn concrete herstelacties, verantwoordelijkheden en tijdslijnen vastgesteld. De voortgang wordt periodiek gemonitord door de eerste en tweede lijn en aan het bestuur, ARC en de raad van commissarissen gerapporteerd als onderdeel van de risicomanagementcyclus.

### **Risicorapportage**

We monitoren continu op basis van de vijf risicocategorieën en we verantwoorden ons over aantoonbaar ‘in control’ zijn. GRC rapporteert over het actuele risicoprofiel aan de risicocommissie van APG (intern), aan de ARC en onze opdrachtgevers (extern). Deze risicorapportage, die elk kwartaal wordt opgesteld, vormt een essentieel onderdeel van het voortdurende proces van risicomanagement. Aan het einde van het jaar resulteert deze cyclus in de Verklaring omtrent Risicobeheersing.

### **Risicoprofiel 2025**

Het overall risicoprofiel van APG Groep is in 2025 toegenomen. Deze achteruitgang is grotendeels te wijten aan de voortdurende dynamiek van transitie binnen de organisatie en externe ontwikkelingen. Deze dynamiek leidt ertoe dat acht key risico's zich buiten de vastgestelde risicobereidheid bevinden. Deze acht key risico's worden in deze paragraaf nader toegelicht. De tweede lijn speelt hierbij een onafhankelijke, toetsende en adviserende rol bij het beheersen en rapporteren van deze risico's.

### **Verantwoorde**

#### **uitvoeringskosten (bedrijfsmodelrisico)**

APG opereert in een complexe omgeving. De transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel vormt de grootste verandering binnen de sector en vereist ingrijpende aanpassingen. Tegelijkertijd nemen de eisen aan onze technologie toe, mede als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving en geopolitieke ontwikkelingen. Daarnaast groeit de bestuurlijke en maatschappelijke aandacht voor een verantwoorde omgang met uitvoeringskosten. Deze samenloop van factoren zet de beheersing van deze kosten onder druk.

Kostenbeheersing en -reductie, met als doel verantwoorde uitvoeringskosten, spelen de komende jaren een belangrijke rol en dit wordt ook binnen APG onderkend. Marktconformiteit vormt namelijk een expliciet onderdeel van de strategie bepaling richting 2030, waarbij de organisatie zich actief richt op (het realiseren van) de invulling daarvan. Het vinden van een evenwicht tussen kostenefficiëntie en het behoud van de kwaliteit van onze dienstverlening vraagt om gerichte strategische investeringen.

Om de realisatie en uitvoering van deze transitie in kader van Strategie 2030 te waarborgen, zijn meerdere strategische projecten in 2025 gestart die ook in 2026 belangrijk onderdeel zijn van de verdere uitvoering.

De tweede lijn vervult onder andere een toetsende rol door processen en initiatieven te beoordelen die toezien op strategieontwikkeling en realisatie, verantwoord financieel management, scenarioanalyses en financiële doorrekeningen. Dit borgt dat besluitvorming plaatsvindt op basis van actuele en robuuste inzichten.

vindt momenteel een heroriëntatie van de topstructuur plaats.

### **Change delivery risico en operationeel executie risico**

De transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel en de impact daarvan op de organisatie hield in 2025 aan en zal naar verwachting nog aanhouden totdat de laatste fondsen waarvoor we werken over zijn naar het vernieuwde stelsel. De complexiteit van de transitie, hoge IT-complexiteit, datakwaliteitsrisico's, de uitdagende tijdslijnen en de afhankelijkheid van schaarse capaciteit worden gezien als risicofactoren waarop periodiek wordt gestuurd.

Bij pensioendienstverlening leidt de combinatie van nieuwe processen, systemen en de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel tot een hoge werkdruk, waardoor gedurende 2025 uitdaging ervaren is in het tijdig realiseren van werkzaamheden. Voor vermogensbeheer geldt dat een changeproject onvoldoende beheerst is uitgevoerd, waardoor de livegang kortstondig heeft geleid tot procesvertragingen. Beide situaties zorgen voor risico-exposures die buiten de risicobereidheid liggen.

Meerdere mitigatieprogramma's en gerichte aanpakken zijn opgestart, waarbij stuurgroepen de voortgang actief monitoren om te borgen dat knelpunten en risico's tijdig en doelgericht worden aangepakt en gemitigeerd. De tweede lijn vervult hierbij een onafhankelijke toetsende en adviesrol door de kwaliteit en effectiviteit van deze programma's te beoordelen, te signaleren waar aanvullende maatregelen nodig zijn en te waarborgen dat de uitvoering in lijn blijft met de risicobereidheid en de interne beheersingskaders.

### **Goede klantrelatie onderhouden (klantrelatie risico)**

Een goede klantrelatie is van groot belang. In de regel worden de afspraken met de pensioenfondsen over de dienstverlening nagekomen. Desondanks veroorzaakt de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, de daaruit voortvloeiende en hierboven beschreven risicofactoren zoals werkdruk en uitdagingen rondom de tijdige realisatie van werkzaamheden voor druk op fondsen en daarmee het klantrelatierisico.

61

### **Geïdentificeerde verbetermogelijkheden in de governance (Governance risico)**

Het governance risico valt in 2025 buiten de vastgestelde risicobereidheid. De oorzaak hiervan is dat verbetermogelijkheden geïdentificeerd zijn in de governance van APG op het gebied van verdeling van verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld tussen APG Groep en de bedrijfsonderdelen. De gewenste verbetering wordt gerealiseerd door de implementatie van Strategie 2030, waarbij nieuwe organisatieprincipes worden ingevoerd zoals 'business units in de lead'. Daarnaast

Ter borging van een goede klantrelatie vindt doorlopend contact plaats tussen APG en de fondsen om hun verwachtingen, verzoeken en de mogelijkheden binnen de overeengekomen dienstverlening van APG te bespreken.

### Nieuwe invaardatum leidt tot herstel besturingsrisico (Besturingsrisico)

Het besturingsrisico bevond zich ultimo 2025 buiten de vastgestelde risicobereidheid. Dit was het gevolg van de behoefte aan duidelijkheid over een nieuwe invaardatum van een pensioenfondsklant, zodat plannings tijdig en met voldoende concreetheid konden worden herijkt en vastgesteld. In overleg met het betreffende fonds is inmiddels een alternatief invaarmoment vastgesteld en hierover heeft besluitvorming plaatsgevonden, waarmee het besturingsrisico inmiddels is teruggebracht tot binnen het gewenste risicobereidheidsniveau.

### Digitale veiligheid en IT-risico's

Een verstoring van IT-systemen, bijvoorbeeld door een cyberaanval, blijft een significant risico. APG richt zich structureel op het beperken van deze dreiging door de inzet van preventieve, detectieve en reactieve

maatregelen ter waarborging van de continuïteit van kritieke processen.

In 2024 en 2025 hebben externe bureaus de digitale veiligheid van APG onderzocht. Op basis hiervan zijn in 2025 belangrijke verbeteringen doorgevoerd en volgen er in 2026 verdere stappen om de digitale weerbaarheid te versterken.

Digitale veiligheid blijft voor APG een prioriteit, gezien de voortdurende geopolitieke spanningen en de daarmee samenhangende cyberdreigingen. In het licht van de geopolitieke ontwikkelingen zijn binnen APG in 2025 diverse initiatieven gestart om de digitale afhankelijkheid van specifieke geografische gebieden in kaart te brengen. In 2026 wordt deze lijn voortgezet en verdiept.

In 2025 is een traject gestart ter verbetering van de IT-beheersingsmaatregelen waarbij de 'three lines' van APG vanaf de aanvang actief zijn betrokken om draagvlak, alignment en eenduidige sturing te borgen. Het NOREA 'DORA in Control'-raamwerk heeft hierbij als belangrijk vertrekpunt gefungeerd. Onderdeel van het traject was een systematische

'wasstraat'-aanpak waarin de IT-beheersing van APG integraal is beoordeeld. Deze wasstraat heeft meerdere tekortkomingen aan het licht gebracht, zowel op het gebied van inrichting alsook aantoonbaarheid.

Ter verbetering zullen verschillende domeinen uit het controleraamwerk in 2026 verder worden uitgewerkt, getest en geborgd in de lijnorganisatie. Het voldoen aan DORA is een blijvende uitdaging in een veranderende wereld, waarbij wij de benodigde aandacht en inzet blijven leveren om naleving verder te versterken.

De tweede lijn vervult een toetsende en adviserende rol bij het versterken van digitale veiligheid en IT-beheersing. Dit omvat het monitoren van openstaande acties, het kritisch beoordelen van plannen van aanpak en het adviseren over centrale regie en borging van IT-controles in bestaande raamwerken. Daarnaast stimuleert de tweede lijn uniforme werkwijzen tussen bedrijfsonderdelen en bewaakt dat verbetermaatregelen structureel worden verankerd in governance en rapportages.

## Compliance risico's

Compliance is bij APG een vaste pijler, gericht op naleving van wet- en regelgeving en het waarborgen van een integere bedrijfsvoering. Het compliance risico bevindt zich in 2025 buiten de vastgestelde risicobereidheid. Binnen het domein Integriteit product & dienstverlening zijn verbeteringen nodig in processen rondom zorgplicht en informatieverstrekking om aantoonbaar in control te komen en te blijven. De benodigde verbetering is het gevolg van de transitiefase waarin APG zich bevindt door de invoering van de Wtp, die gelijktijdig ook een systeemvernieuwing behelst. Dit maakt het compliance landschap tijdelijk aanzienlijk complexer.

Gedurende 2025 is het compliance risicobeeld ook buiten risicobereidheid geweest mede als gevolg van het nog niet voldoen aan alle DORA vereisten die per januari 2025 in werking zijn getreden. De reden is dat, hoewel er goede voortgang is op de invoering van DORA, nog niet alle leverancierscontracten zijn aangepast aan de DORA-vereisten. Gedurende Q4 2025 zijn er goede stappen gezet naar aanleiding van eerder ingezette acties. De

tweede lijn monitort voortgang en ondersteunt bij verbeterplannen. Daarnaast stimuleert de tweede lijn centrale regie om reputatie- en toezichtrisico's te beperken.

Aandacht voor de integriteit van de organisatie, medewerkers en zakelijke relaties blijft structureel verankerd in de bedrijfsvoering. Dit gebeurt onder meer door voortdurende bewustwording van het medewerkersintegriteitsbeleid, de APG-gedragscode en Financial Economic Crimebeleid (FEC).

Het beoordelen en beperken van frauderisico's vormt een integraal onderdeel van het risico & controlraamwerk. Richtlijnen voor het melden en afhandelen van fraude zijn vastgelegd in het fraudebeleid. In 2025 onderzocht APG diverse externe fraudepogingen binnen pensioenadministratie, waaronder vervalste handtekeningen en documenten.

APG heeft een regeling die het mogelijk maakt voor medewerkers en externe leveranciers om misstanden anoniem te melden. Daarnaast voert APG jaarlijks een Systematische Integriteits-risicoanalyse (SIRA)

uit om integriteitsrisico's in kaart te brengen en beheersmaatregelen in te voeren. De resultaten zijn gerapporteerd aan de pensioenfondsen. Deze activiteiten dragen bij aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en ondersteunen een optimale dienstverlening aan fondsen en hun deelnemers.

## Risicoverslaggeving

Onze risicobeheersings- en controlesystemen geven comfort dat het jaarverslag van APG geen onjuistheden van materieel belang bevat. De werking hiervan wordt continu getoetst door de eerste lijn. 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 de 'Verklaring omtrent Risicobeheersing'.

Om aan onze pensioenfondsklanten onafhankelijke zekerheid te bieden over de inrichting en werking van onze interne controle- en beheersingsmaatregelen, geven we Standaard 3402 en Standaard 3000A rapportages af over de dienstverlening voor pensioendienstverlening en vermogensbeheer. Naast onze eigen toetswerkzaamheden voorziet

de externe accountant deze rapportages van onafhankelijke assurance.

Voor de duurzaamheidsverslaggeving is in het verslagjaar geen externe assurance gevraagd. De riskfunctie (tweedelijns risicomanagement) heeft een onafhankelijke risico-opinie afgegeven met betrekking tot de duurzaamheidsrapportage. Het bestuur heeft deze risico opinie betrokken bij de beoordeling van de betrouwbaarheid van de duurzaamheidsinformatie en bij het oordeel over de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

en onze belangrijkste risico's die buiten de risicobereidheid vallen, bijvoorbeeld als gevolg van (materiële) tekortkomingen, toegelicht.

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

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

De raad van bestuur van APG monitort de opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en beoordeelt ten minste jaarlijks systematisch de effectiviteit van de risicobeheersings- en controlesystemen. De monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, financiële, compliance en verslaggevingsrisico's, inclusief

het Corporate Sustainability risico (onderdeel van strategisch risico). 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.

De raad van commissarissen (rvc) houdt toezicht op de inrichting en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Namens de rvc voert de ARC toezicht uit door periodiek de belangrijkste risico's, de risicobereidheid, de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de resultaten van de assurance-activiteiten te beoordelen en te bespreken. Hierbij neemt de ARC eveneens de rapportages van internal audit, de ISAE-rapportages en de bevindingen van de externe accountant in beschouwing. Vanuit het toezicht door de ARC neemt APG besluiten om acties in gang te zetten. De tweede lijn monitort de voortgang en uitvoering van deze acties.

## Verklaring omtrent risicobeheersing

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

Daarnaast beoordeelt de ARC de onderbouwing van de Verklaring omtrent Risicobeheersing (VOR) en adviseert de rvc hierover. De verantwoordelijkheid voor het risicomanagement en het afgeven van de VOR berust bij de raad van bestuur.

### **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, en significante wijzigingen in deze systemen (reeds aangebrachte en voorziene verbeteringen) zijn toegelicht;
- De interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving van APG Groep NV geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- De interne risicobeheersings- en controlesystemen voldoende comfort geven dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden buiten de risicobereidheid van APG Groep bevat;

- De interne risicobeheersings- en controlesystemen erop zijn gericht om operationele en compliance risico's effectief te beheersen binnen het vastgestelde risicobereidheidsniveau van APG Groep;
- 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 o.a. Pensioen van Straks, Pensioen-dienstverlening en IT-Services.**

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

### Nevenactiviteiten per 24 maart 2026:

- Bestuurslid Stichting TBI en bestuurslid Stichting TBI Fundatie
- Lid Raad van toezicht Stichting Netspar

Eerste benoeming in raad van bestuur: 6 februari 2018 als CFRO, benoeming tot voorzitter: 1 maart 2021. Herbenoeming als voorzitter voor een periode van vier jaar: 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 Diversity, Equity & Inclusion Board.**

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

### Nevenactiviteiten per 24 maart 2026:

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

Eerste benoeming in raad van bestuur: 1 april 2022.

## Lid van de rvb per 1 maart 2026:

### Annemarie Mijer

(vrouw, 1970, Nederlandse nationaliteit)



Annemarie is vanaf 1 maart 2026 lid van de raad van bestuur van APG.

Annemarie heeft meer dan vijftwintig jaar ervaring in risicomanagement, finance en governance binnen banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Zij heeft een sterke staat van dienst in sterk gereguleerde en complexe omgevingen, waarin zij effectief en besluitvaardig opereert.

In haar loopbaan vervulde zij diverse sleutelposities, onder meer als Chief Risk Officer en statutair bestuurder bij diverse financiële instellingen, als laatste bij Athora Nederland. Per 1 april 2026 volgt ze Maarten Blacquière op als CFRO.

#### Nevenactiviteiten per 24 maart 2026:

- Voorzitter raad van commissarissen Klaverblad Verzekeringen

Eerste benoeming in de raad van bestuur: 1 maart 2026 als lid.

## Afgetreden als rvb lid per 1 maart 2026:

### Ronald Wuijster

(man, 1966, Nederlandse nationaliteit)



Ronald was lid van de raad van bestuur met als aandachtsgebied Vermogensbeheer (APG Asset Management) en Sustainability Board. Daarnaast was hij directievoorzitter van APG Asset Management.

Ronald werkte sinds 2006 bij APG. Met zijn technische expertise in vermogensbeheer en brede kennis van alle aspecten van de bedrijfsvoering leverde hij een belangrijke bijdrage aan het realiseren van onze doelen. Hij heeft ruime beleggingservaring, volledig in lijn met de beleggingsstrategie van APG en zijn opdrachtgevers.

#### Nevenactiviteiten per 1 maart 2026:

- Board Member APG Trading B.V.
- Board Member APG Liquiditeiten Beheer B.V.
- 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)
- Raad van Toezicht bij Cultuurfonds

In 2025 hebben twee leden van de raad van bestuur hun voorgenomen vertrek aangekondigd:

Ronald Wuijster heeft op 1 maart 2026 APG verlaten na afloop van zijn 2e termijn als rvb-lid en CEO van APG Asset Management.

Maarten Blacquière vertrekt op 1 april 2026 na afloop van zijn termijn als Chief Finance & Risk Officer (CFRO).

# Personalia Executive Committee

## Alineke van den Berge - Blindenbach

(vrouw, 1971, Nederlandse nationaliteit)



Alineke is sinds 1 januari 2023 Chief Operating Officer (COO) bij APG AM. Zij vervult vanaf 1 maart 2026 tevens ad interim de rol van CEO APG AM.

Alineke heeft brede ervaring in operations, technologie en digitale transformatie. Ze begon haar carrière in 1998 bij adviesbureau TwynstraGudde en werkte daarna 22 jaar bij ABN Amro in diverse leidinggevende rollen. Haar laatste functie daar was Managing Director en thema eigenaar Producten, Diensten & Procesdigitalisering.

### Nevenfuncties per 24 maart 2026:

- Lid raad van commissarissen Arbo Unie (sinds 1-1-2024)
- Lid raad van commissarissen BeLife (BV binnen Arbo Unie)

## Rob Schormans

(man, 1979, Nederlandse nationaliteit)



Rob is per 1 maart 2026 benoemd als CEO APG Pensioendienstverlening.

Rob werkt sinds 2018 bij APG en was tot vóór deze benoeming Managing Director Pensioen-uitvoering. Hij geeft bij APG leiding aan de pensioenadministratie, deelnemers- en werkgeverscommunicatie en -bediening. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de totstandkoming van de Strategie 2030 voor Pensioendienstverlening.

Rob heeft ruim twintig jaar ervaring in de financiële sector en bekleedde diverse directiefuncties bij ABN Amro.

*Geen nevenfuncties.*

## Wim Koeleman

(man, 1965, Nederlandse nationaliteit)



Wim trad in 2021 in dienst bij APG, na twintig jaar bij PwC, waar hij leiding gaf aan de pensioenadviespraktijk. Eerder vervulde hij diverse leidinggevende en adviesfuncties in de pensioensector, onder meer als Hoofd Pensioenen bij KLM/Blue Sky Group en als Secretaris Pensioenbeleid bij VNO NCW.

### Nevenfunctie per 24 maart 2026:

- Bestuurslid van de Stichting Dergengelden APG

Wim is per 1 maart 2026 benoemd als Chief Client Officer Pensioendienstverlening.

## René Steenhart

(man, 1963, Nederlandse nationaliteit)



Daarvoor vervulde hij meerdere leidinggevende functies bij Rabobank, waaronder Global Head of Operations, Directeur Operations Financiering en CEO van de Rabo-hypotheekbank.

*Geen nevenfuncties.*

Rene is per 1 mei 2020 Managing Director Business Improvement & Change.

## Dina Aleman

(vrouw, 1960, Nederlandse nationaliteit)



Dina is sinds 15 april 2022 bij APG als Managing Director verantwoordelijk voor de aandachtsgebieden strategie, public affairs, corporate communicatie, juridische zaken en bestuurszaken.

Hiervoor was Dina onder meer werkzaam bij PGGM en ruim 20 jaar partner in de adviespraktijk (financiële dienstverlening) van KPMG.

### Nevenfuncties per 24 maart 2026:

- Lid Raad Ondernemingskamer Gerechtshof Amsterdam
- Redactielid Financieel Juridische Reeks
- Lid raad van commissarissen Hyfen B.V. (beëindigd per december 2025)

## Heleen Kuijten-Koenen

(vrouw, 1966, Nederlandse nationaliteit)



Heleen werkt sinds 1 april 2022 bij APG als Managing Director People & Change. In deze rol is zij verantwoordelijk voor het People domein en de organisatiebrede transformatie.

Ze brengt ruime ervaring mee op het gebied van HR en change: voor haar komst naar APG werkte zij 14 jaar bij Schiphol Group, waarvan acht jaar als CHRO.

### Nevenfunctie per 24 maart 2026:

- Lid raad van commissarissen BDO

# Personalia raad van commissarissen

## Peter Bommel

### Voorzitter

(man, 1961, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 24 maart 2026:

- Lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de audit commissie van Flynth Adviseurs
- Bestuurslid van NOC\*NSF
- Mentor bij NL Groeit
- Lid raad van commissarissen en voorzitter van Auditcommissie bij Royal FloraHolland (per 1-1-2026)

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

## Sarah Russell

### Vice-voorzitter

(vrouw, 1962, Australische nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 24 maart 2026:

- 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 van de raad van commissarissen en voorzitter Audit Comité, lid van Risk and Capital Committee, lid van Nominations Committee ABN AMRO N.V.
- Lid van de raad van commissarissen APG Asset Management N.V.
- Chairman of the Supervisory Board of ABN AMRO Clearing Bank N.V. (per 1-2-2026)

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 15 mei 2021, herbenoeming 15 mei 2025.

## Constant Korthout

### Lid

(man, 1962, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 24 maart 2026:

- 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
- Onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder Delen Private Bank in Antwerpen
- Commissaris & Voorzitter van de Risk- en Auditcommissie Blauwtrust Groep B.V.
- Lid van de raad van commissarissen APG Asset Management N.V.

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

## José Meijer

### Lid

(vrouw, 1955, Nederlandse nationaliteit)



### Relevante (neven)functies per 24 maart 2026:

- 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 24 maart 2026:

- 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 van EY Nederland B.V.
- Lid van raad van commissarissen van Infomedics Holding B.V.
- Lid van raad van commissarissen van Van Wijnen Holding B.V.
- Lid van de benoemingsadviescommissie NPO

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

# Duurzaamheidsrapportage



**2025 in beeld: Gemeenten regisseren warmtetransitie**  
Gemeenten spelen een cruciale rol in de warmtetransitie en zijn aangewezen als regisseur voor de lokale aanpak. Zij moeten effectief samenwerken met partijen, zoals woningcorporaties, netbeheerders, en bewoners.



# Inhoudsopgave

## 77 Introductie

- 77 Aanpak duurzaamheidsrapportage
- 77 Uitgangspunten voor de verantwoording en de gekozen criteria

## 81 Strategie en bedrijfsmodel

- 81 Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen
- 81 Materiële onderwerpen per ESRS

## 85 Bestuur van duurzaamheidszaken

- 85 Samenstelling
- 86 Rollen en verantwoordelijkheden
- 87 Toezicht op duurzaamheidszaken behandeld in 2025
- 87 Verklaring over due diligence

75

## 88 Risicomanagement

- 88 Kader voor duurzaamheidsrisicobeheer

## 90 Milieu

- 91 Klimaatverandering – Klimaatmitigatie

## 101 Sociaal

- 104 Eigen personeel – Werk-privébalans
- 107 Eigen personeel – Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
- 108 Eigen personeel – Opleiding en ontwikkelingsvaardigheden
- 110 Eigen personeel – Diversiteit
- 114 Consumenten en eindgebruikers – Toegang tot informatie

## 118 Zakelijk gedrag

- 120 Zakelijk gedrag – Bedrijfscultuur, corruptie en omkoping
- 123 Zakelijk gedrag – Verhoudingen met de politiek en lobbyactiviteiten

# Duurzaamheidsdoelstellingen, prestaties en ambitie

## Milieu

### Klimaatmitigatie

	Plek waardeketen	2024	Doel 2025	2025	Doel 2026	Ambitie lange termijn
CO <sub>2</sub> eq-neutrale bedrijfsvoering	◀●▶	1.159	≤ 1.399	816	≤ 629	0
Duurzaam reizen en mobiliteit	◀●▶	3.695	≤ 5.920	3.095	≤ 6.463	≤ 5.996
Energie neutrale kantoren	◀●▶	2/4	4/4	2/4	4/4	4 van 4
Reduceren restafval (%)	◀●▶	35,6	≤ 25	25,3	≤ 20	0

## Sociaal

### Privé-werkbalans

Aantal medewerkers	◀●▶	3.758	-	3.681	-	-
Ziekteverzuim (%)	◀●▶	3,6	-	3,8	-	-
Gezinsgerelateerd verlof (% medewerkers)	◀●▶	4,4	-	3,3	-	-
Medewerkersbetrokkenheidsscore	◀●▶	76	≥ 77	72	≥ 77	-

### Gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

Gelijke beloning (M/V) gecorrigeerde loonkloof (%)	◀●▶	0,05	≤ 1,5	0,3	<1,5	-
--	-----	------	-------	-----	------	---

### Opleiding en ontwikkeling vaardigheden

Leerklimaat	◀●▶	70	≥ 70	70	≥ 72	-
Inzicht relevante vaardigheden	◀●▶	75	≥ 75	75	≥ 73	-
Vaardighedenontwikkeling	◀●▶	73	≥ 73	71	≥ 72	-
Leiderschapsposities percentage intern ingevuld	◀●▶	81	≥ 50	80	n/a	-

### Diversiteit

Vrouwen APG-breed ( %totaal)	◀●▶	37	>38	37	>38	-
MBO score 'Thuisvoelen'	◀●▶	77	≥ 79	75	≥ 79	-
MBO score 'Mijzelf kunnen zijn'	◀●▶	81	≥ 82	79	≥ 82	-

### Toegang tot informatie

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

## Zakelijk gedrag

### Bedrijfscultuur en corruptie & omkoping

Incidenten corruptie of omkoping	◀●▶	0	-	0	-	-
----------------------------------	-----	---	---	---	---	---

# Introductie

**Net als over verslagjaar 2024 kiest APG er bewust voor om vrijwillig een duurzaamheidsrapportage op te stellen en deze zoveel als mogelijk te baseren op de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

Dit doen we ondanks dat APG formeel onder de stop-the-clock-richtlijn valt. Deze regeling biedt zogenaamde wave 2 bedrijven, waaronder APG, uitstel tot boekjaar 2027 voor het voldoen aan de CSRD. De CSRD verplicht bedrijven tot het naleven van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die gedetailleerde eisen stellen aan verslaglegging over ESG-gerelateerde onderwerpen.

## Aanpak duurzaamheidsrapportage

Tot boekjaar 2024 hanteerden we diverse duurzaamheidsrapportagerichtlijnen. Zoals het International Integrated Reporting Council (IIRC), het Global Reporting Initiative (GRI) en de Task Force on Climate-related Disclosures (TCFD). Deze richtlijnen zorgden voor

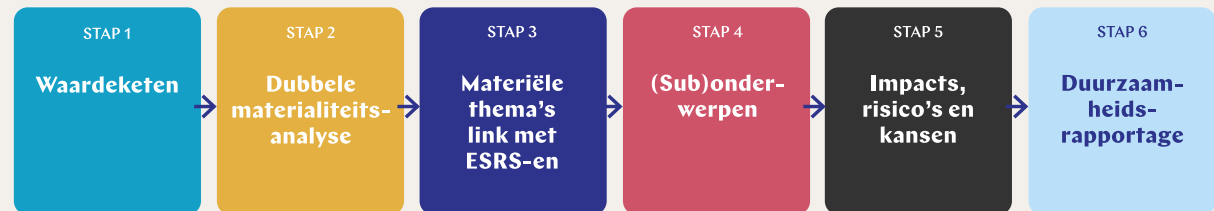
een geïntegreerde benadering van financiële en niet-financiële informatie en maakten het mogelijk om transparant te rapporteren over klimaatgerelateerde risico's.

Over verslagjaar 2024 rapporteerde APG voor het eerst vrijwillig zoveel als mogelijk in lijn met de CSRD en de bijbehorende ESRS. Daarmee is een belangrijke basis gelegd voor verdere integratie van duurzaamheidsinformatie in onze verslaglegging. Met het duurzaamheidsverslag over 2025 bouwen we voort op dit stevige fundament. We rapporteren hiermee transparant over onze prestaties, doelen en ambities, en zetten verdere stappen naar een volledige CSRD-compliance over verslagjaar 2027. In tegenstelling tot vorig jaar vindt er geen

vrijwillige assurance op plaats, zie [assurance over duurzaamheidsinformatie](#).

## Uitgangspunten voor de verantwoording en de gekozen criteria

De duurzaamheidsrapportage over 2025 bevat informatie over APG Groep N.V., zijn groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening (zie pagina 192). De duurzaamheidsrapportage is opgesteld op basis van eigen criteria, gebaseerd op de ESRS en aangevuld met specifieke interne uitgangspunten waar nodig. Een uitgebreide toelichting op deze grondslagen is opgenomen in [referentietabel van de duurzaamheidsrapportage](#).



## 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. Deze Europese verordening stelt eisen aan het rapporteren over duurzaamheid bij beleggingen. In de SFDR-rapportage wordt toegelicht hoe APG duurzaamheidsrisico's integreert in het beleggingsproces voor de pensioenfondsen waarvoor we werken. 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. 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.

De referentietabel geeft een overzicht van alle onderwerpen die in de rapportage zijn opgenomen. Deze onderwerpen volgen de ESRS-vereisten. Indien een vereiste niet is toegepast, wordt dit in de tabel toegelicht met een voetnoot. Wanneer een bedrijfsspecifiek criterium is gebruikt in plaats van ESRS, is dit eveneens in de tabel aangegeven.

De berekeningsgrondslag van de bedrijfsspecifieke criteria (kwantitatieve maatstaven) wordt nader toegelicht in het onderdeel [definities en maatstaven](#) in het hoofdstuk [Over dit verslag](#).

Voor de structuur van deze rapportage is ESRS 1 als uitgangspunt genomen. ESRS 1 beschrijft de opzet van de standaarden, legt concepten en fundamentele principes uit en stelt algemene eisen aan het voorbereiden en presenteren van duurzaamheidsinformatie. ESRS 2 bevat onderwerpen die van toepassing zijn op meerdere duurzaamheidskaders en komt terug in de hoofdstukken [Basis van voorbereiding](#), [Strategie en bedrijfsmodel](#) en [Bestuur van duurzaamheidszaken](#).

Een belangrijk speerpunt van ESRS-rapportages is de DMA. Deze analyse bepaalt de

materiële duurzaamheidseffecten door middel van impacts, risico's en kansen (hierna 'IRO's' genoemd). Wij voerden deze beoordeling voor het eerst uit in 2023 en herijkten deze in 2024 en 2025. Daarbij zijn geen materiële wijzigingen vastgesteld, wat bevestigt dat onze strategie nog robuust is. Begin 2026 voeren we wederom een DMA herijking uit. In 2027 zal weer een volledige DMA worden uitgevoerd.

De uitkomsten van de materialiteitsbeoordeling zijn opgenomen in het hoofdstuk [Strategie en bedrijfsmodel](#) en vormen de basis voor onze rapportages in de hoofdstukken [Milieu](#), [Sociaal](#) en [Zakelijk gedrag](#).

## Toelichting over specifieke omstandigheden

### Opnemen door verwijzing

Om overlap te voorkomen verwijzen we voor bepaalde ESRS-vereisten naar andere secties van dit jaarverslag:

- SBM-1: Beschrijving van ons bedrijfsmodel en strategie: zie hiervoor [Over APG](#).
- Gov-1: Rol van management en toezichhoudende organen: zie hiervoor [Corporate governance](#).
- Gov-3: Integratie van aan duurzaamheid gerelateerde prestaties in beloningsregelingen: zie hiervoor [Ons beloningsbeleid](#).

Voor CO<sub>2</sub>eq-gerelateerde financiële informatie hanteren we de jaarlijkse rapportageperiode.

### 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. Voor toekomstgerichte informatie, zoals doelstellingen, ambities en plannen, erkennen we de inherente onzekerheden en benadrukken we dat dergelijke informatie kan veranderen. Werkelijke resultaten kunnen afwijken van eerdere schattingen.

### Assurance over duurzaamheidsinformatie

In tegenstelling tot verslagjaar 2024 heeft APG over 2025 geen assurance gevraagd aan de externe accountant op de duurzaamheidsrapportage. Dit besluit hangt samen met de stop-the-clock-richtlijn en de lopende revisie van de Europese duurzaamheidsstandaarden (ESRS). De duurzaamheidsinformatie is intern gevalideerd en afgestemd met relevante gremia. Zie voor meer informatie de [risicomanagement](#) paragraaf.

### Opwaartse en neerwaartse waardeketen

De CSRD vereist dat bedrijven niet alleen over hun eigen activiteiten rapporteren, maar ook over opwaartse en neerwaartse activiteiten in hun waardeketen. Voor APG ziet deze waardeketen er als volgt uit:

- Opwaarts: leveranciers, aandeelhouder, 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.

### Tijdshorizonten

Materiële impacts, risico's en kansen beoordelen we op korte, middellange en lange termijn:

- Kort: tot een jaar
- Middellang: een tot vijf jaar
- Lang: meer dan vijf jaar

Indien een afwijkende tijdshorizon geldt, vermelden we dit bij het betreffende onderwerp.

# 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.

### Aandeelhouder

ABP 100%

### Toezichthouders

AFM, DNB,  
Belastingdienst, etc.

## Eigen activiteiten APG

### Pensioendienstverlening

Managing pensioendienstverlening

Beheerste pensioenuitvoering

Deelnemer communicatie

### Asset Management

(Fiduciair) management activa van derden

Activiteiten op het gebied van collectief vermogensbeheer

Individueel vermogensbeheer voor specifieke klanten

Primaire activiteiten

### Ondersteunt pensioenuitvoering en Asset Management

financiën

compliance risico en juridisch

personeelszaken

IT

inkoop

facilitaire diensten

Ondersteunende activiteiten

## Neerwaartse activiteiten

### Pensioendienstverlening

**Fondsen:**  
ABP, bpfBOUW, Pensioen Schoonmaak, Pensioenfonds Architectenbureaus, PPF APG, PWRI, SPMS, SPW

4,7 miljoen pensioen deelnemers

22.900 werkgevers

### Asset Management

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

### Community

DUFAS, Pensioenfederatie, etc.

# 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

### Ambitie en materiële thema's

Bij APG vinden we dat een goed pensioen alleen mogelijk is in een leefbare wereld. En hoewel het behalen van solide financiële rendementen en het voeren van betrouwbare pensioenadministraties onze basis vormt, willen we actief bijdragen aan die leefbare wereld.

We richten ons daarbij op thema's waarop we als pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder de meeste impact kunnen maken en die belangrijk zijn voor onze opdrachtgevers, hun deelnemers, onze collega's en de bredere samenleving waarvan wij deel uitmaken. APG onderschrijft de tien principes van de UN Global Compact

en draagt bij aan de Sustainable Development Goals (SDG's). We werken elke dag met één doel voor ogen: een goed pensioen in een leefbare wereld, vandaag én voor de generaties van morgen.

### Connectiviteitsmodel

APG rapporteert periodiek, intern en extern, over de samenhang en afhankelijkheden die relevant zijn voor duurzame langetermijnwaardecreatie. Het connectiviteitsmodel vormt hiervoor het fundament. Het model brengt relaties in kaart tussen strategische keuzes, materiële duurzaamheidsthema's, risico's en stakeholdersverwachtingen. Dit helpt ons om gestructureerd te bepalen waar APG impact kan maken, welke thema's materieel zijn en hoe deze bijdragen aan onze strategie, waardecreatie en impact. Een belangrijk onderdeel van het model is de DMA.

### Belangen en opvattingen van stakeholders

Onze belangrijkste stakeholders zijn de fondsen waarvoor we werken (onze opdrachtgevers),

werkgevers en deelnemers, medewerkers, onze aandeelhouder, partijen waarin we beleggen, strategische partners en toezichthouders. We hechten veel waarde aan hun verwachtingen en betrekken deze actief bij onze doelstellingen, strategie en vooruitzichten. Het Stakeholdersdialoogbeleid beschrijft hoe APG naar de belangen en opvattingen van zijn stakeholders kijkt en hoe deze inzichten worden vertaald naar onze strategie en bedrijfsvoering.

## Materiële onderwerpen per ESRS

### Materialiteitsanalyse

Om te bepalen welke duurzaamheidsthema's voor APG het meest relevant zijn, voeren we een uitgebreide DMA uit. De uitgebreide DMA van APG bestaat uit de volgende stappen:

# Proces van de dubbele materialiteitsanalyse

## Vaststellen reikwijdte

1

De reikwijdte van entiteiten in niet-financiële informatie volgt de financiële consolidatiebasis, tenzij anders vermeld. De CSRD-rapportage richt zich op de waardeketen zoals vastgesteld door de raad van bestuur.

## Definiëren van onderwerpen

2

Op basis van interne en externe bronnen wordt een longlist van thema's opgesteld. Hieruit volgt een shortlist van circa twintig potentiële materiële onderwerpen.

## Vaststellen van het stakeholderveld

3

De belangrijkste interne en externe stakeholdergroepen zijn vastgelegd in het Stakeholderdialoogbeleid van APG. Deze vormen de basis voor dialoog en consultatie.

## Informatieverzameling

4

Externe stakeholders worden geënkquêteerd en geïnterviewd om hun perspectief te verzamelen. Interne experts leveren input over IRO's in de waardeketen en krijgen daarbij inzicht in het externe stakeholderperspectief.

## Beoordeling materialiteit

5

Impactmaterialiteit beoordeelt invloed op samenleving en milieu op ernst en waarschijnlijkheid (score 1–5) en word bepaald door interne experts. Financiële materialiteit richt zich op het effect op APG zelf, met dezelfde methodiek.

## Vaststellen IRO's

6

IRO-analyse vindt minimaal jaarlijks plaats en wordt gevalideerd tijdens DMA (IRO)-workshops. Hierbij worden ESRS-richtlijnen toegepast.

## Prioritering & drempelwaarden

7

De stuurgroep DMA stelt drempelwaarden voor impact en financiële materialiteit vast. Verschillen tussen interne en externe inzichten worden expliciet gedocumenteerd.

## Ambitiebepaling

8

De Sustainability Board kent ambitieniveaus toe per Business Unit aan elk materieel thema: Compliant, Proactief of Koploper. Dit bepaalt de strategische richting.

## Vaststelling door raad van bestuur

9

De raad van bestuur stelt definitief de drempelwaarden, materiële onderwerpen, ambitieniveaus en IRO's vast. Dit vormt de basis voor rapportage.

## Toepassing

10

Materiële onderwerpen worden toegepast volgens het connectiviteitsmodel. Dit zorgt voor integratie in verslaggeving en strategische besluitvorming.

\* Bij een herijking van de DMA valideren we de bestaande beoordelingen uit de eerdere uitgebreide DMA en voeren we een beperkte stakeholderanalyse uit, gebaseerd op input van interne experts.

De uitgebreide DMA resulteerde in de identificatie van tien materiële thema's:

- 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

## 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
- Draagvlak voor pensioenstelsel
- Klant- en deelnemergedreven organisatie

- Energietransitie en klimaatverandering
- Maatschappelijk beleggingsrendement
- Financieel beleggingsrendement

- Beheerste pensioenuitvoering
- Transparantie en compliance
- Wendbare organisatie

- Digitalisering en kunstmatige intelligentie

83

Hiernaast zie je hoe deze materiële thema's zijn gekoppeld aan ons doel, de strategische pijlers, de bouwstenen en het fundament.

## Integratie van ESRS-vereisten

In de duurzaamheidsrapportage worden de tien materiële 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 leidde tot een zo volledig mogelijke integratie van de volgende ESRS-standaarden:

### 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 deze ESRS'en de IRO's in kaart gebracht, inclusief de reikwijdte in de waardeketen. Deze onderwerpen worden verder toegelicht met beleidsmaatregelen, acties en prestatie-indicatoren.

Naast de DMA zijn ook de onderliggende IRO's herijkt. De belangrijkste wijzigingen zijn:

- Binnen S1 – Eigen medewerkers zijn werk-privébalans en gendergelijkheid/gelijke beloning niet langer materieel.
- Binnen G1 – Zakelijk gedrag is het subonderwerp beheer relatie met leveranciers inclusief betalingspraktijken niet-materieel verklaard.

Hoewel de potentiële impact voor deze onderwerpen als hoog wordt ingeschat, achten we de waarschijnlijkheid dat deze zich daadwerkelijk voordoet laag. Voor de onderwerpen binnen Eigen medewerkers komt dit onder meer door de uitkomsten van de MBO-onderzoeken. Voor het onderwerp Zakelijk gedrag geldt dat APG beschikt over goed ingericht beleid, systemen, processen en controles. Hierdoor hebben we inzicht in onze leveringsketen en de mogelijke risico's binnen de dienstverlening en bij leveranciers.

Hoewel de IRO-analyse het uitgangspunt vormt voor onze duurzaamheidsrapportage, rapporteert APG vrijwillig over aanvullende onderwerpen zoals werk-privébalans, gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk, en de verhoudingen met de politiek en lobbyactiviteiten. Voor deze

hoofdstukken is met een voetnoot toegelicht dat deze onderwerpen niet-materieel zijn.

Zie de [referentietabel 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 voor het monitoren en beheren van duurzaamheidskwesties. De focus ligt op de besluitvorming door het Executive Committee (ExCo), de raad van bestuur en raad van commissarissen en hoe zij worden ondersteund door commissies, deskundigen en werkgroepen.

## Governance structuur

### Rollen en verantwoordelijkheden



### Samenstelling

Voor informatie over samenstelling en diversiteit van het ExCo, de raad van bestuur en de raad van commissarissen verwijzen we naar het hoofdstuk [Corporate governance](#). Deze gremia beschikken over de middelen om ESG-kwesties effectief te beheersen en besluiten te nemen die bijdragen aan duurzame langetermijnwaardecreeatie.

## Rollen en verantwoordelijkheden

### 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), de Remuneratie- en Selectiecommissie (RemCo) én plenair. De ARC houdt toezicht op de duurzaamheidsverslaggeving van APG en op de 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.

### ExCo en raad van bestuur

Het ExCo, onder eindverantwoordelijkheid van de raad van bestuur, heeft als taak het besturen van de Vennootschap. Het ExCo richt zich hierbij op de duurzame langetermijnwaardecreatie van APG en is daarmee verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, inrichting en beheersing van duurzaamheidsrisico's. Taken zijn onder meer het opstellen en publiceren van het Jaarverslag van APG Groep. De DMA vormt hiervoor belangrijke input. Het ExCo 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 van APG Asset Management.

### 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 secretaris van de Sustainability Board een risicobeeld af. De IRO's volgend uit de DMA maken hiervan deel uit. De Risico Comités van APG zien er – naast de ExCo, de raad van bestuur en de raad van commissarissen – op toe dat de integrale verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is vastgelegd.

## Sustainability Board

De Sustainability Board stuurt op de ESG-onderdelen van de APG-strategie, neemt daarover besluiten, monitort en rapporteert de voortgang aan het ExCo/de raad van bestuur. Ook coördineert de board alle duurzaamheidsgerelateerde gremia binnen APG en zorgt voor heldere communicatielijnen. Daarnaast mag de Sustainability Board besluiten nemen die bijdragen aan de duurzaamheidsambitie, zolang deze binnen de strategische kaders vallen en geen directe financiële impact boven 750.000 euro hebben.

87

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 halfjaarlijks de voortgang monitort en rapporteert.

## Toezicht op duurzaamheidszaken behandeld in 2025

Het ExCo, de raad van bestuur en/of de raad van commissarissen behandelden in 2025 een scala aan duurzaamheidsonderwerpen. Waaronder:

- Duurzame langetermijnwaardecreeatie
- Duurzaamheidsrapportage (op grond van CSRD)
- Dubbele materialiteitsanalyse (DMA)
- Waardeketen APG
- Duurzame beleggingen
- Diversiteit, Gelijkwaardigheid & Inclusie (DE&I)
- 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') 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 in het bedrijfsmodel van APG. Voor meer informatie over de due diligence-processen die we in 2025 hebben uitgevoerd met betrekking tot de identificatie en beoordeling van mogelijke duurzaamheidsvraagstukken, verwijzen we naar de bespreking van onze DMA, de stakeholdersdialoog en ons [connectiviteitsmodel](#).

# Risicomanagement

**Om een beheerste en integere bedrijfsvoering te borgen is ons risicomanagementproces gebaseerd op de uitgangspunten van het 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.

Via performancerapportages monitoren we elke drie maanden of we onze duurzaamheidsdoelen hebben gerealiseerd. 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 bepaalt onder meer 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, treffen we beheersingsmaatregelen.

Transparantieverplichtingen, zoals SFDR en CSRD – en in de toekomst CSDDD en EU Taxonomy – zijn onderdelen van het Corporate Sustainability-risico in 2025. Ook moet een duurzame werkwijze overal in de organisatie vanzelfsprekend worden. Over actuele 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 2025 binnen de risicobereidheid van APG.

Vanaf 2025 zijn, in lijn met het eerdere besluit van de raad van bestuur, de duurzaamheidsambities integraal verwerkt in de bedrijfsplannen van alle afzonderlijke bedrijfsonderdelen. Hiermee is duurzaamheid verankerd binnen onze organisatie en vormt het een vast onderdeel van de strategische en operationele aansturing.

De vereisten voor duurzaamheidsrapportage zijn structureel geborgd binnen onze organisatie. Waar nodig scherpen we processen, werkwijzen en controles aan om te voldoen aan actuele eisen. De risicomanagementfunctie heeft over de duurzaamheidsrapportage 2025 een risico-opinie afgegeven.

De uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse in 2025 liggen in lijn met die van 2024, waardoor de impact op de risicomanagementcyclus beperkt bleef.

89

Deze richt zich op de opzet en werking van het interne risicobeheersingsraamwerk rond duurzaamheidsinformatie, waaronder governance, datakwaliteit en monitoring. De belangrijkste risico's die buiten de risicobereidheid van APG vallen, en de herstelacties als onderdeel van de risicomanagementcyclus, zijn opgenomen in de risicomanagementparagraaf.

Het bestuur heeft deze risico-opinie betrokken bij de beoordeling van de betrouwbaarheid van de duurzaamheidsinformatie en bij het oordeel over de effectiviteit van het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Zie de verklaring omtrent risicobeheersing in de risicoparagraaf.

# Milieu

**Als APG nemen we onze verantwoordelijkheid door onze bedrijfsvoering te verduurzamen en daarmee de negatieve impact te verlagen.**

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. Meer informatie over de beleidsstukken is opgenomen onder Over dit verslag.

## Milieu

90

Materieel onderwerp	Subonderwerp	IRO beschrijving	Type materialiteit	Plek in waardeketen
Energietransitie en klimaatverandering	Klimaatmitigatie	Het uitstoten van CO <sub>2</sub> eq-emissies door onze eigen activiteiten (kantoorgebouwen, werknemersreizen en afval- en waterverbruik) draagt bij aan de opwarming van de aarde.	Impact (potentieel negatief)	

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 onze netto (marktgebaseerde) CO<sub>2</sub>eq-emissies voor scope 1 en scope 2 naar nul willen terugbrengen in 2030 en onze uitstoot op scope 3 willen halveren ten opzichte van 2019.

### Decarbonisatie hefboomen

De ambitie van APG is vertaald in drie decarbonisatiehefbomen, vanaf nu doelstellingen genoemd. Hiermee beogen we 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 is uiterlijk in 2030 in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs.
2. Mobiliteit: halvering CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van reisbewegingen 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 aan te sluiten op het Klimaatakkoord van Parijs

Medewerkers worden via communicatie, beleid en regelingen actief gestimuleerd om duurzame keuzes te maken. Bijvoorbeeld om voor het woon-werkverkeer gebruik te maken van het openbaar vervoer, de fiets of carpoolen. Daarnaast worden zij aangemoedigd om 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 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 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

**Klimaatneutrale bedrijfsvoering 2030**

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

**Huisvesting**

Volledig energieneutraal in 2030

**Mobiliteit**

Halvering CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van reisbewegingen in 2030 t.o.v. 2019

**Inkoop**

CO<sub>2</sub>eq-doelstelling volgt met publicatie CO<sub>2</sub>eq-cijfers inkoop

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 CSRD, waarbij we onze aanpak blijven ontwikkelen.

### Onze aanpak met betrekking tot klimaattransitie

Onze aanpak en methodiek om onze ambities en doelen te realiseren bestaan 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 het 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.

De beschreven aanpak en methodiek, inclusief de toepassing van compensatie, zijn vastgelegd in het klimaattransitieplan en vormen 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.

In dit klimaattransitieplan beschrijven we onze ambities, doelen, KPI's en governance. We brengen in 2026 de impact van de EU-taxonomie verder in kaart, en verwachten deze impact mee te nemen in onze rapportages over datzelfde jaar. De doelstellingen die worden genoemd in het klimaattransitieplan zijn met interne stakeholders als Facility Services, Procurement Services en People & Change tot stand gekomen. Het transitieplan is beoordeeld en goedgekeurd door de Sustainability Board en formeel vastgesteld door de raad van bestuur.

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.

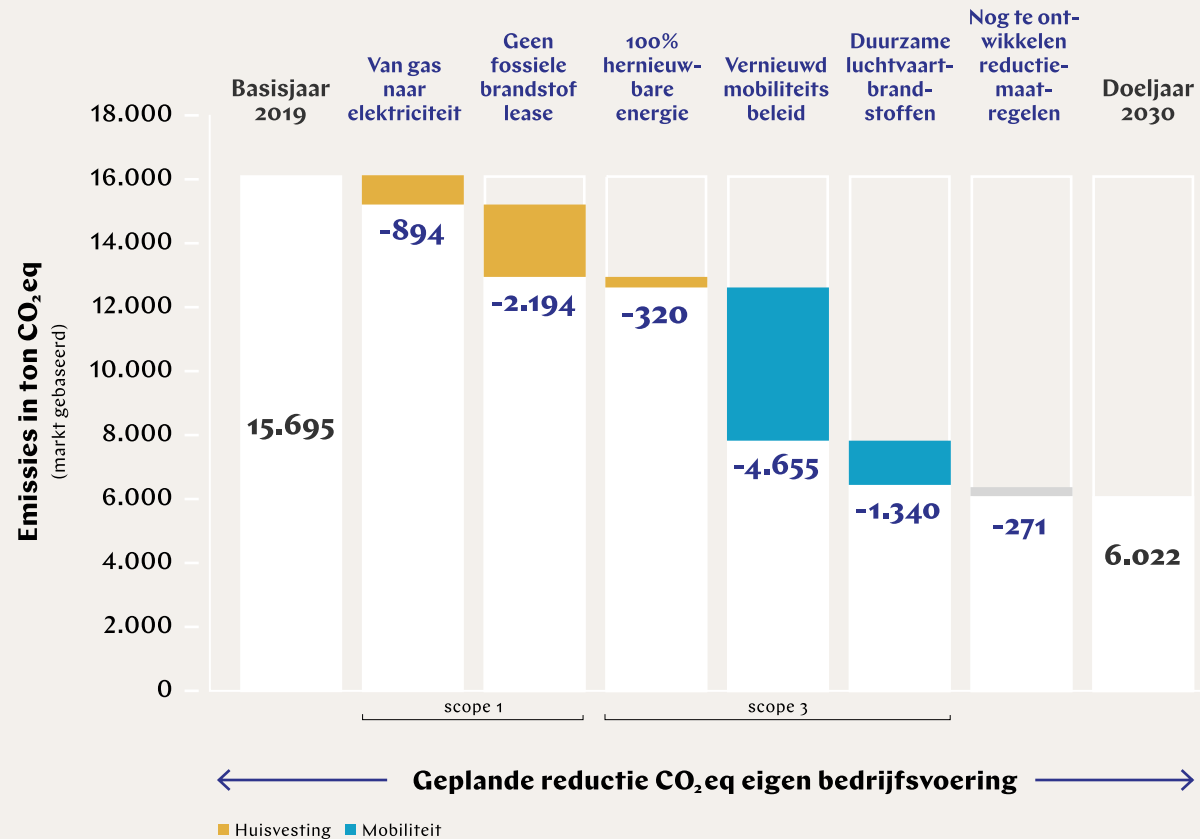
## Reductiemaatregelen, doelstellingen en voortgang

### 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. Daarnaast 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 2026 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 APG's eigen activiteiten en opwaarts. 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.

De bruto marktgebaseerde CO<sub>2</sub>eq-uitstoot in scopes 1 en 2 van onze bedrijfsvoering is in 2025 verder afgenomen tot 816 ton. Bruto locatiegebaseerd was dit 2.575 ton (2024: 1.159 ton bruto marktgebaseerd, bruto locatiegebaseerd 3.070 ton). Het doel van APG in 2025 was om maximaal bruto marktgebaseerd 1.339 ton uit te stoten. De totale, bruto locatiegebaseerde CO<sub>2</sub>eq-uitstoot per fte is inmiddels met 73 procent afgenomen ten opzichte van 2019. In 2024 zaten we op een totale bruto locatiegebaseerde CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van 1,9 ton per fte.

## Uitstoot per scope

	Retrospectief				Mijlpalen en jaar; doel		
	(Basisjaar) 2019	2024	2025	Relatieve afname (%)	2026	2030*	Jaarlijks doel% 2030/basisjaar**
<b>SCOPE 1 GHG-emissies</b>							
Bruto scope 1-emissies (tCO <sub>2</sub> eq)	3.176	1.159	816	-30	629	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)	3.323	1.912	1.759	-8	N/B	N/B	N/B
Bruto marktgebaseerde broeikasgas (GHG) emissies (tCO <sub>2</sub> eq)	0	0	0	0	0	0	N/B
<b>Significante SCOPE 3 GHG-emissies</b>							
Totale bruto indirecte (scope 3) broeikasgas (GHG) emissies (locatiegebaseerd) (tCO <sub>2</sub> eq)	13.236	5.024	4.165	-17	N/B	N/B	5%
Totale bruto indirecte (scope 3) broeikasgas (GHG) emissies (marktgebaseerd) (tCO <sub>2</sub> eq)	12.520	4.084	3.505	-14	6.856	6.022	N/B
5. Afval geproduceerd bij activiteiten	52	34	23	-33	27	26	5%
6. Zakelijk reisverkeer	7.895	1.910	1.537	-20	3.948***	3.948	5%
7. Woon-werkverkeer	4.096	1.785	1.558	-13	2.515	2.048	5%
8. Leased assets (upstream)(locatiegebaseerd)	1.193	1.295	1.047	-19	N/B	N/B	N/B
8. Leased assets (upstream)(marktgebaseerd)	477	355	387	-9	366	0	9%
<b>Totale GHG-emissies</b>							
Totale GHG-emissies (locatiegebaseerd) (tCO <sub>2</sub> eq)	19.735	8.094	6.740	-17	N/B	N/B	N/B
Totale GHG-emissies (marktgebaseerd) (tCO <sub>2</sub> eq)	15.695	5.243	4.320	-18	7.485	6.022	6%

\* 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

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	2025	Doel 2025	Doel 2026
Huisvesting	<b>CRREM Alignment</b> (zie energie intensiteit)	# van de 4 CRREM Pathways	2/4	4/4	4/4
Huisvesting	<b>Klimaatneutrale bedrijfsvoering</b>	Bruto markt-gebaseerde uitstoot CO <sub>2</sub> eq in ton (scope 1)	816	≤ 1.339	≤ 629
		Bruto markt-gebaseerde uitstoot CO <sub>2</sub> eq in ton (scope 2)	0	≤ 0	≤ 0
Huisvesting	<b>Certificering</b> (bij voorkeur BREEAM)	Aantal certificaten	4/4	4/4	4/4
Huisvesting	<b>Reduceren restafval</b>	Restafval huisvesting (%)	25	≤ 20	≤ 20
Huisvesting	<b>Afval</b> (incl. HK, NY, SG)	Netto CO <sub>2</sub> eq emissies	23	≤ 52	≤ 27
Mobiliteit	<b>Brandstoffen leaseauto's</b>	Bruto markt-gebaseerde uitstoot CO <sub>2</sub> eq in ton	139	≤ 799	≤ 400
Mobiliteit	<b>Duurzaam reizen en duurzame mobiliteit</b> (vliegereizen, zakelijke reizen, woon-werkverkeer)	Bruto markt-gebaseerde uitstoot CO <sub>2</sub> eq in ton	3.095	≤ 5.990	≤ 6.463
Overig	<b>Procurement</b> (Procurement & overig, incl. HK, NY, SG)	Netto CO <sub>2</sub> eq emissies APG (scope 3)	N/B	N/A	≤ 34.661

## Benchmarking, framework en methodologie

APG valt momenteel buiten de EU-benchmarks die zijn afgestemd op het Akkoord 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 het Akkoord 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 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 het Akkoord van Parijs.

APG actualiseert zijn duurzaamheidsdoelen bij elke herziening van het klimaattransitieplan, waarbij rekening wordt gehouden met 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.

<sup>1</sup> Op basis van de in 2025 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). Dit is een internationaal erkende methodologie die wetenschappelijk onderbouwde Pathways biedt om vastgoed in lijn te brengen met de klimaatdoelen van Parijs. Hoewel CRREM primair is ontwikkeld voor vastgoedeigenaren en daardoor niet volledig aansluit bij onze positie als huurder in multi-tenant gebouwen, gebruiken wij het benchmarkinstrument voor onze huisvesting.

Onze ambitie is dat al onze locaties onder het 1,5-gradenpad van CRREM blijven en we streven ernaar de 2050-doelstelling eerder te realiseren. In 2025 voldoen twee van onze vier locaties aan deze KPI. De locatie New York zit nog boven het 1,5-gradenpad voor GHG-intensiteit.

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

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

		2023	2024	2025	2025 doelstelling 1,5°-pad	2050 doelstelling 1,5°-pad
<b>Nederland</b>	Heerlen	50,6	47,1	39,9	37,2	0,5
	Amsterdam	14,7	14,8	12,5	37,2	0,5
<b>Verenigde Staten</b>	New York	44,7	41,8	45,9	31,9	0,4
<b>China</b>	Hong Kong	53,5	54,5	47,3	88,5	1,0

### Energie intensiteit\*

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

		2023	2024	2025	2025 doelstelling 1,5°-pad	2050 doelstelling 1,5°-pad
<b>Nederland</b>	Heerlen <sup>1</sup>	168,2	157,3	153,6	139,2	85,0
	Amsterdam	43,6	45,2	46,6	139,2	85,0
<b>Verenigde Staten</b>	New York	140,1	130,2	135,4	136,8	65,0
<b>China</b>	Hong Kong	81,1	82,6	78,9	179,5	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 datacenter in Heerlen is niet meegenomen in deze berekeningen

### Van gas naar elektriciteit

Als onderdeel van onze duurzaamheidsambitie streven wij ernaar onze scope 1- en 2-uitstoot terug te brengen tot vrijwel nul ton CO<sub>2</sub>eq. Binnen scope 1 vormt aardgas een belangrijke emissiebron. Tot eind 2025 werd onze locatie in Heerlen verwarmd met gasgestookte installaties. Door elektrificatie via warmtepompen verwacht APG deze scope 1-uitstoot aanzienlijk te reduceren. De warmtepompen zijn eind 2025 geplaatst en dragen naar verwachting bij aan een vermindering van minimaal 85 procent van het gasverbruik. Deze maatregel gaat gepaard met een investering van ruim 3 miljoen euro. In de komende jaren wordt de installatie verbeterd en onderzoeken wij de mogelijkheid om volledig gasloos te worden.

Een aantal installaties maakt gebruik van koelmiddelen. Wanneer deze koelmiddelen vrijkomen in de atmosfeer, dragen zij bij 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. De installaties zijn beoordeeld op

de benodigde koelmiddelen en op hun GWP-waarde, conform de Nederlandse wetgeving en de Europese F-gassenverordening.

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 2026 onderzocht hoe de elektriciteitsvoorziening verder verduurzaamd kan worden.

### Certificering

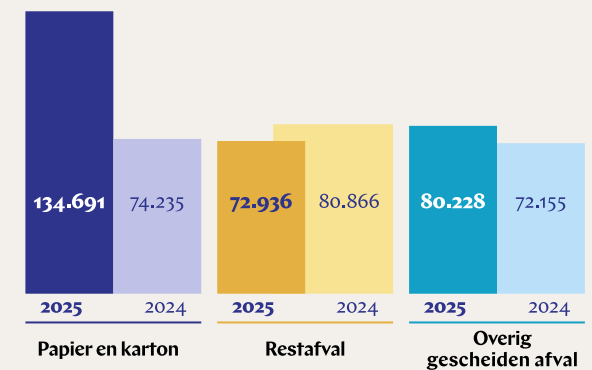
We willen werken in kantoren die een duurzame certificering hebben. Ons kantoor in Amsterdam, Edge West, volgt BREEAM en is als 'outstanding' gekwalificeerd. Voor het kantoor in Heerlen is de huidige BREEAM-status 'very good' opnieuw vastgesteld. In Hongkong is in 2023 de hoogste beoordeling van LEED 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 2025 was het restafval 25,3 procent van het totale afval (35,6 procent in 2024). Dat is 20,6 kg restafval per fte (22,5 kg restafval per fte in 2024). De percentages liggen hiermee hoger dan onze doelstellingen. Dit komt met name door de hogere percentages restafval in onze locaties New York en Hongkong.

### Afval in kilogram



## Beleid

APG heeft voor huisvesting beleid geborgd in het klimaattransitieplan. Dit wijkt af van pijlers zoals mobiliteit en inkoop, waarvoor wel beleid is vastgesteld. Binnen onze huidige langlopende huurovereenkomsten is, waar mogelijk, rekening gehouden met duurzaamheidsaspecten. Nieuwe huisvestingsvraagstukken worden per project beoordeeld op basis van de op dat moment geldende duurzaamheidseisen van de organisatie.

## Mobiliteit

Mobiliteit is een van de categorieën waarin APG, onder scope 1 en 3, een aanzienlijke uitstoot genereert. Onze ambitie is om de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot van reisbewegingen te halveren in 2030 ten opzichte van 2019. Voor 2025 hadden we een doelstelling vastgesteld van 5.920 ton aan mobiliteitgerelateerde uitstoot onder scope 3 en 799 ton onder scope 1 (leaseauto's). De realisatie kwam uit op 3.095 ton onder scope 3 en 139 ton onder scope 1. Hiermee is de uitstoot verder gedaald ten opzichte van voorgaande jaren. Deze reductie is vooral toe te schrijven aan een afname van het aantal vliegkilometers en de toegenomen elektrificatie

van het leasepark. Alle elektriciteit die wordt gebruikt door leaseauto's in Nederland is afkomstig van duurzame bronnen in de vorm van Nederlandse windenergie.

APG verwacht in de komende jaren een verdere afname van de mobiliteit gerelateerde CO<sub>2</sub>eq-uitstoot. Dit zal onder andere worden gerealiseerd door het gebruik van duurzamere vliegtuigbrandstof (SAF). De beschikbaarheid van SAF hangt af van de bouw van een nieuwe fabriek in Nederland, waarvan de oplevering gepland staat voor 2028. De operationele kosten van SAF worden doorbelast op basis van daadwerkelijk gebruik.

Ten opzichte van het basisjaar 2019 heeft APG inmiddels een emissiereductie van 74 procent gerealiseerd op het onderdeel mobiliteit (scope 1 en 3). Hiermee liggen we op koers om onze duurzaamheidsambities voor 2030 te behalen. Voor mobiliteit verwachten we op dit moment geen additionele investeringen.

## Duurzame inkoop

APG wil aansluiten op het Klimaatakkoord van Parijs en kiest daarom, bij voorkeur, leveranciers die aantoonbaar bijdragen aan duurzaamheid en

sociaal ondernemen. 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) en naar hetgeen via onderaannemers uiteindelijk aan APG geleverd wordt (upstream scope 3-uitstoot). Op dit moment hebben we nog onvoldoende inzicht in de CO<sub>2</sub>eq-uitstoot om effectief te kunnen rapporteren over het onderdeel inkoop. In 2025 voerde APG een spend-analyse uit, waaruit bleek dat de CO<sub>2</sub>eq-impact van inkoop potentieel significant is. Gezien de impact van deze GHG-categoriën op het totaal wil APG deze CO<sub>2</sub>eq-uitstoot nauwkeuriger, en met actuele cijfers, in kaart brengen.

De komende jaren worden deze inzichten vertaald naar concrete ambities, doelstellingen en KPI's inclusief reductie-initiatieven. Zo werkt APG doelgericht aan het verduurzamen van de inkoopketen en stimuleren we leveranciers om ook te verduurzamen.

# Sociaal

**De werkomgeving binnen APG verandert de komende jaren ingrijpend. Door de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, gewijzigde investment beliefs, strategische herijkingen en digitaliseringsvraagstukken verandert het werk op vrijwel alle fronten.**

Binnen het sociale domein zijn twee groepen materieel voor APG: ons eigen personeel en consumenten en eindgebruikers.

## Eigen personeel

Binnen onze dubbele materialiteitsanalyse is wendbare organisatie als materieel thema vastgesteld. Medewerkers vormen een van onze belangrijkste stakeholdergroepen en spelen een centrale rol in de IRO-analyse. In deze duurzaamheidsrapportage richten we ons binnen ESRS S1 op de subonderwerpen diversiteit en opleiding & ontwikkeling van vaardigheden. Daarnaast besteden we, ondanks

dat deze onderwerpen niet langer materieel zijn volgens de IRO-analyse, ook aandacht aan de werk-privébalans, gendergelijkheid en gelijke beloning, omdat APG deze thema's belangrijk vindt binnen de eigen bedrijfsvoering. Verdere toelichting volgt in het hoofdstuk Sociaal – Eigen Personeel.

## Consumenten en eindgebruikers

APG zet zich dagelijks in om pensioen begrijpelijk, toegankelijk en persoonlijk te maken voor 4,7 miljoen mensen en 22.900 werkgevers. Daarmee dragen we bij aan een financieel gezonde toekomst in een snel veranderende samenleving. Binnen ESRS S4 richt de verslaglegging zich op het subonderwerp toegang tot informatie, zoals vastgesteld in de IRO-analyse. Verdere toelichting volgt in het hoofdstuk Sociaal – Consumenten en eindgebruikers.

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.

Meer informatie over de beleidsstukken is opgenomen onder Over dit verslag.

## Eigen personeel

Materieel onderwerp	Subonderwerp	IRO beschrijving	Type materialiteit	Plek in waardeketen
Wendbare organisatie	Werk-privébalans	Niet materieel volgens IRO analyse, vrijwillige rapportering.	Niet materieel	◀ ● ▶
	Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	Niet materieel volgens IRO analyse, vrijwillige rapportering.	Niet materieel	◀ ● ▶
	Opleiding en ontwikkeling vaardigheden	APG investeert actief in opleiding en ontwikkeling om persoonlijke groei en professionele prestaties te bevorderen. Medewerkers krijgen toegang tot uitgebreide leertrajecten, wat hun betrokkenheid versterkt. Onvoldoende aandacht voor ontwikkeling kan carrièregroei belemmeren en betrokkenheid verminderen. Daarom blijft APG investeren om deze negatieve effecten te beperken en talent optimaal te benutten.	Impact (potentieel negatief)	◀ ● ▶
	Diversiteit	APG waardeert diversiteit en streeft naar een inclusieve werk-omgeving waarin iedereen zich gerespecteerd voelt. Een gebrek aan diversiteit kan leiden tot gevoelens van oneerlijke vertegenwoordiging en verminderde tevredenheid. Door beleid en doelstellingen probeert APG deze negatieve impact te beperken en gelijke kansen voor alle medewerkers te waarborgen.	Impact (potentieel negatief)	◀ ● ▶

102

## Consumenten en eindgebruikers

Materieel onderwerp	Subonderwerp	IRO beschrijving	Type materialiteit	Plek in waardeketen
Digitalisering en kunstmatige intelligentie	Toegang tot informatie	Onjuiste of onvolledige informatie kan het vertrouwen van deelnemers schaden en hen belemmeren bij het maken van weloverwogen financiële beslissingen.	Impact (potentieel negatief)	◀ ● ▶
Klant- en deelnemergedreven organisatie		Er bestaat een verhoogd risico op non-compliance met wet- en regelgeving, wat kan leiden tot boetes en reputatieschade.	Financieel (Risico)	◀ ● ▶
Beheerste pensioenuitvoering		Digitalisering biedt kansen voor efficiëntere processen, lagere werkdruk bij het Klant Contact Center en kostenbesparing in de pensioenuitvoering dankzij verminderde complexiteit door de Wtp.	Financieel (Kans)	◀ ● ▶
Draagvlak voor pensioenstelsel				
Transparantie en compliance				

## 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 leidinggevendenden 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	◀ ● ▶

103

## 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	◀ ● ▶

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

## Eigen personeel – Werk-privébalans

Een gezonde werk-privébalans is cruciaal voor het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Door hier actief op te sturen, verkleinen we de kans op ziekteverzuim, verminderde werkmoraal en personeelsverloop. Dit komt niet alleen onze medewerkers ten goede, maar ondersteunt ook de continuïteit en prestaties van APG en helpt mogelijke financiële risico's te beperken. Tegelijkertijd beseffen we dat de organisatiebrede transitie de werk-privébalans van medewerkers onder druk kan zetten. Heldere communicatie over strategie en veranderingen is daarom essentieel om sociale veiligheid te waarborgen.

### Vitaliteitsaanbod

Een vitale organisatie is de basis voor een Great Place to Work. APG stimuleert duurzame inzetbaarheid en gezondheid via een breed vitaliteitsaanbod, met onder meer een thuiswerk- en vitaliteitsbudget en periodieke health checks. Deze voorzieningen dragen bij aan het fysieke en mentale welzijn van medewerkers.

### Hybride werken

We stimuleren medewerkers bewust te kiezen waar en wanneer zij werken, zodat werk en privé optimaal gecombineerd kunnen worden. Tegelijkertijd vragen we om gemiddeld 50 procent aanwezigheid op kantoor, omdat persoonlijk contact belangrijk is voor effectieve samenwerking, verbinding en teamcultuur.

### Kanalen waar werknemers hun zorgen kunnen uiten

Een veilige werkomgeving is een voorwaarde voor een gezonde werk-privébalans. Integer handelen door leidinggevend en medewerkers speelt hierin een sleutelrol. Met de aanstelling van een Integrity Officer eind 2024 heeft APG een volgende stap gezet in het versterken van de integriteitscultuur. Richtinggevend beleid is vastgelegd in onder andere de Gedragscode, het Beleid Medewerksintegriteit, het Fraudebeleid, het Socialemediabeleid en de Klokkenuidersregeling. In het hoofdstuk Zakelijk Gedrag worden deze regelingen en kanalen uitgelicht.

Daarnaast zijn er intern diverse regelingen en meldpunten:

- People-Business partners: advies en ondersteuning bij HR-gerelateerde vragen;
- Vitaliteits- en verzuimcoaches: begeleiding bij fysieke of mentale zorgen;
- Bedrijfsmaatschappelijk werkers: hulp bij werkgerelateerde of privéproblemen die invloed hebben op het werk;
- Preventiemedewerkers: borging van het Arbobeleid, inclusief de vierjaarlijkse Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E).

### Werk-privébalans

Ik kan een goede balans vinden tussen mijn privéleven en mijn werk

(Doelstelling 2025: ≥75)

MBO-score  
**75** 2025    **76** 2024

### Vitaliteit

Ik krijg energie van het werk dat ik doe bij APG

(Geen doelstelling voor 2025)

MBO-score  
**66** 2025    **69** 2024

### Veerkracht

Ik ben in staat effectief om te gaan met werk gerelateerde stress

(Geen doelstelling voor 2025)

MBO-score  
**72** 2025    **73** 2024

<sup>1</sup> Niet materieel, vrijwillige rapportering

Binnen de cao is een klacht- en bezwaarprocedure opgenomen. APG stimuleert dat medewerkers en leidinggevendenden onderling het gesprek aangaan. Ter ondersteuning is een persoonlijk adviesloket ingericht. Indien een verschil van inzicht blijft bestaan, kan een formele klacht worden ingediend.

De ondernemingsraad (OR) van APG behartigt de belangen van zowel het bedrijf als de medewerkers. De OR ziet toe op de naleving van de cao-afspraken en bewaakt thema's zoals 'Gezonde werk-privébalans' en 'Gezonde organisatie'. Om daarnaast tijdig en goed geïnformeerd te zijn werkt de OR via verschillende werkgroepen die aansluiten op de organisatiestructuur. Daarnaast wordt de OR periodiek geïnformeerd over strategische voortgang en betrokken bij relevante duurzaamheidsinitiatieven. Voor de toelichting over de werkwijze en ontwikkelingen in 2025 verwijzen wij naar het hoofdstuk [Corporate Governance](#) en specifiek naar [het verslag van de OR](#).

De raad van commissarissen wordt jaarlijks geïnformeerd over gemelde misstanden

en integriteitsschendingen, evenals over maatregelen ter bevordering van een integere cultuur. In 2024 is een integriteitscommissie opgericht om integriteitsvraagstukken centraal te behandelen en consistentie in besluitvorming te waarborgen.

### Ziekteverzuim<sup>1</sup>

We monitoren het welzijn van onze medewerkers nauwgezet, onder andere via het ziekteverzuim. In 2025 bedroeg het ziekteverzuimpercentage 3,8 procent (2024: 3,6 procent). Het langdurig verzuim (meer dan 42 dagen) bedroeg in 2025 2,2 procent (2024: 1,7 procent).

### Gezinsverlof

In onze cao bieden we verschillende vormen van bijzonder verlof, zoals mantelzorg-, ouderschaps-, aanvullend geboorteverlof en zorgverlof. Alle 3.681 medewerkers die in Nederland werkzaam zijn, hebben recht op dit verlof. De KPI 'Procent opgenomen gezinsgerelateerd verlof' geeft het aandeel medewerkers weer dat hiervan gebruikmaakt. In 2025 bedroeg dit 3,3 procent (2024: 4,4 procent). Omdat de KPI sterk afhankelijk is

van de persoonlijke levensfase, is besloten geen doel vast te stellen, maar de ontwikkeling jaarlijks te monitoren.

	2025	2024
Gezinsgerelateerd verlof (% totaal)	3,3	4,4
Gezinsgerelateerd verlof (% vrouwen)	5,0	5,7
Gezinsgerelateerd verlof (% mannen)	2,4	3,7
Ziekteverzuim* (%)	3,8	3,6

\* bedrijfsspecifieke maatstaf

<sup>1</sup> Bedrijfsspecifieke maatstaf die geen verplicht onderdeel uitmaakt van het subonderwerp werk-privébalans.

## Medewerkersbetrokkenheid

De medewerkersbetrokkenheid daalde van 76 in 2024 naar 72 in 2025 (doelstelling: 77), maar ligt nog iets boven de benchmark (71). De grootste daling vond plaats bij de stelling over het enthousiasme voor de toekomst (-8 punten).

Deze ontwikkeling past binnen de context van de grote transities waarin APG zich bevindt, maar vraagt om gerichte opvolging. In 2025 zijn maatregelen genomen om het engagement te versterken, onder andere door intensievere communicatie van de raad van bestuur en ExCo over strategie en besluitvorming. Daarnaast worden op organisatie-, afdelings- en teamniveau verbeteracties opgezet op basis van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MBO).

## Verloop medewerkers wereldwijd (%)

<b>Uitstroom</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Uitstroom totaal	<b>10,4</b>	-
Natuurlijk verloop	<b>7,4</b>	-
Reorganisatie	<b>2,0</b>	-
Pensionering	<b>1,0</b>	-
Overlijden	<b>0,1</b>	-
<b>Instroom</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Instroom totaal	<b>8,1</b>	-

## 1Eigen personeel - Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

### Beloningsmaatstaven

Gelijke kansen, waardering en beloning, ongeacht gender, zijn essentieel voor een eerlijke en inclusieve werkomgeving. Transparantie over onze beloningspraktijken versterkt deze ambitie. We erkennen dat niet voor iedere medewerker dezelfde mogelijkheden beschikbaar zijn, en dat actief beleid nodig blijft om ongelijkheden te verminderen. Verdere toelichting is opgenomen in de paragraaf [Ons beloningsbeleid](#).

### Loonkloof en totale beloning

Bij APG wordt gelijk(waardig) werk gelijk beloond. Het loonkloofonderzoek (januari 2026) toont een ongecorrigeerde loonkloof van 20,14 procent en een gecorrigeerde loonkloof van 0,30 procent. Het onderzoek is uitgevoerd onder interne medewerkers in Nederland. De ongecorrigeerde loonkloof weerspiegelt dat mannen oververtegenwoordigd zijn in hogere salarisschalen, terwijl vrouwen relatief vaker in lagere schalen werkzaam zijn. De gecorrigeerde

loonkloof corrigeert voor kenmerken zoals schaal, functiegroep en leeftijdsgroep. Het deel dat daarmee niet verklaard kan worden, vormt de gecorrigeerde loonkloof. Deze was in 2025 niet-significant. Voor de analyse gebruiken we de Oaxaca-Blinder-decompositiemethode.

Met een uitkomst voor de gecorrigeerde loonkloof van 0,30 procent is het doel voor 2025 (kleiner dan 1,5 procent en/of statistisch niet-significant) behaald. In 2026 bereiden we ons voor op de nieuwe wetgeving rond loontransparantie, die naar verwachting per 1 januari 2027 in werking treedt. Dit omvat aanvullende analyses en acties die voortkomen uit de rapportageverplichtingen binnen deze wet.

Daarnaast brengen we jaarlijks de interne beloningsverhoudingen in kaart. Hiervoor delen we de totale jaarlijkse beloning van de hoogstbetaalde medewerker in Nederland door de mediaan van de totale beloning van alle medewerkers. Eind 2025 bedroeg deze verhouding 8,64.

### Loonkloof man/vrouw

	2025	2024
Ongecorrigeerde loonkloof M/V* (%)	20,14	21,15
Gecorrigeerde loonkloof M/V* (%)	0,3	0,05
Hoogste beloning t.o.v. de mediaan	8,64	8,64

\* peildatum eind januari 2025

<sup>1</sup> Niet materieel, vrijwillige rapportering

## Eigen personeel – Opleiding en ontwikkelingsvaardigheden

APG ziet opleiding en ontwikkeling als een fundament voor succes. Door medewerkers brede leer- en ontwikkelmogelijkheden te bieden, versterken we hun talenten en benutten we hun potentieel. Dit draagt bij aan professionele groei, betrokkenheid en tevredenheid, en helpt negatieve impact, zoals verminderde inzetbaarheid of uitstroom, te voorkomen. Daarom blijven we structureel investeren in ontwikkeling.

### HR-cyclus en Talentreview

Om onze strategische doelen te realiseren, hebben we medewerkers nodig die kunnen samenwerken, zich kunnen aanpassen en complexe vraagstukken weten op te lossen. De HR-cyclus ondersteunt dit met een volwassen arbeidsrelatie als uitgangspunt: eigen regie, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

De cyclus bestaat uit kortcyclische gesprekken, ontwikkelgesprekken en ontwikkelafels. Tijdens ontwikkelafels wisselen leidinggevenden inzichten uit over prestaties, potentieel en benodigde

interventies. De APG Talentreview ondersteunt hen bij het gericht identificeren, ontwikkelen en behouden van talent. Leidinggevenden spelen hierbij een cruciale rol: zij sturen actief op talentontwikkeling en strategische inzet van menselijk kapitaal. In 2025 organiseerde elk managementteam minimaal twee ontwikkelafels, als structurele investering in toekomstgericht leiderschap.

### Great Place to Learn

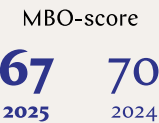
We bouwen aan APG als een Great Place to Learn, zodat medewerkers over de juiste vaardigheden beschikken—nu én in de toekomst, binnen of buiten APG. Om medewerkers te helpen regie te nemen over hun ontwikkeling, bieden we inzicht in welke vaardigheden essentieel zijn voor hun werk.

In 2023 en 2024 zijn via kwalitatieve Strategic Workforce Planning-sessies per afdeling de belangrijkste toekomstige vaardigheden vastgesteld. In het MBO van 2025 scoorde de stelling 'Ik weet welke skills belangrijk zijn om mijn werk nu en in de toekomst succesvol uit te voeren' gemiddeld 75 van de 100 punten.

#### Leercultuur

Ik heb goede mogelijkheden om te groeien en te leren bij APG

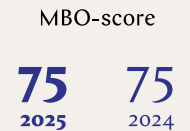
(Doelstelling 2025: ≥70)



#### Inzicht relevante vaardigheden

Ik weet wat belangrijk is om mijn werk te kunnen uitvoeren

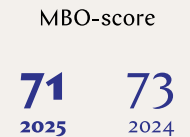
(Doelstelling 2025: ≥75)



#### Vaardigheden-ontwikkeling

Ik ontwikkel mij doeltreffend om mijn werk succesvol te kunnen uitvoeren, nu en straks

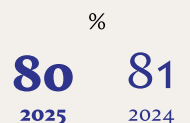
(Doelstelling 2025: ≥73)



#### Leiderschapsposities

Percentage intern vervulde leiderschapsposities

(Doelstelling 2025: ≥50%)



109 Ons Learning Experience Platform WeGrow biedt medewerkers allerlei mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Het platform en het leeraanbod worden continu doorontwikkeld en geven via rapportages waardevolle inzichten in leer- en ontwikkelgedrag. Voor specifieke functies zijn verdiepende modules beschikbaar, zoals opleidingen gericht op uitvoering van de Wtp. Deze opleidingen zijn noodzakelijk voor het vervolg op het programma Pensioen van Straks. Door de sterke onderlinge afhankelijkheden is voortdurende afstemming over aanpak, inhoud en timing noodzakelijk. Daarnaast biedt de themapagina Omgaan met verandering praktische tools, zoals e–learnings, coaching, loopbaancoaching, zelftests en trainingen.

APG scoort 67 voor de mogelijkheden om te leren en te groeien, dus ruim boven de benchmark (66), hoewel de score ten opzichte van vorig jaar met 4 punten is gedaald. Ook zien we een lichte daling in de mate waarin medewerkers aangeven zich effectief te ontwikkelen in relevante vaardigheden. Dit is deels verklaarbaar door de organisatiebrede transitie, waardoor soms minder groeiruumte beschikbaar is.

Daarnaast kent APG Toekomstdagen: medewerkers mogen jaarlijks twee dagen besteden aan hun eigen toekomst, die van een ander of aan maatschappelijke inzet.

## Eigen personeel – Diversiteit

Bij APG staan medewerkers centraal. Hun diverse achtergronden, ervaringen en talenten verrijken onze cultuur én onze dienstverlening. Iedereen moet zich welkom voelen en zichzelf kunnen zijn. We hechten daarom groot belang aan gelijke behandeling en gelijke kansen, ongeacht etniciteit, fysieke of mentale gesteldheid, genderidentiteit, leeftijd, religie, seksuele oriëntatie, politieke voorkeur, sociaaleconomische status of andere kenmerken. Diversiteit en inclusie vormen een essentieel fundament van onze organisatie.

verantwoordelijkheid, inclusief (HR-)beleid & processen en open dialoog & feedback.

Een werknemer is een persoon met een dienstverband bij APG op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd. In deze rapportage zijn de 36 werknemers van Entis (2024: 37) niet meegenomen. De kenmerken van zowel de werknemers van APG als de medewerkers die niet in loondienst zijn, zijn gebaseerd op de stand per 31 december 2025. Voor het gemiddelde aantal werknemers wereldwijd verwijzen wij naar de [Jaarrekening](#).

### Aantal medewerkers wereldwijd\*

	2025	2024
Man	2.313	2.358
Vrouw	1.368	1.400
Overig	-	0
Niet gerapporteerd	-	0
<b>Totaal</b>	<b>3.681</b>	<b>3.758</b>

\* exclusief medewerkers Entis

110

We erkennen dat een gebrek aan diversiteit kan leiden tot gevoelens van ondervetegenwoordiging. Daarom werken we met gericht beleid en duidelijke doelstellingen aan een inclusieve werkomgeving, op al onze locaties en met inachtneming van lokale wetgeving.

Om een prettige en veilige werksfeer voor iedereen te creëren, richten we ons op vijf strategische pijlers: bewustzijn, sterke & diverse teams, inclusief leiderschap &

### Thuisvoelen

MBO-score

Ik voel me thuis bij APG

**75** **77**  
2025 2024

(Doelstelling 2025: ≥79)

### Jezelf zijn

MBO-score

Ik durf gerust mezelf te zijn op het werk

**79** **81**  
2025 2024

(Doelstelling 2025: ≥82)

### Verbinding collega's

MBO-score

Ik voel me verbonden met mijn collega's

**72** **73**  
2025 2024

(Geen doelstelling voor 2025)

### Middelen inzet diversiteit

x duizend, in €

Onder andere netwerken zoals neurodiversiteit

**190** **-**  
2025 2024

(Geen doelstelling voor 2025)

## Diversity, Equity & Inclusion

In 2025 was voor People & Change een budget van 190.000 euro beschikbaar voor de uitvoering van het DE&I-beleid en initiatieven vanuit de DE&I-board. Deze board stuurt de DE&I-strategie aan, neemt besluiten, bewaakt de voortgang en adviseert de raad van bestuur en het ExCo. De board bestond in 2025 uit negen leden, waaronder een voorzitter afkomstig uit de raad van bestuur en de DE&I Officer (1 fte). De overige leden vertegenwoordigen verschillende bedrijfsonderdelen en kantoorlocaties, zowel in Nederland als in het buitenland. De DE&I-board adviseerde dit jaar te focussen op inclusief leiderschap, in lijn met organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Eind 2025 zijn de eerste stappen gezet richting een meer geobjectiveerd recruitmentproces. Hierbij wordt het wetenschappelijk onderbouwde advies van de Rijksoverheid en TNO Nederland opgevolgd.

## Communities

Medewerkersnetwerken (communities) spelen een belangrijke rol in het versterken van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Ze vergroten zichtbaarheid, bieden steun en stimuleren bewustwording via activiteiten en dialoog. De DE&I Officer en DE&I-board gebruiken hun input bij besluitvorming en prioritering. APG ondersteunt communities met een totaalbudget van 60.000 euro en met werktijd om activiteiten te organiseren.

In Nederland zijn momenteel vijf actieve communities:

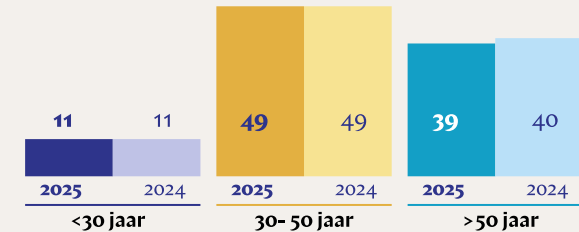
- Global Women's Forum
- Young APG (tot en met 36 jaar)
- Connecting Cultures
- Proud (LHBTQIA+)
- Neuro Unique (neurodiversiteit)

APG heeft partnerschappen met organisaties die zich inzetten voor inclusie en gelijke kansen:

- Workplace Pride (LHBTQIA+)
- Talent naar de Top (gender en culturele diversiteit)
- Topvrouwen Limburg
- Stichting Sprinc Parkstad (medewerkers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie)

## Opsplitsing medewerkers naar leeftijd\*

In Nederland op 31 december (%)



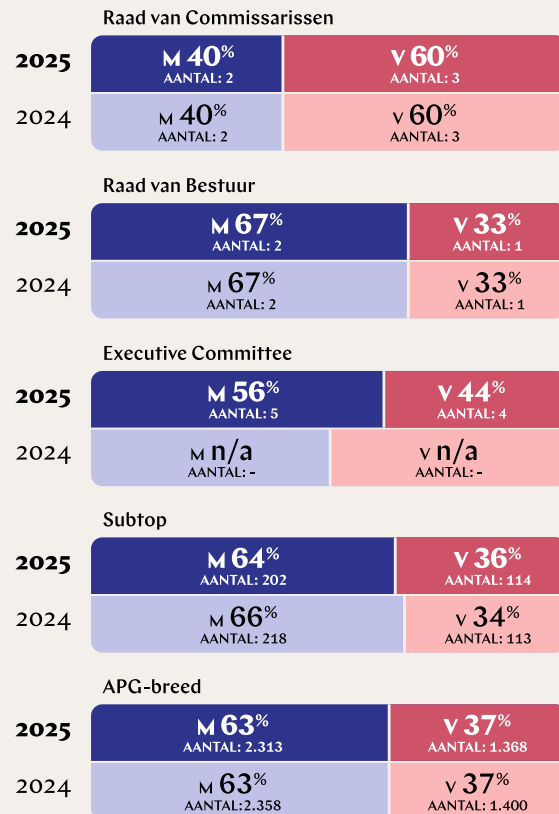
\*exclusief medewerkers Entis

## Genderdiversiteit

APG wil een organisatie zijn die een afspiegeling vormt van de samenleving. Hoewel vrouwen nog ondervertegenwoordigd zijn binnen ons personeelsbestand (37 procent vrouwen ten opzichte van 63 procent mannen), zien we vooruitgang. De raad van commissarissen en raad van bestuur vormen samen het topmanagement, volgens de definitie van de Sociaal-Economische Raad.

## Verdeling mannen en vrouwen\*

op 31 december 2025



\* exclusief medewerkers Entis

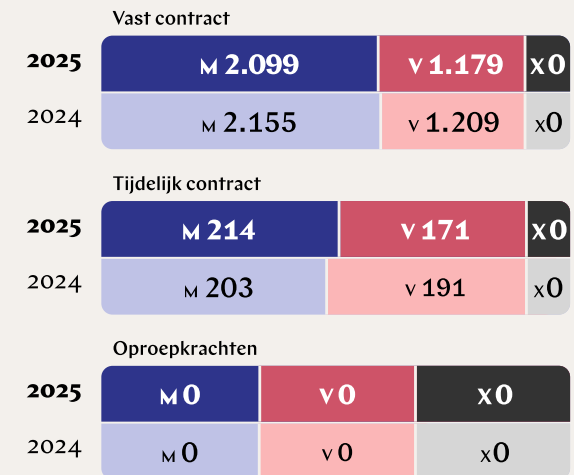
## Mensenrechtenbeleid

APG committeert zich aan de fundamentele arbeidsrechten van de Internationale Arbeidsorganisatie en noemt daarbij expliciet: vrijheid van vereniging, het verbod op kinder- en dwangarbeid en het verbod op discriminatie. Ook al achten wij het risico op mensenrechtenschendingen binnen onze eigen bedrijfsvoering zeer klein, toch beschrijft ons mensenrechtenbeleid uitgangspunten en maatregelen om deze rechten te borgen. Wij nemen verantwoordelijkheid voor de naleving van mensenrechten in alle facetten van APG als entiteit én tegenover allen die met APG in aanraking komen.

APG heeft diverse klachtenprocedures om respect voor mensenrechten te waarborgen. Medewerkers kunnen altijd, ook anoniem, een klacht indienen. De cao bevat een formele klachtenprocedure. Klachten of zorgen over hun persoonsgegevens kunnen medewerkers delen via interne procedures van APG. Dit kan bijvoorbeeld door contact op te nemen met de Functionaris Gegevensbescherming APG of met de Autoriteit Persoonsgegevens.

## Verdeling medewerkers in verschillende contract vormen\*

genderen aantal medewerkers op 31 december 2025



M = man V = vrouw X = overig/niet gerapporteerd

\* 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 fluctuatie in het aantal externe medewerkers is enerzijds het gevolg van een strikter beleid voor externe inhuur, terwijl APG anderzijds voor de uitdaging staat om alle fondsen waarvoor we werken te laten overstappen op het vernieuwde pensioenstelsel.

### Aantal medewerkers niet in loondienst\*

	2025	2024
Man	482	538
Vrouw	168	153
Overig	0	0
Niet gerapporteerd	0	0
<b>Totaal</b>	<b>650</b>	<b>691</b>

\* exclusief medewerkers Entis

## Consumenten en eindgebruikers - Toegang tot informatie

Het is van groot belang dat we onze dienstverlening op een beheerste en gecontroleerde manier uitvoeren om het vertrouwen in pensioen te behouden en risico's te minimaliseren.

### Principes van klantgerichtheid

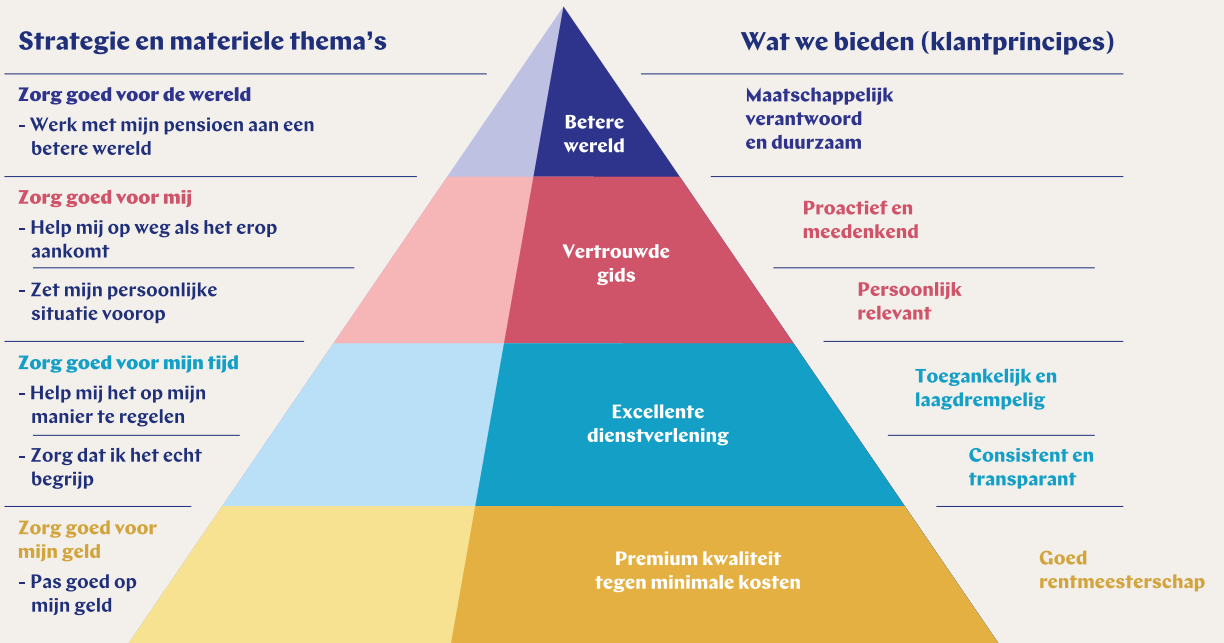
APG hanteert zes klantprincipes die gebaseerd zijn op gevalideerde klantinzichten. Deze principes vormen de toetssteen voor de gewenste klantbeleving en sturen de ontwikkeling én beoordeling van nieuwe producten en diensten. Bij iedere implementatie wordt expliciet beoordeeld of deze principes bijdragen aan deelnemergerichtheid, waarde toevoegen, aansluiten bij de belangen van deelnemers en begrijpelijk zijn. Om zowel de integriteit van de producten als de dienstverlening te borgen, volgt APG het 'Product goedkeuringsproces'.

Uitgangspunten voor de klantprincipes:

- Van toepassing op deelnemers, hun vertegenwoordigers én werkgevers
- Geldig voor alle pensioenfondsen waarvoor APG werkt
- Geleid door wettelijke kaders, interne compliance-eisen en fondsmerkwaarden
- Toepasbaar op zowel online als offline dienstverlening

- Richtinggevend voor inrichting van processen, systemen, kanalen en middelen

Onderstaande figuur geeft de relatie weer tussen de klantbehoeftes en de zes klantprincipes.



## Beleid deelnemergerichte dienstverlening

Ons beleid voor deelnemergerichte dienstverlening verduidelijkt hoe APG de normen uit de Wtp interpreteert en toepast. Het beleid geeft richting aan het gedrag van medewerkers, de inrichting van processen en de benodigde beheersmaatregelen. Hoewel wettelijke kaders primair gericht zijn op pensioenfondsen, zijn ze indirect van toepassing op onze werkzaamheden als uitvoeringsorganisatie.

## Keuzebegeleiding en zorgplicht

Met de invoering van de Wtp geldt een open norm voor keuzebegeleiding. APG ondersteunt deelnemers namens de pensioenfondsen bij het maken van weloverwogen pensioenkeuzes. Hiervoor ontwikkelden we een methodologie waarin wettelijke eisen zijn vertaald naar concrete uitgangspunten voor de inrichting, uitvoering en voortdurende verbetering van keuzebegeleiding en voor het inrichten van beheersmaatregelen.

Een adequate keuzebegeleiding betekent onder andere een zorgvuldige inrichting van een keuzeomgeving die de deelnemers in staat stelt om passende keuzes te maken. De keuzeomgeving ondersteunt deelnemers bij het maken van passende keuzes en beschrijft keuzes en opties helder en uitlegbaar. De keuzeomgeving kan bestaan uit een combinatie van verschillende kanalen, zoals een brief, telefoon en een website. Het is hierbij van belang dat ook kan worden aangetoond waarom de gekozen inrichting adequaat is.

## Dialoog en betrokkenheid

De stem van de deelnemer staat centraal. Daarom toetsen we voortdurend hoe deelnemers onze dienstverlening ervaren.

## Deelnemersvalidatie

Bij de ontwikkeling van diensten, processen, systemen, kanalen en middelen wordt voortdurend 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 jaarlijks een audit door Gouden Oor. Dit keurmerk waardeert een open houding ten opzichte van klantfeedback. APG laat daarin voor beide fondsen een gestage groei zien. Van de maximaal te behalen score van 100 heeft SPW er 86 behaald (2022: 77) en ABP scoorde ook 86 (2021: 72). Op basis van deze score heeft LRQA Nederland B.V. APG het certificaat Gouden Oor Erkend 4 sterren (niveau 3) te verstrek.

<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 bij het oriënteren op diverse keuzemogelijkheden en eindigt bij de eerste pensioenuitkering.

## Deelnemercontact

- **MijnOmgeving en publieke sites:**

De MijnOmgeving vormt het primaire contactpunt voor deelnemers. Informatie en tools worden gepersonaliseerd op basis van deelnemergegevens. We optimaliseren deze omgeving continu op basis van onderzoek en datagedreven analyses. Zoveel mogelijk processen worden gestandaardiseerd, zodat deelnemers volledig digitaal geholpen kunnen worden. Informatie die nodig is voor de afronding van processen is over het algemeen te vinden op de publieke website waar zij op het juiste moment naartoe verwezen worden. Als vragen nog onvoldoende beantwoord zijn, kan een deelnemer contact opnemen.

- **Klant Contact Center (KCC):** Deelnemers kunnen zich telefonisch, via e-mail of chat wenden tot het KCC. Door middel van Workforce Management worden deze kanalen bemenst op een gedegen manier, zodat wachttijden worden beperkt. Daarnaast is er, onder meer via opleidingen, voortdurend aandacht voor het borgen van een zo hoog mogelijke kwaliteit van de dienstverlening.

- **Klachtenprocedure:** Wanneer deelnemers klachten hebben over ontvangen informatie, de pensioenregeling of andere zaken omtrent het pensioen, moeten zij deze klachten zonder drempels kunnen uiten bij het desbetreffende pensioenfonds. APG draagt namens de pensioenfonds zorg voor een adequate afhandeling van deze klachten. Dit betekent dat APG met procedures en maatregelen beoogt dat klachten zorgvuldig, verifieerbaar, consistent en tijdig worden afgehandeld.

### 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. Daarnaast zijn diverse afdelingen verantwoordelijk voor risicobeheersing, zodat risico's op fouten of fraude geminimaliseerd worden.

### Interne beheersing en compliance

De pensioenfonds dragen formele verantwoordelijkheid voor de uitvoering, 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 opdrachtgevers.

### Mogelijkheden en risico's rondom informatietoegang

Tijdige, juiste en begrijpelijke informatie is cruciaal. Onvoldoende of onjuiste informatie kan leiden tot een verslechtering van de financiële situatie en besluitvorming van deelnemers en kan financiële en juridische gevolgen hebben voor pensioenfonds en APG. Het mensenrechtenbeleid van APG is hierop van toepassing: toegang tot informatie, producten en diensten is een randvoorwaarde om gelijke kansen te waarborgen.

## Deelnemerstevredenheidsmeting

De deelnemerstevredenheid laat zien hoe deelnemers denken over specifieke onderdelen van onze dienstverlening en wordt vastgesteld op basis van:

- de gemiddelde score van alle klantreizen voor alle fondsen;
- het percentage behaalde KPI's op het gebied van klantreizen, deelnemerskanalen en werkgeverskanalen per pensioenfondsklant.

In 2025 realiseerden we voor onze twee grootste fondsen een gemiddelde deelnemerstevredenheid van 8,1 (op een schaal van 1 tot 10). Het percentage behaalde KPI's binnen klantreizen en werkgeverskanalen kwam uit op 69 procent, waarmee de vastgestelde doelstelling van 80 procent niet volledig werd bereikt.

In 2025 is er fors geïnvesteerd in de voorbereiding op de overgang naar de Wtp. Deze transitie kreeg voorrang boven verschillende verbetertrajecten binnen de bestaande NTK-dienstverlening.

Ondanks deze focus op de Wtp zijn er verbeteringen gerealiseerd. Zo is een grote

doorontwikkeling van de planningsmodule succesvol afgerond, wat direct heeft bijgedragen aan een betere klantbeleving. Ook zijn de doorlooptijden verder verkort, waardoor de kwaliteit van onze dienstverlening merkbaar is verbeterd.

Andere optimalisaties zijn, gezien de prioriteiten rondom de transitie, doorgeschoven naar 2026. De inzichten uit de metingen van 2025 worden actief gebruikt bij het ontwerpen van de nieuwe Wtp-dienstverlening. Omdat de solidaire premieregeling inhoudelijk sterk afwijkt van de huidige situatie, worden in 2026 nieuwe klantbelevingsmetingen ingericht voor de fondsen die al zijn overgestapt.

## Metingen en doelstellingen

op 31 december

Percentage behaalde KPI's van klantreizen, deelnemers- en werkgeverskanalen op basis van afspraak met pensioenfondsklanten

Doelstelling 2025	80%
<b>Score 2025</b>	<b>69%</b>
Doelstelling 2026	77%

Deelnemerstevredenheid: gemiddelde voor alle klantreizen van ABP en bpfBOUW

Doelstelling 2025	7,8
<b>Score 2025</b>	<b>8,1</b>
Doelstelling 2026	7,8*

\*enkel ABP

# 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 (compliance) 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-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.

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. Meer informatie over de [beleidsstukken](#) is opgenomen onder Over dit verslag.

## Zakelijk gedrag

Materieel onderwerp	Subonderwerp	IRO beschrijving	Type materialiteit	Plek in waardeketen
<b>Beheerste pensioenuitvoering</b>	<b>Bedrijfscultuur, Verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten</b>	Niet materieel volgens IRO analyse, vrijwillige rapportering.	Niet materieel	
<b>Verantwoorde en transparante uitvoeringskosten</b>	<b>Bedrijfscultuur, corruptie en omkoping</b>	Een gebrek aan ethische normen, naleving en passende training op het gebied van corruptie en omkoping kan leiden tot ongewenst gedrag van medewerkers en daarmee een (potentiële) negatieve impact die wij kunnen hebben op het vertrouwen van externe en interne belanghebbenden in APG en in het pensioenstelsel.	Impact (potentieel negatief)	
<b>Transparantie en compliance</b>				

Beleidsstuk	Inhoud	Plek in waardeketen
<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, aandeelhouder, 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 compliance-functie 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	
<b>Beleid Belangenconflicten</b>	Dit beleid definieert de belangrijkste kaders en principes voor de beheersing van de risico's op het gebied van belangenconflicten in de governance en structuur van APG	

119

## Zakelijk gedrag – Bedrijfscultuur, corruptie en omkoping

### Gedragcode en Beleid Medewerkersintegriteit

Onze Gedragcode 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 NL.

Deze gedragcode is niet van toepassing op medewerkers van ons buitenlandkantoor APG US; zij hanteren een compliance handboek dat invulling geeft aan de op hen van toepassing zijnde wet- en regelgeving, en daarbij behorende risico's mitigeert. Voor APG US zijn de US Code of Ethics en de US Compliance Manual van toepassing. Voor APG Asia zijn het Compliance Handbook en de APG Gedragcode van toepassing. De Code of Ethics, Compliance manual, Compliance Handbook sluiten aan bij de wetgeving in deze landen.

Uitgangspunt voor de APG Gedragcode, het Beleid Medewerkersintegriteit, de Code of Ethics, de Compliance manual en het

Compliance Handbook is uiteraard dat de regels en gedragsprincipes zoals vastgelegd in deze documenten het kader vormen waarbinnen medewerkers dagelijks behoren te functioneren. Dit geldt zowel voor het interne gedrag als voor de omgang met klanten, leveranciers, toezichthouders en de samenleving.

Het Beleid Medewerkersintegriteit beschrijft concreet wat onder gewenst gedrag wordt verstaan, bijvoorbeeld bij potentiële belangenconflicten, nevenfuncties, corruptie, omkoping (in de vorm van het accepteren van uitnodigingen en geschenken) en privébeleggingstransacties. 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 anticorruptie. De bijbehorende registratie vindt plaats via de compliance tool MyComplianceOffice (MCO). De compliancefunctie adviseert hierbij, onderhoudt het beleid en voert monitoring uit. Voor medewerkers die actief zijn op sociale media (zakelijk dan wel privé) gelden

aanvullende gedragsregels. Deze zijn vastgelegd in de Richtlijnen sociale media APG.

### Implementatie en bewustwording

Om gewenst gedrag te stimuleren en ervoor te zorgen dat medewerkers bekend zijn met de Gedragcode en het bijbehorende Beleid Medewerkersintegriteit, ontvangen zij deze bij het aangaan van hun arbeidsovereenkomst. Bij indiensttreding ondertekenen zij de Gedragcode, gevolgd door een jaarlijkse bekrachtiging van een nalevingsverklaring via MCO. Hiermee bevestigen medewerkers dat zij zich aan de Gedragcode en het beleid Medewerkersintegriteit hebben gehouden. Medewerkers die in dienst treden bij APG nemen deel aan een workshop over compliance en het belang hiervan voor APG, als onderdeel van hun onboarding. Aanvullend volgen alle medewerkers meerdere verplichte 'It's in your hands'-trainingen waarin deze onderwerpen aan bod komen.

### Melden van ongewenst gedrag

APG wil een organisatie zijn waar medewerkers graag werken. En waar pensioenfondsen, werkgevers, deelnemers, toezichthouders en de maatschappij 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, de Integrity Officer, Compliance 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.

### Rol van de Integrity Officer en initiatieven

De Integrity Officer is een nieuwe functie binnen APG die bijdraagt aan het vergroten van integriteitsbewustzijn onder medewerkers en het verder ontwikkelen van een volwassen, integere werkomgeving. Hiervoor zijn in 2025 diverse initiatieven gestart, waaronder een halfjaarlijkse bijeenkomst met alle betrokken integriteitsexperts binnen APG, en

de uitvoering van een Nulmeting Integriteit. Deze meting had als doel inzicht te krijgen in de kennis, ervaring en het vertrouwen van medewerkers in de beschikbare integriteitskanalen. Ruim 80 procent van de respondenten vindt dat APG zich inzet voor een integere en veilige werkomgeving. Hoewel de weg naar leidinggevenden en vertrouwenspersonen goed wordt gevonden, is er ruimte voor verbetering.

Om dit te versterken is in de herfst van 2025 een interne campagne gestart waarin vertrouwenspersonen zich opnieuw voorstellen via intranet. Ook wordt onderzocht of het mogelijk is om (naast de twee externe vertrouwenspersonen) twee interne vertrouwenspersonen te werven. Bovendien worden leidinggevenden actief gewezen op cursussen en trainingen die bijdragen aan een sociaal veilig werkklimaat.

### 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 ook onder andere stagiaires, zzp'ers en leveranciers.

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 ('SpeakUp'). 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 een) misstand, is verplicht tot geheimhouding. De anonieme melding komt terecht bij de Reporting Officer van APG via het erkende platform 'SpeakUp'.

### 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, de pensioenfondsen waarvoor we werken, 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 afzwakken. 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 ingevoerd. 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 2025 zijn er nul (2024: 0) 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.

123

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 opdrachtgevers. Daarnaast komt APG ook op eigen initiatief met opinies over beleid en wetgeving.

### Samenwerking met anderen

Onze grootste inbreng loopt via de pensioenfondsen waarvoor we werken en aandeelhouder, en via een aantal representatieve organisaties. In dit verslag gaan we verder niet in op public affairs-activiteiten van de fondsen en aandeelhouder.

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 2025 heeft APG verder bijgedragen aan een beheerste en zorgvuldige implementatie van de Wtp, onder meer via de Pensioenfederatie. Ook zijn bijvoorbeeld bespreekpunten aangedragen voor het Platform Pensioentransitie, waarin De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële

Markten samen met de pensioensector sectorbrede aandachtspunten en dilemma's in de pensioentransitie tijdig signaleren, bespreken en vlottrekken. Verder is er meegeschreven aan diverse handreikingen (zoals transitiecommunicatie en kwalitatieve duiding van 'niet-invaren'). Daarnaast is deelgenomen aan diverse overleggen om de ervaringen met de implementatie te delen met de andere fondsen.

APG Asset Management is lid van DUFAS en Eumedion. Bij DUFAS en Eumedion vertegenwoordigen experts formeel de lidorganisatie, en spreken dus namens APG Asset Management. Via verschillende werkgroepen draagt APG Asset Management bij aan belangenbehartiging door DUFAS, bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaamheid, rapportageverplichtingen en due diligence. De combinatie van de rol van raad van bestuurslid Ronald Wuijster als voorzitter van DUFAS en het optrekken met gelijkgestemde partijen, maakt dat APG zich regelmatig kan uitspreken bij de totstandkoming en verduidelijking van wetgeving. APG heeft daarbij oog voor het

<sup>1</sup> Niet materieel, vrijwillige rapportering

financiële rendement, en het beperken van de kosten en risico's voor pensioendeelnemers.

De Pensioenfederatie is tot het einde van 2025 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.

124

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 Asset Management 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 Asset Management 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 (aandeelhouder, pensioenfondsen, 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 Asset Management 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 het nummer 203417137798-52.

## De raad van bestuur:

Annette Mosman, voorzitter

Maarten Blacquièrè

Annemarie Mijer

125

Amsterdam, 24 maart 2026

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).



# Verslag van de OR



**2025 in beeld: 'De arbeidsmarkt'**  
 Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat de arbeidsmarkt in 2025 nog altijd gespannen is, met rond de 101 vacatures per 100 werklozen (Q1 2025). De vergrijzing speelt daarbij een belangrijke rol.

*Boulanger*<sup>®</sup>  
 VAN DER LINDEN

## Personeel GEZOCHT

- Flexibel inzetbaar zowel weekend als doordeweeks
- 8 tot 16 uur per week
- Klantvriendelijk en een harde werker

...voor meer informatie

[←](#) [→](#)

## Vergaderfrequentie

In 2025 zijn er zeven overlegvergaderingen gehouden, waaronder twee art. 24 vergaderingen. Er zijn drie BOT-sessies (Benen op Tafel) georganiseerd. Intern kwam de ondernemingsraad (OR) 25 keer bij elkaar. De nieuwe vergaderfrequentie is met de bestuurder geëvalueerd. Gezamenlijk is geconcludeerd dat dit een werkbare modus is, maar dat er voldoende ruimte moet zijn om snel te handelen bij urgente zaken.

## Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken

De adviesaanvraag over het RfP (Request for Proposal)-vervolgtraject van een IT-programma domineerde tot en met het derde kwartaal de agenda van de OR-vergaderingen. Hoewel dit aanvankelijk leidde tot een negatief advies, heeft een intensieve dialoog - onder begeleiding van een externe gespreksleider - geleid tot meer wederzijds begrip en tot waardevolle aanpassingen in de RfP.

Verschillende punten van de OR zijn doorgevoerd en er zijn concrete afspraken gemaakt over de verdere betrokkenheid van de OR in het vervolgtraject.

Daarnaast hebben bestuurder en OR uitgebreid samen geëvalueerd en procesafspraken gemaakt voor de toekomst. Deze afspraken zijn gericht op een open en transparante samenwerking, zodat vergelijkbare trajecten in het vervolg soepel en constructief kunnen verlopen.

Tijdens Strategie 2030-sessies werd steeds duidelijker dat APG aan de vooravond staat van een proces waarbij de organisatie in de komende jaren compacter wordt. De visie op uitbestedingsbeleid van de grootste aandeelhouder, ABP, bepaalt, met name bij Vermogensbeheer, de toekomstige strategie van APG. De eerste effecten zijn binnen Vermogensbeheer reeds zichtbaar. Tevens leidt de beoogde reductie van arbeidsplaatsen tot onzekerheid bij de werknemers van APG.

In 2025 zijn er negen adviesaanvragen en twee instemmingsverzoeken behandeld. Daarnaast is de OR via negen informatienotities ingelicht over diverse onderwerpen. Met als meest omvangrijke de eerdergenoemde adviesaanvraag inzake IT-gerelateerde programma's en de adviesaanvragen bij Vermogensbeheer.

## APG Asset Management

Nieuwe afspraken over de invulling van medezeggenschap binnen APG Asset Management leidden aanvankelijk tot een verbetering van het overleg. In de loop van 2025 verliep, mede als gevolg van enkele complexe dossiers, de relatie en het overleg met APG Asset Management stroef. De bevindingen van de OR zijn tijdens diverse gesprekken gedeeld met de raad van bestuur.

Ook de grotere betrokkenheid van de raad van commissarissen leidde tot verschillende overleggen met het Dagelijks Bestuur. Afsproken is dat alle leden van de raad van commissarissen per toerbeurt José Meijer vergezellen tijdens de (art. 24) overlegvergaderingen.

# Bericht van de rvc

## 2025 in beeld: 'Druk op de woningmarkt'

De krappe woningmarkt zorgt ervoor dat steeds meer mensen op vakantieparken willen wonen. In 2025 stonden bijna 60.000 mensen ingeschreven op een woonadres op een vakantiepark.



# Bericht van de raad van commissarissen

**Drie onderwerpen kwamen in het jaar 2025 veelvuldig aan bod bij de raad van commissarissen van APG. De overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel, Strategie 2030 en veranderingen in APG's IT-organisatie.**

## Overgang naar het vernieuwde stelsel

Het overbrengen van de pensioenfondsen waarvoor APG werkt naar het vernieuwde pensioenstelsel, twee pensioenfondsen per 1 januari 2025 en drie pensioenfondsen per 1 januari 2026, is een teamprestatie van formaat. De raad feliciteert de APG-medewerkers, die met toewijding lange werkdagen hebben gemaakt om dit voor elkaar te krijgen. Dit resultaat laat zien dat APG de kennis, capaciteit en IT-systemen in huis heeft om 'invaren' op een goede manier te organiseren en bevestigt APG's leidende rol in de pensioenuitvoering.

De in 2025 overgestapte pensioenfondsen hadden nazorg nodig. Bijvoorbeeld op het gebied van transitiecommunicatie. Omdat ook de voorbereidingen voor de fondsen die in 2026 en 2027 willen overstappen in volle gang waren, leidde dit tot een opeenstapeling van werk. Met behulp van een speciale taskforce is het werk in goede banen geleid. Het goed samenwerken met toezichthouders AFM en DNB is belangrijk in de voorbereiding van de overgang van de pensioenfondsen waarvoor APG werkt.

Het overbrengen van APG's opdrachtgevers naar het vernieuwde stelsel vergt veel van APG's medewerkers en brengt hoge kosten met zich mee. Doordat een voorstel om de nieuwe Pensioenwet alsnog aan te passen in mei 2025 niet werd gesteund door de Tweede Kamer, konden de lopende voorbereidingen op het vernieuwde stelsel op dezelfde basis voortgaan.

## APG Strategie 2030

Een tweede onderwerp dat in 2025 regelmatig terugkeerde, was de totstandkoming van Strategie 2030. De raad zag erop toe dat APG bij het formuleren van de strategie het belang

van alle betrokken stakeholders meenam en dat daarin de duurzame langetermijnwaardecreatie werd geborgd. Daarnaast benadrukte de raad het belang van goede interne communicatie en werden de impact van de implementatieplannen op APG's medewerkers en financiële scenario's besproken.

Tegen het einde van 2025 werd de strategie door de raad vastgesteld en goedgekeurd door de aandeelhouders. De komende jaren zal deze strategie binnen APG worden ingevoerd, onder voorwaarde dat APG alle huidige opdrachtgevers kan helpen met de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel en in de toekomst nieuwe klanten kan aantrekken voor de pensioenadministratie.

Vooruitlopend op de implementatie van de strategie – gericht op het verlagen van de uitvoeringskosten, zodat APG zijn diensten ook in het vernieuwde stelsel tegen een marktconform tarief kan aanbieden – werkt APG al aan kostenbesparingsdoelen op korte en lange termijn. Dit thema speelde een belangrijke rol in de gesprekken met de raad

over de strategie en vormde ook een onderdeel van het businessplan voor 2026, dat in de laatste vergadering van het jaar is besproken.

### Veranderingen in APG's IT-organisatie

In 2025 stond bij de raad regelmatig de gewijzigde aansturing – ofwel governance – van APG's IT-organisatie op de agenda. Deze moet ertoe leiden dat APG ook in de toekomst een betrouwbare en betaalbare IT-omgeving heeft. Om dit proces nauwlettend te volgen, stelde de raad in 2025 een tijdelijke extra commissie in die zich specifiek richt op IT-ontwikkelingen binnen APG.

De nieuwe IT-governance heeft als doel de verantwoordelijkheden voor IT binnen APG te verduidelijken, meer ruimte te geven aan de business units om hun eigen IT-keuzes te maken en de slagkracht van APG op IT-gebied te vergroten. Daarbij werd benadrukt dat het succes van deze structuur niet alleen afhangt van de opzet, maar ook van samenwerking en gedrag van alle betrokkenen.

Ook besprak de raad de voortgang van het actieplan voor het reageren op een cyberaanval

met grote impact en het versterken van APG's digitale en operationele weerbaarheid.

Daarnaast kwamen in 2025 nog de volgende zaken bij de raad van commissarissen aan bod.

### Gang van zaken bij business units APG

In de vergaderingen van de raad was er de nodige aandacht voor de ontwikkelingen bij de business units Pensioendienstverlening (FB/DWS) en Vermogensbeheer (APG Asset Management), die ook in 2025 de reguliere pensioenuitvoering en het vermogensbeheer voor de pensioenfondsen volgens de serviceafspraken uitvoerden. Belangrijk bespreekpunt rondom de pensioenadministratie was de nieuwe opzet van de afdeling Marketing & Propositie. En hoe dit relateert aan de doorlopende uitdaging om de huidige business draaiend te houden naast de lopende transitie naar het vernieuwde stelsel.

Ook werden de innovatieaanpak, waarin kunstmatige intelligentie (AI) een belangrijke rol speelt, en de acquisitiestrategie besproken. APG Asset Management, dat het vermogensbeheer uitvoert, heeft een eigen raad van commissarissen. Belangrijke

zaken die bij Vermogensbeheer spelen en invloed hebben op APG Groep, worden ook met de raad van commissarissen van APG Groep besproken. Naast een regelmatige update over de beleggingsresultaten, besprak de raad de 'single client' visie van ABP voor het vermogensbeheer en de gewijzigde beleggingsovertuigingen van de opdrachtgevers van APG Asset Management. En het effect dat het implementeren van deze veranderingen op de Vermogensbeheer-organisatie heeft.

### Duurzaamheid en ESG

De raad kreeg een mondelinge update over de voortgang in het bereiken van de duurzaamheidsambities APG, die zijn vastgelegd in ESG-indicatoren. Intern richtte APG zijn organisatie op het gebied van ESG het afgelopen jaar anders in. Ondanks gewijzigde opvattingen over ESG-beleid in de Verenigde Staten, blijven het bestuur en de stakeholders van APG het nastreven van ESG-doelstellingen steunen, ook voor de reikwijdte van hun beleggingen. Daarnaast publiceert APG weer vrijwillig een duurzaamheidsrapportage.

## Performance management, jaarrekening 2024 en businessplan 2026

De raad van bestuur rapporteert elk kwartaal aan de raad van commissarissen over de prestaties van APG en zijn business units. Dit gaat zowel over het bereiken van strategische als financiële doelstellingen.

In dit kader kwam de klanttevredenheid bij de raad aan de orde. De pensioenfondsen ervaren APG als kwalitatief hoogstaand, betrouwbaar en degelijk. Toch daalden de klanttevredenheidsindicatoren in 2025 in het algemeen. Dit heeft verschillende redenen, waaronder de strategische heroriëntatie van APG, beleggingsresultaten die onder de doelstellingen lagen, de nazorg na het invaren en het later dan gepland bereiken van verbeteringen op IT-gebied.

De raad besteedde in het begin van 2025 aandacht aan het goedkeuren van de jaarrekening over 2024. Dit omvatte zowel de door de externe accountant signaleerde verbeterpunten voor interne processen als het dividendvoorstel voor de aandeelhouders. De raad besprak de samenwerking met de externe

accountant en keurde diens plan voor de controle van het boekjaar 2025 goed.

## Personeel en organisatie

De raad ondersteunt APG's ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Daarom gaf de raad onder meer aandacht aan de planning en ontwikkeling van interne opvolgers voor leidinggevende posities – waarvoor APG een nieuwe aanpak hanteert – en de cultuur en integriteit binnen APG.

Ook werden de resultaten van het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek besproken. Hierin komt naar voren dat de overgang naar het vernieuwde stelsel en de uitdagende strategische veranderingen van APG voor een hogere werkdruk en onzekerheid zorgen, die medewerkers begrijpelijkerwijs niet ongemoeid laat. In gesprekken met medewerkers, tijdens werkbezoeken en vergaderingen, ziet de raad ook dat ze in het algemeen positief en trots zijn om bij APG te werken.

De raad van commissarissen fungeert als toezichthouder en adviseur, maar ook als werkgever voor de raad van

bestuur. In dat kader vonden jaarlijkse functioneringsgesprekken en halfjaarlijkse updategesprekken plaats met bestuursleden. Ook werden prioriteiten en doelstellingen geformuleerd voor de raad van bestuur als team en voor de leden afzonderlijk.

## Samenstelling raad van bestuur

De samenstelling van de raad van bestuur wijzigde gedurende 2025 niet en bestond per 31 december 2025 uit Annette Mosman (CEO), Maarten Blacquièrre (CFRO) en Ronald Wuijster (CEO APG Asset Management).

Op 1 maart 2026 heeft Ronald Wuijster na bijna twintig jaar APG verlaten, na afloop van zijn tweede termijn als lid van de raad van bestuur van APG en CEO van APG Asset Management. De raad is Ronald dankbaar voor de grote bijdrage die hij heeft geleverd in het vormgeven van APG Asset Management tot een leidende pensioenbelegger en voor zijn bijdrage aan APG en de pensioensector in het algemeen. De raad wenst Ronald het allerbeste voor de toekomst.

Daarnaast zal per 1 april 2026 Maarten Blacquièrre terugtreden uit de raad van bestuur van APG Groep, na afloop van zijn

benoemingstermijn als CFRO. De raad dankt Maarten voor de professionele wijze waarop hij binnen APG heeft geopereerd en wenst hem veel succes in het vervolg van zijn carrière.

### Samenstelling raad van commissarissen

De samenstelling van de raad van commissarissen wijzigde gedurende 2025 niet en bestond op 31 december 2025 uit vijf leden. Peter Bommel is voorzitter, Sarah Russell is vicevoorzitter en Constant Korthout, José Meijer en Lineke Sneller zijn lid.

### Het functioneren van de raad van commissarissen

Eind 2025 heeft de raad van commissarissen onder externe begeleiding 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 enkele suggesties voor verbetering op, die begin 2026 verder zullen worden besproken.

### Commissies

De audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie helpen de raad in zijn toezichthoudende en adviserende taak en bereiden op specifieke terreinen de besluitvorming van de raad voor. De commissies delen hun bevindingen tijdens iedere vergadering met de voltallige raad via een korte schriftelijke en mondelinge toelichting. De commissies evalueerden in 2025 ook hun eigen functioneren. Hieruit kwamen geen zorgelijke aandachtspunten naar voren.

#### Audit- en riskcommissie

De ARC bestond in 2025 uit Constant Korthout (voorzitter), Sarah Russell en Lineke Sneller.

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 2025 in deze commissie ook de risico's in verband met de komende strategische transformaties bij APG en de verplichtingen in verband met keuzebegeleiding voor pensioendeelnemers aan de orde.

Verder besprak de raad belastingzaken en een update van financiële zaken van APG Asset Management. Ten slotte werden de samenwerking met de externe accountant, de management letter, het accountantsverslag en het audit plan van de externe accountant, en de interactie met de toezichthouders besproken.

#### IT-Commissie

De tijdelijke extra IT-commissie, die begin 2025 is opgezet in aansluiting op de gewijzigde IT-governance, bestond uit Lineke Sneller (voorzitter), Constant Korthout en Sarah Russell.

De IT-commissie besprak de plannen voor en de implementatie van de veranderingen in APG's IT-governance, voortgang van het actieplan met betrekking tot het reageren op een cyberaanval met grote impact, informatieveiligheid, toegangsrechten en het versterken van APG's digitale en operationele weerbaarheid. Ook werd de strategie en toekomstige werkwijze van Shared IT Services bij APG besproken.

## Remuneratie- en selectiecommissie

De Remuneratie- en selectiecommissie (Remco) bestond in 2025 uit José Meijer (voorzitter) en Peter Bommel.

In 2025 besprak de Remco naast (her)benoemingen in de raad van commissarissen en raad van bestuur, afspraken rond het instellen van het Executive Committee en een evaluatie daarvan.

Voor wat betreft APG-medewerkers werden de salarisontwikkeling en de verplichte beloningsrapportages besproken. Ook beoordeelde de Remco voorgestelde wijzigingen in het beloningsbeleid. Tijdens de bijeenkomsten kwamen ook de resultaten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, de planning en ontwikkeling van interne opvolgers

voor leidinggevende functies, en de verslagen van de vertrouwenspersoon en de arbodienst aan bod.

Met betrekking tot de raad van bestuur kwamen profielen, taakverdeling, beoordelingsverslagen, doelstellingen, opleidingen, nevenfuncties, een zelfevaluatie, beloning en kostenvergoedingen aan de orde. Verder vond overleg plaats met de aandeelhouders over het beloningsbeleid van de raad van bestuur, dat vervolgens door aandeelhouders is goedgekeurd.

## Vergaderingen

De raad van commissarissen is het afgelopen jaar negen keer bij elkaar gekomen voor een formele vergadering met de raad van bestuur.

De audit- en riskcommissie kwam zeven keer gepland bijeen, de IT-commissie acht keer, de remuneratie- en selectiecommissie vijf keer. Vrijwel altijd waren hierbij alle commissarissen aanwezig.

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

De raad hield daarnaast een tiental onderlinge vergaderingen en calls. Er was gedurende het jaar doorlopend contact tussen leden van de raad van commissarissen onderling en met de raad van bestuur. Bovendien overlegden leden van de raad regelmatig met aandeelhouders over onder andere de strategie, benoemingen en bezoldiging.

In het kader van de permanente ontwikkeling van commissarissen vond in april een bijeenkomst plaats over digitale en operationele weerbaarheid en in november een bijeenkomst over kunstmatige intelligentie. Beide met inbreng van een externe spreker. Verder namen commissarissen deel aan de APG Summercourse, waarin over actualiteiten in

	Raad van commissarissen	Audit- en riskcommissie	IT-Commissie	Remuneratie- en selectiecommissie
<b>Peter Bommel</b>	9/9			5/5
<b>José Meijer</b>	8/9			5/5
<b>Sarah Russell</b>	9/9	6/7	7/8	
<b>Constant Korthout</b>	9/9	7/7	8/8	
<b>Lineke Sneller</b>	9/9	7/7	8/8	

de pensioenwereld werd gesproken, en aan een expertsessie over ESG beleggen.

Ten slotte werd er een kennismaking georganiseerd met het bestuur en commissarissen van pensioenuitvoerder PGGM, waarin werd gesproken over ervaringen in de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel en het vertrouwen in het Nederlandse pensioenstelsel.

### Relatie met de ondernemingsraad

Vanuit de raad van commissarissen is José Meijer -die mede op voordracht van de OR als commissaris benoemd is- afgevaardigd om op regelmatige basis met de ondernemingsraad (OR) te spreken. Zij wordt per toerbeurt vergezeld door een collega uit de raad van commissarissen. In 2025 werd in februari en in november een Artikel 24 overlegvergadering van de OR bijgewoond. In het afgelopen jaar stonden er voor management en de OR belangrijke onderwerpen op de gezamenlijke agenda. De leden van de raad hebben zich in 2025 actief ingezet om de samenwerking tussen management en de OR te verbeteren.

### Onafhankelijkheid van de commissarissen

Alle huidige commissarissen zijn volledig onafhankelijk, zoals gedefinieerd in de Corporate Governance Code. Commissarissen Sarah Russel en Constant Korthout zijn ook lid van de raad van commissarissen van APG Asset Management.

### Jaarverslag en jaarrekening

De raad keurt het jaarverslag van de raad van bestuur en de jaarrekening 2025 goed. In 2025 behaalde APG door een groter kostenbewustzijn een bescheiden positief financieel resultaat, ondanks de hoge kosten die met de transitie gemoeid zijn en de lagere vergoeding die APG van zijn opdrachtgevers ontving. De raad stelt aan de aandeelhouder voor dit verslag en de jaarrekening vast te stellen.

### Woord van dank

De raad dankt de APG-medewerkers en de raad van bestuur voor de grote inzet en de goede samenwerking in 2025, welke geleid heeft tot belangrijke besluiten voor het APG van morgen.

### Raad van commissarissen

Peter Bommel, voorzitter

Sarah Russell, vicevoorzitter

Constant Korthout

José Meijer

Lineke Sneller

Amsterdam, 24 maart 2026

# Jaarrekening

135

**2025 in beeld: '750 jaar Amsterdam'**  
Koning Willem-Alexander, koningin Maxima, prinses Amalia en burgemeester Femke Halsema ontsteken op het Museumplein een vuurwerk tijdens de viering van 750 jaar Amsterdam.



# Inleiding

Voor u ligt de jaarrekening van APG Groep NV waarin we in lijn met wet- en regelgeving verantwoording afleggen over het financiële verslagleggingsjaar 2025.

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans per 31 december 2025

voor resultaatbestemming, in duizenden euro's

	Toelichtingen	31-12-2025	31-12-2024
<b>Activa</b>			
<b>Vaste Activa</b>			
	1		
Immateriële vaste activa		29.307	40.467
Materiële vaste activa		73.858	77.013
Financiële vaste activa		86.660	64.273
		<b>189.825</b>	<b>181.753</b>
<b>Vlottende activa</b>			
	2		
Vorderingen		198.618	293.552
Liquide middelen		468.267	514.613
		<b>666.885</b>	<b>808.165</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>856.710</b>	<b>989.918</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
	3		
Eigen vermogen		459.181	489.462
Aandeel van derden in groepsmaatschappijen		252	428
		<b>459.433</b>	<b>489.890</b>
<b>Voorzieningen</b>	4	<b>78.070</b>	<b>95.604</b>
<b>Langlopende schulden</b>	5	<b>1.021</b>	<b>1.021</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	6	<b>318.186</b>	<b>403.403</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>856.710</b>	<b>989.918</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2025

In duizenden euro's

	Toelichtingen	2025	2024
<b>Netto omzet</b>			
Beheervergoedingen		1.043.778	1.027.564
Overige bedrijfsopbrengsten		4.740	6.942
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>7</u>	<b>1.048.518</b>	<b>1.034.506</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		221.431	228.800
Personeelskosten		601.494	602.344
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		28.650	29.383
Overige bedrijfskosten		200.639	177.785
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>8</u>	<b>1.052.214</b>	<b>1.038.312</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-3.696</b>	<b>-3.806</b>
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten</b>	<u>9</u>	<b>13.437</b>	<b>18.625</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke kosten</b>	<u>10</u>	<b>-3.495</b>	<b>-395</b>
<b>Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten</b>	<u>11</u>	<b>2.776</b>	<b>3.222</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>9.022</b>	<b>17.646</b>
Belastingen	<u>12</u>	-1.750	-2.883
Resultaat deelnemingen		-1.009	-615
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>6.263</b>	<b>14.148</b>
Aandeel van derden in het geconsolideerde resultaat na belastingen		-64	154
<b>Nettoresultaat</b>		<b>6.199</b>	<b>14.302</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

In duizenden euro's

### Kasstroom uit operationele activiteiten

Bedrijfsresultaat

Aanpassingen voor:

- Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

- Mutaties werkkapitaal

- Mutatie voorzieningen

### Kasstroom uit bedrijfsoperaties

Ontvangen interest

Betaalde interest

Betaalde vennootschapsbelasting

### Kasstroom uit operationele activiteiten

Toelichtingen	2025	2024
	-3.696	-3.806
<u>8</u>	28.650	29.383
	-8.075	15.129
	-4.590	13.586
	<b>12.289</b>	<b>54.292</b>
	15.735	19.468
	-3.293	-395
	-6.652	12.816
	<b>18.079</b>	<b>86.181</b>

[Jaarrekening >](#)
[Inleiding](#)
[Geconsolideerde jaarrekening](#)
[Enkelvoudige jaarrekening](#)

141

	Toelichtingen	2025	2024
<b>Kasroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in vaste activa	1	-15.175	-17.734
Desinvesteringen in vaste activa	1	724	-
Verkoop deelnemingen	1	1.022	-
Verstrekking lening u/g	1	-543	-589
Aflossing lening u/g	1	-	180
Aankoop van effecten	1	-1.075	-4.607
Verkoop van effecten	1	2.065	2.398
Kapitaalstorting in deelneming	1	-300	-700
<b>Kasroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-13.282</b>	<b>-21.052</b>
<b>Kasroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Betaalde dividend aan aandeelhouder van de vennootschap	3	-32.000	-4.300
<b>Kasroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-32.000</b>	<b>-4.300</b>
<b>Netto kasroom</b>		<b>-27.203</b>	<b>60.829</b>
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		-10.871	6.988
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-38.074</b>	<b>67.817</b>
Beginstand liquide middelen	2	514.613	455.068
Eindstand liquide middelen	2	468.267	514.613
Beginstand rekening-courantposities bij banken	6	-8.272	-
Eindstand rekening-courantposities bij banken	6	-	-8.272
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-38.074</b>	<b>67.817</b>

## Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2025

in duizenden euro's

	Toelichtingen	2025	2024
Nettoresultaat		6.199	14.302
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelnemingen	3	-4.480	2.385
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen als onderdeel van het groepsvermogen		-4.480	2.385
<b>Totaalresultaat</b>		<b>1.719</b>	<b>16.687</b>

142

## 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 één aandeelhouder, Stichting Pensioenfonds ABP (ABP).

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

#### 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 BW/2 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.

### 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: 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 kostprijshedge accounting wordt toegepast. Zolang de afgedekte post onder kostprijshedge 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 risicobeperkende 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 693,0 miljoen euro per 31 december 2025 (2024: 830,3 miljoen euro).

149

### 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 Hongkong dollars. APG Groep heeft ter afdekking van ongunstige fluctuaties in valutawisselkoersen, voor de verwachte toekomstige transacties in vreemde valuta van de buitenlandse dochters, valutatermijncontracten afgesloten. Deze valutatermijncontracten worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijshedge accounting wordt toegepast. In onderstaande tabel is de gevoeligheid van koerswijzigingen op het resultaat voor belastingen weergegeven. Het effect op het resultaat voor belastingen gaat ervan uit dat alle andere variabelen constant blijven en negeert de eventuele impact van niet-afgedekte verwachte kosten 2026.

## Valutatabel

In duizenden euro's

	Activa	Schulden	Netto positie	Verwachte kosten 2026 niet gehedged	Verandering in valutakoers	Effecten op het resultaat voor belasting
<b>EUR - USD</b>	100.202	77.098	23.104	27.793	10%	-2.310
<b>EUR - HKD</b>	33.978	11.651	22.327	6.292	-10%	2.310
<b>EUR - SGD</b>	2.034	1	2.033	-	10%	-2.233
<b>EUR - CAD</b>	-	20	20-	-	-10%	2.233
<b>EUR - AUD</b>	6	-	6	-	10%	-203
<b>EUR - NZD</b>	3	-	3	-	-10%	203
<b>EUR - CHF</b>	498	1	497	-	10%	-2
<b>EUR - GBP</b>	1.501	63	1.438	975	-10%	-1
<b>Totaal</b>	<b>138.222</b>	<b>88.834</b>	<b>49.388</b>	<b>35.060</b>	10%	0
					-10%	0
					10%	-50
					-10%	50
					10%	-144
					-10%	144

### 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 toezichtskapitaal. 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 2025 voldaan aan de kapitaalsvereisten volgens de AIFMD, als ook de IFR/IFD.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

151

### 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 of 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 of 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 negatieve 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

153

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

### 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 blijfkans 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 boventaligheid plaatsvinden.

#### Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de onderneming na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die ten minste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen. 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
- 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

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-afrekbare kosten. Tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering worden tot uiting gebracht in (het verloop van) de latente belastingverplichting of -vordering.

Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

### 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 belastingsschulden. Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep NV, APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV alsmede Entis Holding BV en Entis BV vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel. Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep NV een fiscale eenheid met APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV en APG Trading BV. Dit betekent dat deze rechtspersonen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingsschulden.

De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting. Transacties tussen onze klant ABP, tevens aandeelhouder, 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 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.

162

	Goodwill	Cliëntcontracten	Software	Totaal 2025	Totaal 2024
Beginstand	38.659	-	1.808	40.467	54.680
Investerings	-	-	2.095	2.095	54
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-12.215	-	-1.040	-13.255	-13.581
Waardeverminderingen	-	-	-	-	-686
<b>Eindstand</b>	<b>26.444</b>	<b>-</b>	<b>2.863</b>	<b>29.307</b>	<b>40.467</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	249.306	488.325	32.801	770.432	768.390
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-222.862	-488.325	-29.938	-741.125	-727.923
<b>Boekwaarde</b>	<b>26.444</b>	<b>-</b>	<b>2.863</b>	<b>29.307</b>	<b>40.467</b>
Afschrijvingspercentage	5-10%	5-10%	20-25%		

De economische levensduur van de immateriële vaste activa is behoudens aangekochte software gebaseerd op de periode waarover toekomstige economische voordelen uit hoofde van onderliggende contractafspraken met een lange looptijd worden genoten. De ultimo 2025 verantwoorde goodwill van 26,4 miljoen euro (2024: 38,7 miljoen euro) heeft een resterende economische levensduur van circa twee jaar.

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

	Inrichting en inventaris	ICT	Installaties in bedrijfsgebouwen	Totaal 2025	Totaal 2024
Beginstand	52.726	18.511	5.776	77.013	74.617
Investeringsen	972	6.348	6.538	13.858	16.868
Desinvesteringen	-102	-112	-510	-724	-61
Afschrijvingen	-7.175	-7.384	-470	-15.029	-15.116
Omrekeningsverschillen	-995	-265	-	-1.260	705
<b>Eindstand</b>	<b>45.426</b>	<b>17.098</b>	<b>11.334</b>	<b>73.858</b>	<b>77.013</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	78.313	70.641	12.108	161.062	151.736
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-32.887	-53.543	-774	-87.204	-74.723
<b>Boekwaarde</b>	<b>45.426</b>	<b>17.098</b>	<b>11.334</b>	<b>73.858</b>	<b>77.013</b>
Afschrijvingspercentage	10-20%	20-25%	6,67%		

De investeringen inzake inrichting en inventaris hebben voornamelijk betrekking op de verbouwingen in het huurpand Heerlen. Daarnaast zijn er in 2025 investeringen gedaan inzake ICT in servers en storage capaciteit. De investeringen in installaties hebben betrekking op technische installaties in het gebouw in Heerlen.

## 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.

165

	Actieve belasting latentie	Lening verbonden partijen	Overige leningen	Deelnemingen	Overige effecten	Totaal 2025	Totaal 2024
Beginstand	37.033	1.573	6.601	1.022	18.044	64.273	54.880
Aankopen en verstrekkingen	-	213	330	300	3.359	4.202	5.896
Verkopen en aflossingen	-	-	-	-1.022	-2.065	-3.087	-2.578
Aandeel in het resultaat	-	-	-	-300	-	-300	-625
Bijzondere waardeverminderingen	-	-213	-	-	-	-213	-471
Herwaarderingen	-	-	-	-	2.755	2.755	2.032
Mutatie belastinglatentie	22.440	-	-	-	-	22.440	3.503
Omrekeningsverschillen	-1.126	-	-	-	-2.284	-3.410	1.636
<b>Eindstand</b>	<b>58.347</b>	<b>1.573</b>	<b>6.931</b>	<b>-</b>	<b>19.809</b>	<b>86.660</b>	<b>64.273</b>

De actieve belastinglatentie per balansdatum heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van enerzijds de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008 en anderzijds de generieke transitiekosten in verband met de overgang van het nieuwe pensioenstelsel. De fiscale verwerking van generieke transitiekosten is in 2025 gewijzigd in afstemming met de Belastingdienst. Als gevolg hiervan is een tijdelijk verschil ontstaan met de commerciële verwerking van deze kosten en bedraagt de mutatie in 2025 in de actieve latentie 25,8 miljoen euro. De verwachting is dat in de komende jaren voldoende fiscale resultaten worden behaald om de actieve latentie samenhangend met de generieke transitiekosten te kunnen realiseren.

Realisatie van de latentie is afhankelijk van een aantal onzekere factoren waaronder de verwachte toekomstige fiscale resultaten. 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.

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) 2025: 0,3 miljoen euro vindt plaats vanaf 1 januari 2027. De totale looptijd bedraagt achteneenhalf jaar en er is een zekerheidsstelling afgegeven voor het leningsbedrag door de directeur grootaandeelhouder van Festina Finance.

De reële waarde van de lening aan verbonden partijen en de overige lening bedraagt 8,4 miljoen euro (2024: 8,0 miljoen euro).

De post deelnemingen betreft de deelnemingen Campus Heerlen Huisvesting BV, Campus Heerlen Management & Development BV. De deelnemingen Hyfen BV en Design Authority BV zijn in 2025 afgestoten. Ultimo 2022 is met de andere aandeelhouder in Campus Heerlen Huisvesting BV overeengekomen dat APG zijn belang zal verkopen aan de andere aandeelhouder. 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 transactie is per 6 maart 2026 afgewikkeld.

De post overige effecten heeft betrekking op beleggingen in beleggingsfondsen. Deze beleggingen houden verband met de voorziening voor langetermijnbeloningen. Eventuele resultaten op deze beleggingen worden in de winst-en-verliesrekening gecompenseerd door toevoegingen aan of vrijval van deze voorziening.

## 2 Vlottende activa

Vorderingen	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen op verbonden partijen	108.429	205.908
Vooruitbetaalde bedragen	70.243	61.103
Nog te factureren bedragen	9.700	6.273
Debiteuren	5.176	7.015
Overige vorderingen en overlopende activa	2.138	8.154
Vennootschapsbelasting	1.289	4.141
Belastingen en premies sociale verzekeringen	874	958
Vordering cash collateral derivaten	769	-
<b>Totaal</b>	<b>198.618</b>	<b>293.552</b>

167

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.

Onder de debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid van 0,2 miljoen euro (2024: 0,0 miljoen euro) opgenomen.

Een bedrag van 0,8 miljoen euro is als vordering opgenomen voor de cash collateral ter afdekking van het settlementrisico op valutatermijncontracten.

Onder de vorderingen is 14,1 miljoen euro opgenomen (2024: 8 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	31-12-2025	31-12-2024
Banktegoeden in rekening courant	367.328	387.181
Deposito's	100.939	127.432
<b>Totaal</b>	<b>468.267</b>	<b>514.613</b>

Van de liquide middelen is een bedrag van 20,3 miljoen euro (2024: 21,0 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 2025 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.

168

	2025		2024	
Beginstand		489.890		477.657
Nettoresultaat	6.199		14.302	
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelneming	-4.480		2.385	
Totaal resultaat		1.719		16.687
Uitgekeerd dividend	-32.000		-4.300	
Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders		-32.000		-4.300
Mutatie aandeel van derden in eigen vermogen		-176		-154
<b>Eindstand</b>		<b>459.433</b>		<b>489.890</b>

## 4 Voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Overige voorzieningen	Totaal 2025	Totaal 2024
Beginstand	75.213	15.217	5.174	95.604	78.543
Dotaties	18.513	3.677	-406	21.784	31.575
Onttrekkingen	-13.167	-9.035	78	-22.124	-10.381
Vrijval	-9.580	-2.347	-156	-12.083	-7.659
Overige mutaties	-114	-	-	-114	235
Disconteringseffect	1.429	210	-	1.639	-184
Koersverschillen	-6.635	-	-	-6.635	3.475
<b>Eindstand</b>	<b>65.659</b>	<b>7.722</b>	<b>4.690</b>	<b>78.071</b>	<b>95.604</b>

169

Van het totaalbedrag heeft 9,1 miljoen euro (2024: 12,0 miljoen euro) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt 20,8 miljoen euro in 2025 tot afwikkeling (2024: 28,7 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 2025 heeft een dotatie ad 3,7 miljoen euro (2024: 9,3 miljoen euro) plaatsgevonden. In 2025 bleken de totale verwachte uitgaven voor reorganisatie lager te zijn dan oorspronkelijk

was ingeschat, hetgeen resulteerde in een vrijval van 2,3 miljoen euro (2024: 0,6 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 transactie is per 6 maart 2026 afgewikkeld.

### 5 Langlopende schulden

Het geheel van de eindstand ad 1,0 miljoen euro betreft overige schulden en heeft een resterende looptijd groter dan vijf jaar (2024: 1,0 miljoen euro). Het rentepercentage is 7,25 procent per jaar (2024: 7,25 procent per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt 1,6 miljoen euro (2024: 1,7 miljoen euro). De aflossing van de langlopende schulden vindt plaats aan het einde van de looptijd.

### 6 Kortlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
Schulden aan verbonden partijen	108.692	191.314
Belastingen en premies sociale verzekeringen	45.202	41.002
Nog te ontvangen facturen	48.725	41.324
Vakantiegeld en -dagen	35.649	34.388
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	32.680	38.282
Vooruitontvangen huurkorting	15.892	18.690
Crediteuren	13.838	6.614
Vennootschapsbelasting	12.561	126
Vooruitgefactureerde bedragen	1.682	10.604
Nog te betalen bedragen	2.049	2.778
Schulden ter zake van pensioenen	1.018	1.438
Overige schulden	198	1
Schuld cash collateral derivaten	-	8.570
Rekening-courantposities bij banken	-	8.272
<b>Totaal</b>	<b>318.186</b>	<b>403.403</b>

Van de kortlopende schulden heeft 14,1 miljoen euro een looptijd van langer dan één jaar (2024: 16,7 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 en verplichtingen met betrekking tot ontslagvergoedingen.

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van 218,6 miljoen euro open (2024: 219,9 miljoen euro), waarvan 19,3 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar (2024: 21,7 miljoen euro), 76,6 miljoen euro verschuldigd tussen een en vijf jaar (2024: 77,3 miljoen euro) en 122,7 miljoen euro verschuldigd na vijf jaar (2024: 120,9 miljoen euro). In het verslagjaar zijn voor 18,6 miljoen euro huurkosten verantwoord (2024: 19,6 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen 5,0 miljoen euro (2024: 5,3 miljoen euro), waarvan 1,8 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar (2024: 1,9 miljoen euro) en 3,2 miljoen euro tussen een en vijf jaar (2024: 3,3 miljoen euro). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar. In het verslagjaar zijn voor 2,2 miljoen euro leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2024: 2,6 miljoen euro). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen 86,1 miljoen euro (2024: 85,4 miljoen euro) waarvan 28,3 miljoen euro (2024: 29,1 miljoen euro) verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar en 57,8 miljoen euro (2024: 56,2 miljoen euro) verschuldigd tussen een en vijf jaar. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen aangegaan ad 11,1 miljoen euro (2024: 1,5 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 160,7 miljoen euro (2024: 190,4 miljoen euro). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum 0,5 miljoen euro positief (2024: 9,1 miljoen euro positief). 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.

Er zijn juridische ontwikkelingen gaande waarvan de uitkomst op dit moment onzeker is. Op basis van de huidige informatie kan niet worden vastgesteld of hieruit een verplichting zal voortvloeien, noch wat de mogelijke financiële impact of omvang daarvan zal zijn.

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Netto omzet

Beheervergoedingen	Totaal 2025	Totaal 2024
Vermogensbeheer	645.360	649.147
Pensioenuitvoering	398.418	378.417
<b>Totaal</b>	<b>1.043.778</b>	<b>1.027.564</b>

De beheervergoedingen hebben betrekking op de verkregen vergoedingen voor pensioenbeheer en de uitgevoerde activiteiten vermogensbeheer, verminderd met de bewaarvergoedingen. 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 (2025: 4,7 miljoen euro; 2024: 6,9 miljoen euro) worden opbrengsten verantwoord die niet rechtstreeks voortvloeien uit de uitvoeringscontracten met pensioenfondsen en het vermogensbeheer voor derden.

## 7 Gesegmenteerde informatie netto omzet

Netto omzet	Totaal 2025	Totaal 2024
Vermogensbeheer	648.989	649.915
Pensioenuitvoering	404.877	385.162
Ondersteunende bedrijven	7.610	6.877
APG Groep enkelvoudig	231.966	226.993
Eliminaties	-244.924	-234.441
<b>Totaal</b>	<b>1.048.518</b>	<b>1.034.506</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 (2025: 221,4 miljoen euro; 2024: 228,8 miljoen euro) betreffen onder andere kosten inhuur extern personeel, accountantskosten en advieskosten. De kosten zijn toegenomen in 2025 door met name de strategische initiatieven Pensioen van Straks, Integraal Datakwaliteitsplan en Digitalisering.

Personeelskosten	Totaal 2025	Totaal 2024
Lonen en salarissen	447.868	449.471
Pensioenlasten	49.159	48.915
Sociale lasten	54.076	50.253
Overige personeelskosten	50.391	53.705
<b>Totaal</b>	<b>601.494</b>	<b>602.344</b>

Personeelsbestand	2025	2024
Directie en ondersteunende afdelingen	773	785
APG DWS en Fondsenbedrijf	1.723	1.745
APG Asset Management	1.211	1.221
<b>Totaal</b>	<b>3.707</b>	<b>3.751</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.

In 2025 waren gemiddeld 272 werknemers werkzaam in het buitenland (2024: 286). Deze werknemers zijn werkzaam bij APG Asset Management.

173

### 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 2025 gemiddeld 3.707 werknemers in dienst (2024: 3.751), onderverdeeld in de volgende segmenten.

## 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 2025	Totaal 2024
Sarah Russell	75.740	6.329	-	82.069	71.279
José Meijer	37.974	9.494	1.656	49.124	43.797
Peter Bommel	56.961	6.329	-	63.290	65.649
Constant Korthout	69.410	9.494	-	78.904	69.276
Lineke Sneller <sup>1</sup>	37.974	6.329	-	44.303	7.078
Dick van Well <sup>2</sup>	-	-	-	-	45.513

174

<sup>1</sup> vanaf 1 november 2024  
<sup>2</sup> tot 14 november 2024

De vaste vergoedingen voor Sarah Russell en Constant Korthout vloeien voort uit hun lidmaatschap van de RvC van zowel APG Groep N.V. als APG Asset Management N.V.

Raad van bestuur	Compensatie verlagingspensionopbouw					Beëindigingsvergoeding	Totaal 2025	Totaal 2024
	Directe salarissen	Compensatie verlagingspensionopbouw	Personele lasten	Pensioenlasten				
Annette Mosman	615.783	83.408	16.956	24.300			740.447	709.237
Ronald Wuijster	775.954	111.358	16.956	25.261	1.013.719		1.943.248	890.486
Maarten Blacquièrre	485.150	60.612	16.956	22.703			585.421	561.413
Francine van Dierendonck	-	-	-	-			-	743.771

175

De kolom Directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de uitgekeerde vakantietoelage en uitgekeerde eindejaarsuitkering. De kolom Compensatie verlagingspensionopbouw vloeit voort uit een generieke regeling binnen APG Groep, op basis waarvan de vermindering van de werkgeverspensionopbouw als gevolg van de maximering van de pensionopbouw (2025 : 137.800 euro en voor 2024: 137.000 euro) als compensatie bruto wordt betaald 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 (2025: 67.784 euro en voor 2024: 81.740 euro). De mobiliteits- en vitaliteitsvergoedingen zijn beide onderdeel van de cao, waarbij met betrekking tot mobiliteit de keuze gemaakt kan worden tussen een vergoeding of een leaseauto en de vitaliteitsvergoeding bijdraagt aan een actieve en gezonde leefstijl.

Per 1 maart 2026 is Ronald Wuijster teruggetreden als statutair bestuurder. Zijn arbeidsovereenkomst zal met inachtneming van de overeengekomen opzegtermijn per 1 juli 2026 eindigen. Bij uitdiensttreding heeft hij recht op de contractuele beëindigingsvergoeding. In de tabel is deze beëindigingsvergoeding apart vermeld.

Per 1 oktober 2024 is Francine van Dierendonck teruggetreden als statutair directeur. Haar arbeidsovereenkomst werd beëindigd met inachtneming van de contractuele opzegtermijn van zes maanden. Gedurende de opzeggingstermijn van zes maanden (1 oktober 2024 tot en met 31 maart 2025) ontving zij haar gebruikelijke bezoldiging. Deze kosten zijn volledig verantwoord in 2024.

Alle vergoedingen zijn gelijk gebleven behoudens de cao indexatie, die voor alle medewerkers van APG Groep 3,75 procent bedroeg per 1 januari 2025. Er bestaan geen regelingen omtrent vervroegde uittreding voor de leden van de raad van bestuur.

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

### Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

	Totaal 2025	Totaal 2024
Afschrijvingen immateriële vaste activa	13.255	14.267
Afschrijvingen materiële vaste activa	15.395	15.116
<b>Totaal</b>	<b>28.650</b>	<b>29.383</b>

De afschrijvingen van materiële vaste activa nemen toe door de investeringen in inventaris in Heerlen en hardware.

### Overige bedrijfskosten

	Totaal 2025	Totaal 2024
Huisvestingskosten	33.369	34.290
Automatiseringskosten	121.965	116.713
Bureaunkosten	9.549	7.436
Niet aftrekbare BTW interne doorbelastingen	24.932	13.636
Overig	10.824	5.710
<b>Totaal</b>	<b>200.639</b>	<b>177.785</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 (2024: -0,2 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 de kosten gerelateerd aan digitale innovatie en strategische initiatieven. De categorie overig omvat de meer algemene kosten die niet zijn toe te rekenen aan de andere categorieën, waaronder de kosten voor verzekeringen.

De niet aftrekbare BTW interne doorbelastingen zijn toegenomen door de verschuiving van collectief vermogensbeheer naar individueel vermogensbeheer.

### 9 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De financiële baten (2025: 13,4 miljoen euro; 2024: 18,6 miljoen euro) betreft met name de rente ontvangen op banksaldi en uitstaande leningen. De rentebate is gedaald door de lagere rentepercentage's.

### 10 Rentelasten en soortgelijke kosten

De financiële lasten (2025: 3,5 miljoen euro; 2024: 0,4 miljoen euro) betreffen rentelasten oprenting voorziening, boeterente en 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 2,8 miljoen euro (2024: 3,2 miljoen euro) hebben betrekking op ongerealiseerde waardewijzigingen in overige effecten.

## 12 Belastingen

Met een belastinglast van 1,8 miljoen euro over 2025 (2024: 2,9 miljoen euro) komt de effectieve belastingdruk over het jaar 2025 uit op 19,4 procent, ten opzichte van een nominaal tarief in Nederland van 25,8 procent. De geconsolideerde effectieve belastingdruk ligt lager dan de effectieve belastingdruk in de afzonderlijke landen. Dit wordt veroorzaakt door het in Nederland geleden verlies, waarvoor een belastingbate is verantwoord tegen het in Nederland geldende belastingtarief. Aangezien dit tarief hoger is dan de tarieven in de overige landen, verlaagt deze belastingbate de geconsolideerde belastinglast relatief sterker dan het verlies het geconsolideerde resultaat vóór belastingen verlaagt.

De volgende cijfermatige aansluiting tussen het toepasselijke en het effectieve belastingtarief kan worden gegeven:

	Totaal 2025	Totaal 2024
Resultaat voor belastingen	9.022	17.646
Belastinglast op basis van toepasselijke belastingtarief in Nederland	-2.328	-4.553
Belastingeffect van:		
- Afwijkende toepasselijke belastingtarieven in het buitenland	1.595	1.763
- Niet aftrekbare kosten en onbelaste baten	-1.424	-62
Correctie voorgaande jaren	407	-31
Aanpassing waardering belastinglatenties	-	
<b>Belastinglast</b>	<b>-1.750</b>	<b>-2.883</b>
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>19,4%</b>	<b>16,3%</b>

	Nederland	Verenigde Staten	Hong Kong (incl. China)	Singapore	Totaal 2025	Totaal 2024
Resultaat voor belastingen	-16.083	16.397	8.291	417	<b>9.022</b>	<b>17.646</b>
Belastinglast	3.573	-3.828	-1.395	-100	<b>-1.750</b>	<b>-2.884</b>
Effectieve belastingdruk	22,2%	23,3%	16,8%	24,0%	<b>19,4%</b>	<b>16,3%</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

Met betrekking tot de deelneming Entis heeft in 2026 een activa/passiva transactie plaatsgevonden. Liquidatie van de entiteiten Entis Holding B.V. en Entis B.V. zal nog plaatsvinden. Het belang in Campus Heerlen Huisvesting BV is per 6 maart 2026 afgewikkeld.

## 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 2025	Totaal 2024
Onderzoek van de jaarrekeningen	1.085	1.011
Andere controleopdrachten (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402)	4.274	3.405
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	57	484
<b>Totaal</b>	<b>5.416</b>	<b>4.900</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 2,3 miljoen euro (2024: 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 2025 toegenomen met 0,5 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

[Jaarrekening >](#)
[Inleiding](#)
[Geconsolideerde jaarrekening](#)
[Enkelvoudige jaarrekening](#)

## Enkelvoudige balans per 31 december 2025 (vóór resultaatbestemming)

In duizenden euro's

181

	Toelichtingen	31-12-2025	31-12-2024
<b>Activa</b>			
<b>Vaste Activa</b>			
Immateriële vaste activa	<u>1</u>	2.184	855
Materiële vaste activa	<u>2</u>	64.558	65.161
Financiële vaste activa	<u>3</u>	339.758	325.956
		<b>406.500</b>	<b>391.972</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	<u>4</u>	45.554	58.624
Liquide middelen		115.328	112.392
		<b>160.882</b>	<b>171.016</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>567.382</b>	<b>562.988</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	<u>5</u>	352.649	352.649
Agio		97.954	109.690
Wettelijke reserves		2.379	6.859
Overige reserves		-	5.962
Onverdeeld resultaat boekjaar		6.199	14.302
		<b>459.181</b>	<b>489.462</b>
<b>Voorzieningen</b>	<u>6</u>	<b>8.152</b>	<b>10.547</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<u>7</u>	<b>1.021</b>	<b>1.021</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<u>8</u>	<b>99.028</b>	<b>61.958</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>567.382</b>	<b>562.988</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2025

In duizenden euro's

	Toelichtingen	2025	2024
Resultaat deelnemingen na belastingen		3.612	10.546
Overig resultaat na belasting		2.587	3.756
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>6.199</b>	<b>14.302</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.

183

	Totaal 2025	Totaal 2024
Beginstand	855	1.618
Investeringsen	2.075	38
Reclassificatie vanuit vooruitbetaalde kosten	-	-
Desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	-746	-801
<b>Eindstand</b>	<b>2.184</b>	<b>855</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	16.900	14.825
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-14.716	-13.970
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.184</b>	<b>855</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.

	Inrichting en inventaris	ICT	Installaties in bedrijfsgebouwen	Totaal 2025	Totaal 2024
Beginstand	43.344	16.041	5.776	65.161	63.784
Investeringsen	883	4.749	6.538	12.170	13.576
Desinvesteringen	-102	-14	-510	-626	-
Afschrijvingen	-5.489	-6.188	-470	-12.147	-12.199
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-
<b>Eindstand</b>	<b>38.636</b>	<b>14.588</b>	<b>11.334</b>	<b>64.558</b>	<b>65.161</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	60.417	62.764	12.108	135.289	123.912
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-21.781	-48.176	-774	-70.731	-58.751
<b>Boekwaarde</b>	<b>38.636</b>	<b>14.588</b>	<b>11.334</b>	<b>64.558</b>	<b>65.161</b>
Afschrijvingspercentage	10-20%	20-25%	5-10%		

De investeringen voor inrichting en inventaris hebben voornamelijk betrekking op de verbouwingen in het huurpand Heerlen. De investeringen in installaties hebben betrekking op technische installaties in het gebouw in Heerlen. Daarnaast zijn er in 2025 investeringen gedaan inzake ICT in servers en storage capaciteit.

### 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.

185

	Actieve belasting latentie	Lening verbonden partijen	Deelnemingen	Totaal 2025	Totaal 2024
Beginstand	4.125	1.573	320.258	325.956	355.328
Aankopen en verstrekkingen	-	213	80.300	80.513	575
Verkopen en aflossingen	-	-	-	-	-180
Aandeel in het resultaat	-	-	3.825	3.825	11.703
Ontvangen dividend	-	-	-62.370	-62.370	-44.900
Bijzondere waardeverminderingen	-	-213	-	-213	-1.157
Mutatie belastinglatentie	-3.474	-	-	-3.474	2.201
Overige mutaties	-	-	-4.479	-4.479	-
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	2.386
<b>Eindstand</b>	<b>651</b>	<b>1.573</b>	<b>337.534</b>	<b>339.758</b>	<b>325.956</b>

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van 0,7 miljoen euro (2024: 4,1 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 2025 een kapitaalstorting van 80,0 miljoen euro plaatsgevonden in de dochteronderneming APG DWS en Fondsenbedrijf en een kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro (2024:

0,3 miljoen euro) in de deelneming Campus Heerlen Management & Development BV.

De geconsolideerde dochtermaatschappij Entis behoort tot het segment ondersteunende bedrijven. Dit belang is in 2026 afgestoten.

## 4 Vlottende activa

Vorderingen	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitbetaalde bedragen	39.871	30.958
Debiteuren	3.821	1.834
Vordering cash collateral derivaten	769	-
Overige vorderingen en overlopende activa	553	1.702
Belastingen en premies sociale verzekeringen	430	-
Vennootschapsbelasting	-	4.872
Vorderingen op verbonden partijen	60	7.610
Vorderingen op groepsmaatschappijen	50	11.538
Nog te factureren bedragen	-	110
<b>Totaal</b>	<b>45.554</b>	<b>58.624</b>

De vorderingen en overlopende activa hebben hoofdzakelijk betrekking op vorderingen op groepsmaatschappijen en vooruitbetaalde bedragen. In de kortlopende vorderingen heeft een bedrag van 11,5 miljoen euro een looptijd langer dan een jaar (2024: 5,5 miljoen euro). Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

## Liquide middelen

	31-12-2025	31-12-2024
Banktegoeden in rekening courant	115.328	87.392
Deposito's	-	25.000
<b>Totaal</b>	<b>115.328</b>	<b>112.392</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

	31-12-2025	31-12-2024
Gestort en opgevraagd kapitaal	352.649	352.649
Agio	97.954	109.690
Wettelijke reserves	2.379	6.859
Overige reserves	-	5.962
Onverdeeld resultaat	6.199	14.302
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	<b>459.181</b>	<b>489.462</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 2025</b>
Beginstand	352.649	109.690	6.859	5.962	14.302	489.462
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	14.302	-14.302	-
Mutatie wettelijke reserves	-	-	-4.480	-	-	-4.480
Uitgekeerd dividend	-	-11.736	-	-20.264	-	-32.000
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	6.199	6.199
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
<b>Eindstand</b>	<b>352.649</b>	<b>97.954</b>	<b>2.379</b>	<b>-</b>	<b>6.199</b>	<b>459.181</b>

187

### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het gestort en opgevraagd kapitaal bestaat uit 705.297.170 gewone aandelen van 0,50 euro nominaal.

#### 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. In 2025 is 11,7 miljoen euro (2024: 0 miljoen euro) dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders.

### 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 2,4 miljoen euro (2024: 6,9 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. In 2025 is 20,3 miljoen euro (2024: 4,3 miljoen euro) dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. 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 2025.

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 2025 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 31 maart 2026. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat over het boekjaar 2025 vastgesteld conform het voorstel van het bestuur.

### Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld geen dividend uit te keren en het resultaat toe te voegen aan de overige reserves.

## 6 Voorzieningen

188

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal 2025	Totaal 2024
Beginstand	1.955	4.888	3.704	10.547	11.339
Dotaties	151	132	194	477	1.922
Onttrekkingen	-284	-2.420	128	-2.576	-2.378
Vrijval	-165	-80	-157	-402	-600
Disconterings-effect	-	106	-	106	264
<b>Eindstand</b>	<b>1.657</b>	<b>2.626</b>	<b>3.869</b>	<b>8.152</b>	<b>10.547</b>

Van het totaalbedrag heeft 0,9 miljoen euro (2024: 1,1 miljoen euro) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt 5,2 miljoen euro in 2025 tot afwikkeling (2024: 6,5 miljoen euro).

### 7 Langlopende schulden

Het geheel van de eindstand ad 1,0 miljoen euro betreft overige schulden en heeft een resterende looptijd groter dan vijf jaar (2024: 1,0 miljoen euro).

Het rentepercentage is 7,25 procent per jaar (2024: 7,25 procent per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden aan derden bedraagt 1,6 miljoen euro (2024: 1,7 miljoen euro).

### 8 Kortlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
Schulden aan groepsmaatschappijen	23.171	851
Nog te ontvangen facturen	18.490	15.059
Schulden aan verbonden partijen	11.444	36
Vennootschapsbelasting	12.568	-
Vooruitontvangen huurkorting	9.958	10.805
Vakantiegeld en -dagen	7.832	7.704
Crediteuren	6.759	1.799
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.328	6.486
Nog te betalen bedragen	1.051	2.778
Vooruitgefactureerde bedragen	1.109	8.545
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	815	222
Schulden terzake van pensioenen	302	359
Overige schulden	201	667
Schuld cash collateral derivaten	-	8.571
Rekening-courantposities bij banken	-	854
<b>Totaal</b>	<b>99.028</b>	<b>64.735</b>

Ten aanzien van de schulden aan groepsmaatschappijen is er geen sprake van rente en/of zekerheden. Van de kortlopende schulden heeft 9,2 miljoen euro een looptijd van langer dan een jaar (2024: 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 185,1 miljoen euro open (2024: 172,7 miljoen

euro), waarvan 12,1 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar (2024: 12,7 miljoen euro), 51,1 miljoen euro verschuldigd tussen een en vijf jaar (2024: 45,1 miljoen euro) en 122,0 miljoen euro verschuldigd na vijf jaar (2024: 114,9 miljoen euro). In het verslagjaar zijn voor 11,6 miljoen euro huurkosten verantwoord (2024: 12,6 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen 5,0 miljoen euro (2024: 5,1 miljoen euro), waarvan 1,8 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar (2024: 1,9 miljoen euro) en 3,2 miljoen euro tussen een en vijf jaar (2024: 3,2 miljoen euro). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar. In het verslagjaar zijn voor 2,1 miljoen euro leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2024: 2,5 miljoen euro). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

190 De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen 43,3 miljoen euro (2024: 46,0 miljoen euro) waarvan 15,1 miljoen euro (2024: 16,0 miljoen euro) verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar en 28,3 miljoen euro (2024: 30,0 miljoen euro) verschuldigd tussen een en vijf jaar. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen aangegaan ad 11,1 miljoen euro (2024: 1,5 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de transacties van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum 160,7 miljoen euro (2024: 190,4 miljoen euro). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum 0,5 miljoen euro positief (2024:

9,1 miljoen euro positief). 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 afwikkelingsrisico. Direct hiermee samenhangende verplichtingen tussen APG Groep NV en APG Asset Management NV zijn door middel van back-to-back agreements geformaliseerd.

APG Groep NV heeft zich gecommitteerd om een jaarlijkse kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro te voldoen aan Campus 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 230,2 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 2025 gemiddeld 773 werknemers in dienst (2024: 785), 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 4,2 miljoen euro (2024: 11,2 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 Infrastructure Asset Owner III GP 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  
 Net Purpose Ltd.

50%	Maastricht
33%	Maastricht
1,25%	Londen

Het belang in Campus Heerlen Management & Development B.V. is gestegen van 25% naar 33% vanwege het uittreden van een andere aandeelhouder. Het belang in Design Authority B.V. is via een aandelenruil omgezet in een belang in Net Purpose Ltd (1,25%).

Amsterdam, 24 maart 2026

### Raad van bestuur

Annette Mosman, voorzitter

Maarten Blacquièrè

Annemarie Mijer

### Raad van commissarissen

Peter Bommel, voorzitter

Sarah Russell, vice-voorzitter

Constant Korthout

José Meijer

Lineke Sneller

# Overige gegevens



## 2025 in beeld: 'De auto als batterij'

Elektrische auto's worden steeds vaker gebruikt als een thuisbatterij, voornamelijk om zonne-energie op te slaan. De verkoop van elektrische auto's stijgt nog steeds.



# 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.

## 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 2025 van het Jaarverslag gecontroleerd. KPMG heeft op 24 maart 2026 een goedkeurende verklaring verstrekt bij de (geconsolideerde) jaarrekening. De controleverklaring is hieronder opgenomen.



# 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 2025

### *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 2025 en van het resultaat over 2025, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

### *Wat we gecontroleerd hebben*

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025;
- 3 het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2025; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.



### **De basis voor ons oordeel**

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

Wij zijn onafhankelijk van APG Groep N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven 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
- Circa 1% van beheervergoedingen

##### **Groepscontrole**

- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 96% 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: veronderstelde risico van doorbreken interne beheersing door het management geïdentificeerd en 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 wet- en regelgeving (NOCLAR): geen rapporteerbare risico van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR risico's geïdentificeerd.
- Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

### Kernpunten

- Juiste verwerking van de beheervergoedingen.
- 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 (2024: EUR 10 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de beheervergoedingen (circa 1%). Wij beschouwen de beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark, gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten (pensioenuitvoering, vermogensbeheer en overige adviesdiensten) en omdat deze een stabiele indicator zijn voor de omvang van de vennootschap. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

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.



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 onderdelen.

We hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 99% van de omzet van de Groep (2024: 99%) en 96% van de totale activa van de Groep (2024: 97%). 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 zijn input te verkrijgen voor het identificeren van aangelegenheden die relevant zijn voor de groepscontrole;
- instructies uitgevaardigd aan de accountant van het groepsonderdeel over de reikwijdte, aard en timing van zijn werkzaamheden, en schriftelijke communicatie ontvangen over de resultaten van de door hem uitgevoerde werkzaamheden;
- periodiek overleg gevoerd met de accountant van het groepsonderdeel om relevante ontwikkelingen te bespreken en zijn werkzaamheden te doorgronden en te evalueren;
- de werkzaamheden uitgevoerd door de accountant van het groepsonderdeel 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 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 ten aanzien van risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving**

In 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 de vennootschap 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 ter zake ingewonnen bij het Raad van Bestuur, de Audit- en Riskcommissie van de Raad van Commissarissen en bij andere relevante afdelingen, zoals Interne 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 specifieke data-analyse op alle journaalposten en hebben wij in het kader van onze risicoanalyse forensisch specialisten betrokken.

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);
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG); en
- Digital Operational Resilience Act (DORA).

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

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 volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude dat relevant is voor onze controle (dit is tevens het veronderstelde risico zoals vastgelegd in de controlestandaarden), en hebben hierop als volgt ingespeeld:

### **Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)**

#### **Risico:**

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken 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.
- Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben we een data-analyse uitgevoerd op de populatie journaalposten om te bepalen of risicovolle criteria voor het toetsen van toepassing zijn en hebben we significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- We hebben journaalposten en andere aanpassingen geïdentificeerd en geselecteerd om te toetsen die aan het einde van de rapportageperiode zijn gemaakt.

Onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een extra kernpunt van de controle.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en Audit- en Riskcommissie van de Raad van Commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.



### **Controleaanpak continuïteit**

De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Onze procedures om de door de Raad van Bestuur toegepaste continuïteitsveronderstelling te evalueren, omvatten onder andere:

- wij hebben met de Raad van Bestuur de onderbouwing van de toegepaste continuïteitsveronderstelling besproken, inclusief of alle relevante informatie die uit onze controle naar voren is gekomen daarbij in overweging is genomen;
- wij hebben overwogen of de negatieve kasstroom uit operationele activiteiten en het negatieve bedrijfsresultaat duiden op een continuïteitsrisico; en
- wij hebben de financiële positie van APG Groep N.V. ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar geanalyseerd op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's.

De resultaten van onze risicobeoordelingsprocedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden uit te voeren op de door de Raad van Bestuur toegepaste continuïteitsveronderstelling.

### **De kernpunten van onze controle**

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

Vergeleken met voorgaand jaar is het kernpunt gerelateerd aan de 'Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking' niet langer opgenomen. Dit kernpunt had voorgaand jaar primair betrekking op de IT-omgeving en geautomatiseerde processen van de fondsklanten van APG Groep N.V. Hoewel deze processen (nog steeds) relevant zijn voor de dienstverlening richting de fondsklanten, hebben zij geen directe of materiële impact op de jaarrekeningcontrole van APG Groep N.V. zelf. Vorig jaar hebben wij, mede vanwege de vele wijzigingen binnen het IT-systeem en de impact daarvan op gebruikers, wel uitgebreider over dit onderwerp gerapporteerd. Inmiddels is het nieuwe IT-systeem geïmplementeerd en zijn de eerste fondsklanten overgegaan naar het nieuwe IT-systeem (als gevolg van het 'invaren' in de nieuwe pensioenregeling). Zodoende kwalificeert dit onderwerp in de context van onze controle van de jaarrekening van APG Groep N.V. niet langer als kernpunt.



## Juiste verwerking van de beheervergoedingen

### Omschrijving

APG ontvangt beheervergoedingen voor de pensioenuitvoering, het vermogensbeheer en de overige adviesdiensten die APG verricht ten behoeve van haar klanten. Deze beheervergoedingen bedragen over 2025 EUR 1.044 miljoen (2024: EUR 1.028 miljoen) en is 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 de opgenomen beheervergoedingen afgezet tegen de onderliggende contracten op basis van deelwaarnemingen. Voor deze contracten hebben wij de authenticiteit vastgesteld.
- met betrekking tot de variabele beheervergoedingen hebben wij de opgenomen beheervergoedingen herberekend op basis van de contractuele afspraken en andere brondocumenten.
- de variabele beheervergoedingen zijn deels gebaseerd op het beheerd vermogen. Wij hebben het beheerd vermogen aansloten met de beleggingsadministratie van APG. De overige variabele beheervergoedingen hebben wij middels een deelwaarneming aangesloten op onderliggende contracten en facturen, 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 pagina 172 met betrekking tot beheervergoedingen in de jaarrekening vastgesteld.

### Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de beheervergoedingen juist zijn verwerkt en toegelicht in de jaarrekening van APG.



## 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 van APG en de significante kosten die hiermee gepaard gaan. Per 1 januari 2025 zijn twee klanten van APG overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel gevolgd door drie klanten van APG per 1 januari 2026. 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:

- wij hebben bij het management en de relevante stakeholders geïnformeerd naar de relevante ontwikkelingen gedurende 2025 en 2026;
- wij hebben de juistheid en het bestaan van de gemaakte generieke Pensioen van Straks transitiekosten en de (commerciële en fiscale) verwerking daarvan vastgesteld;
- wij hebben de contracten met cliënten geïnspecteerd met betrekking tot opbrengsten om te beoordelen hoe ontvangen middelen van cliënten voor investeringen in het nieuwe pensioenstelsel moeten worden verantwoord;
- wij hebben de impact van de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel op de interne beheersingsomgeving beoordeeld;
- wij hebben vastgesteld of relevante ontwikkelingen op een juiste wijze zijn opgenomen in het jaarverslag 2025; en
- wij hebben de toelichtingen in de jaarrekening beoordeeld die betrekking hebben op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, zoals opgenomen in het bestuursverslag.

### Onze observatie

De uitkomsten van bovenstaande werkzaamheden hebben niet geleid tot significante bevindingen en wij achten de toelichtingen ten aanzien van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel door APG zoals opgenomen in het bestuursverslag en de jaarrekening passend.



## Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

### 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 gerede 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 bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Rotterdam, 24 maart 2026

KPMG Accountants N.V.

S. van Oostenbrugge 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.

# 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 2025, 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, Hongkong 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 2025 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 een plaats in, waarbij we de dilemma's en uitdagingen bespreken.

## 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 het Akkoord van 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.

211

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).

Op 26 februari 2025 heeft de Europese Commissie (EC) het zogenoemde Omnibuswetsvoorstel gepubliceerd. Dit voorstel volgt de aanbevelingen uit het rapport The Future of European Competitiveness van Mario Draghi en de Verklaring van Boedapest. Beide documenten benadrukken het belang van een eenvoudiger en efficiënter regelgevingskader ter versterking van het concurrentievermogen van de Europese Unie.

De publicatie bestaat uit twee afzonderlijke onderdelen: Het 'Stop the Clock'-mechanisme (STC) en een versobering van de rapportageverplichtingen voortvloeiend uit de CSRD, de Taxonomieverordening (TV) en de CSDDD (Omnibus II). Het STC-mechanisme houdt in dat de inwerkingtreding van de CSRD-rapportageverplichting voor bepaalde ondernemingen tijdelijk wordt opgeschort. Voor APG betekent dit dat voor de verslagjaren 2025 en 2026 geen formele verplichting tot CSRD-rapportage geldt.

Net zoals vorig jaar is in dit jaarverslag 2025 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 volledig te kunnen rapporteren volgens de CSRD-richtlijnen over verslagjaar 2027.

## 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 bevestigd bij de directeur Group Finance. Hij heeft een stuurgroep geformeerd waarin diverse afdelingen binnen APG zijn vertegenwoordigd. Deze stuurgroep vergadert periodiek 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 kwartaalrapportage.

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.

## Definities en maatstaven

In deze paragraaf staan de definities en maatstaven van het bestuursverslag inclusief duurzaamheidsrapportage.

### Onderwerp

### Definities en Maatstaven

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.
BREEAM-certificering en LEED-certificering	Certificeringsmethodes voor een duurzaam gebouwde omgeving.
213 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.
CO2eq	CO2-equivalent is een maateenheid voor het effect van verschillende broeikasgassen op het klimaat. Hierbij worden verschillende emissies omgerekend naar de equivalente hoeveelheid van koolstofdioxide (CO2), om de effecten met elkaar te kunnen vergelijken.
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.

## Onderwerp

## Definities en Maatstaven

CSR	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.
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.
ESG	Environmental, Social en Governance. Met dit concept kunnen de duurzaamheid- 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 de pensioenuitkeringen aan de deelnemers eveneens hoger zijn.
Governance	Het gedrag van een onderneming.

## Onderwerp

## Definities en Maatstaven

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.
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 opportunities. 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 opportunities omvat de financiële kansen die duurzaamheidsuitdagingen bieden.
Kapitaalmarktbeleggingen/ alternatieve beleggingen	Kapitaalmarktbeleggingen betreffen goed verhandelbare beleggingen, waarvan vrijwel continu een objectieve prijs beschikbaar is. Dit in tegenstelling tot alternatieve beleggingen, waarvoor dit niet het geval is.
215 LHBQTQA+	Lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender, queer, intersekse, a-seksuele mensen en mensen met andere genderidentiteiten en geaardheden.
Maatschappelijk beleggingsrendement	Het beleggingsbeleid van APG houdt rekening 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 verduurzaming en aan een inclusieve samenleving.
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.

## Onderwerp

## Definities en Maatstaven

Pensioenuitvoeringsorganisatie	Het beleid van een pensioenfonds wordt uitgevoerd door de 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 administratie- en communicatiediensten die APG als pensioenuitvoeringsorganisatie namens de opdrachtgevende pensioenfondsen aan werkgevers en deelnemers verleent.
Pensioen van Straks	Project waarmee APG 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 vijfduizend 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.
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.

## Onderwerp

## Definities en Maatstaven

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.

217

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 de 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.

Wet toekomst pensioenen

Deze wet herzielt het Nederlandse pensioenstelsel en bevat een aantal wijzigingen van onder andere de Pensioenwet. De wet draagt bij aan een toekomstbestendig pensioenvoorzieningssysteem.

[Overige gegevens >](#)
[Statutaire winstbestemming](#)
[Controleverklaring van de onafhankelijke accountant](#)
[Over dit verslag](#)

## Onderwerp

## Definities en Maatstaven

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.

### E1 Milieu

#### 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.

218

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 Hongkong (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 geen 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 anticorruptie, en acties te ondernemen die bredere maatschappelijke doelen bevorderen die aansluiten bij de Duurzame Ontwikkelingsagenda en Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

## Onderwerp

## Definities en 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.
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 broeikasgashoudende koudemiddelen uit koelsystemen 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.
Aankoop goederen	Totale emissies (TCO <sub>2</sub> eq) die voortkomen uit de productie van producten die zijn gekocht of verkregen.
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.

## Onderwerp

## Definities en Maatstaven

Zakelijk verkeer auto

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) uit zakelijk verkeer met werknemersauto.

Woon-werkverkeer OV

Totale emissies (TCO<sub>2</sub>eq) uit woon-werkverkeer met openbaar vervoer.

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.

220

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

## Definities en Maatstaven

### S1 Eigen personeel

#### 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 peildatum 31 december 2025. Door restricties in de vastlegging en rapportage van ziekteverzuim in het buitenland omvat het gerapporteerde percentage in de tabel geen gegevens van buitenlandse vestigingen. De berekening luidt:  $(\text{aantal verzuimdagen} \times \text{parttime \%} \times (100\% - \text{aanwezigheid \%})) / (\text{aantal kalenderdagen} \times \text{parttime \%})$ .

Uitstroom

Uitstroom betreft het aantal medewerkers dat vrijwillig vertrekt of vertrekt wegens ontslag, pensionering of overlijden tijdens dienstverband, gedeeld door het gemiddelde aantal medewerkers.

Medewerkersbetrokkenheid

Percentage positieve reacties ('Zeer mee eens' en 'Mee eens') van medewerkers die in de rapportageperiode deelnamen aan een medewerkersbetrokkenheidonderzoek (MBO). (Bijvoorbeeld 'Ik ben trots om bij APG te werken!')

Gezinsgerelateerd verlof totaal/  
mannen/ vrouwen (%)

Het 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 2025.

#### Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

Ongecorrigeerde loonkloof M/V

Op peildatum 31 december 2025 is voor alle medewerkers het 'salaris inclusief' berekend conform de berekeningen van het loonkloofonderzoek. Het maandsalaris is omgerekend naar fte op basis van een 40-urige werkweek en vermeerderd met (een deel van de) looncomponenten, zoals variabele beloning. De gemiddelde ongecorrigeerde loonkloof is de volgende ratio: 1 minus het gemiddelde 'salaris inclusief' van vrouwen gedeeld door het gemiddelde 'salaris inclusief' van mannen.

Gecorrigeerde loonkloof M/V

Een correctie van de ongecorrigeerde loonkloof M/V aan de hand van verklaringen (karakteristieken zoals geslacht, leeftijdsgroep, schaal, letterschaal, promotie en functiegroep). Het percentage dat vervolgens niet door dergelijke factoren verklaard kan worden, is de gecorrigeerde loonkloof.

## Onderwerp

## Definities en 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 2025. Per peildatum is voor alle medewerkers het 'salaris inclusief' berekend conform de berekeningen van het loonkloofonderzoek. Het maandsalaris is omgerekend naar fte op basis van een 40-urige werkweek en vermeerderd met (een deel van de) looncomponenten, zoals variabele beloning.

## Diversiteit

Fte

Het aantal fte's (fulltime equivalent) op de peildatum 31 december 2025. Binnen de arbeidsvoorwaarden van APG bestaan drie soorten contracturen voor een voltijds dienstverband: 36, 38 en 40 uur. Het totale aantal fte's op 31 december 2025 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 31 december 2025.

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 2025.

Fulltime en parttime werknemers

Het totale aantal werknemers op basis van fte's, werktijden (fulltime versus parttime) en geslacht, op 31 december 2025.

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 2025 (op basis van headcount).

[Overige gegevens >](#)
[Statutaire winstbestemming](#)
[Controleverklaring van de onafhankelijke accountant](#)
[Over dit verslag](#)

## Onderwerp

## Definities en Maatstaven

Vrouwen in leiderschapsrollen

Het percentage werknemers in governancelichamen (bijvoorbeeld raad van bestuur) uitgesplitst naar geslacht, op 31 december 2025 (op basis van headcount).

Aantal en percentage werknemers per leeftijdsgroep

De verdeling van werknemers in percentage per leeftijdsgroep (<30 jaar, 30-50 jaar, >50 jaar), op 31 december 2025 (op basis van headcount).

### Opleiding en

### ontwikkeling vaardigheden

Leiderschapsposities intern gevuld

Het percentage intern vervulde leiderschapsvactures in de levels L1 t/m L5.

## S4 Consumenten en eindgebruikers

### Toegang tot informatie

Deelnemerstevredenheid (KTV)

Gewogen gemiddelde van alle beschikbare Klanttevredenheidsscores (KTV-scores) van alle klantreizen die voor alle fondsen zijn ingericht.

223

Deelnemerstevredenheid percentage behaalde KPI's

Percentage KPI's uit de Service Level Agreement (SLA) met opdrachtgevers dat de afgesproken norm heeft behaald ten opzichte van het totaal aantal SLA KPI's.

## Referentietabel duurzaamheidsrapportage

De onderstaande referentietabel is opgesteld om duidelijkheid te bieden over de onderwerpen die in de duurzaamheidsrapportage van APG zijn opgenomen.

224

Sectie	ESRS	Onderwerp	Paginnummer
	BP-1	Algemene grondslag voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring	<u>77</u>
	BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	<u>79</u>
	GOV -1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	<u>85</u>
	GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming	<u>87</u>
	GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	<u>53</u>
	GOV-4	Due-diligenceverklaring	<u>87</u>
ESRS 2	GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	<u>88</u>
	SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen	<u>16</u>
	SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	<u>81</u>
	SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	<u>81</u>
	IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	<u>81</u>
	IRO-2	Opgenomen ESRS rapportage-eisen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	<u>81</u>
	MDR-P	Aangenomen beleid voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's	<u>90, 102, 118, 229</u>

[Overige gegevens >](#)
[Statutaire winstbestemming](#)
[Controleverklaring van de onafhankelijke accountant](#)
[Over dit verslag](#)

Sectie	ESRS	Onderwerp	Paginanummer
	MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	<a href="#">213</a>
	E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	<a href="#">90, 91, 92, 97-99</a>
	E1-2	Beleid voor klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	<a href="#">92, 98, 99, 100</a>
	E1-3	Maatregelen en middelen voor beleid ten aanzien van klimaatverandering	<a href="#">90, 92, 93, 98, 99, 100</a>
	E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	<a href="#">91, 92, 93, 94-95, 98, 99, 100</a>
ESRS E1 <sup>1</sup>	E1-5	Energieverbruik en energiemix	Niet Materieel
	E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	<a href="#">91, 92, 93, 94-95, 98, 99, 205-207</a>
	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

225

<sup>1</sup> Exclusief de onderdelen met betrekking tot de EU taxonomie.

Sectie	ESRS	Onderwerp	Paginanummer	
	S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	<a href="#">103</a> , <a href="#">104</a> , <a href="#">110</a> , <a href="#">112</a> , <a href="#">229</a>	
	S1-2	Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	<a href="#">127</a> , <a href="#">104</a> , <a href="#">106</a> , <a href="#">112</a>	
	S1-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken	<a href="#">104</a> , <a href="#">112</a> ,	
	S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om deze materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	<a href="#">101</a> , <a href="#">104</a> , <a href="#">111</a>	
	S1-5	Doelen voor het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	<a href="#">104</a> , <a href="#">105</a> , <a href="#">106</a> , <a href="#">108</a> , <a href="#">110</a>	
	S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	<a href="#">110-112</a>	
226	ESRS S1	S1-7	Kenmerken van medewerkers die niet in loondienst zijn van de onderneming	<a href="#">113</a>
	S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	Niet Materieel	
	S1-9	Diversiteitsmaatstaven	<a href="#">110-112</a>	
	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	<a href="#">108</a>	
	S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Niet Materieel	

[Overige gegevens >](#)
[Statutaire winstbestemming](#)
[Controleverklaring van de onafhankelijke accountant](#)
[Over dit verslag](#)

Sectie	ESRS	Onderwerp	Paginanummer
	S1-15 <sup>1</sup>	Maatstaven voor werk-privébalans	<a href="#">105</a>
	S1-16 <sup>1</sup>	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	<a href="#">107</a>
	S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Niet Materieel
ESRS S4	S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	<a href="#">103</a> , <a href="#">114</a> , <a href="#">115</a> , <a href="#">115</a> , <a href="#">229</a>
	S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	<a href="#">115</a> , <a href="#">115</a>
	S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	<a href="#">115</a>
	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	<a href="#">116</a>
	S4-5	Doelen voor het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	<a href="#">117</a> , <a href="#">117</a>
ESRS G1	G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	<a href="#">118</a> , <a href="#">229</a>
	G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	Niet materieel
	G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	<a href="#">120</a>
	G1-4	Incidenten van corruptie of omkoping	<a href="#">122</a>
	G1-5 <sup>1</sup>	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	<a href="#">123</a>

[Overige gegevens >](#)[Statutaire winstbestemming](#)[Controleverklaring van de onafhankelijke accountant](#)[Over dit verslag](#)

Sectie	ESRS	Onderwerp	Paginanummer
	C1-6	Betalingspraktijken	Niet materieel

<sup>1</sup> Niet materieel, vrijwillige rapportering

## Beleidsstukken duurzaamheidsrapportage

In deze paragraaf staat meer informatie over de beleidsstukken van de duurzaamheidsrapportage.

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	-

[Overige gegevens >](#)
[Statutaire winstbestemming](#)
[Controleverklaring van de onafhankelijke accountant](#)
[Over dit verslag](#)

## Beleidsstuk

## Verantwoordelijkheid

## Relevante standaarden

## Weblink

### Zakelijk gedrag

Stakeholderdialoogbeleid APG Groep

Rvb APG Groep N.V.

ESRS, Nederlandse Corporate Governance Code

<https://apg.nl/media/qgnbjywc/stakeholderdialoog-beleid-apg-groep-nv-def.pdf>

Gedragscode

Rvb APG Groep N.V.

-

[https://apg.nl/media/kv5jl4og/apg-gedragscode-23\\_20220829\\_1.pdf](https://apg.nl/media/kv5jl4og/apg-gedragscode-23_20220829_1.pdf)

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 anticorruptie

-

Beleid Financieel Economische Criminaliteit

Rvb APG Groep N.V.

Sanctiewet 1977 en hieraan gedelegeerde wettelijke kaders; de Wet toekomst pensioenen (Wtp) en de hieraan verwante gedelegeerde wettelijke kaders; wet ter voorkoming van witwassen en terrorismefinanciering (Wwft) en hieraan verwante gedelegeerde wettelijke kaders; leidraden van relevante toezichthouders zoals DNB en AFM die de bovenstaande wettelijke kaders verduidelijken

-

Beleid Fraude

Rvb APG Groep N.V.

-

-

Beleid Belangenconflicten

Rvb APG Groep N.V.

-

-

## 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 2025.