

REGLEMENT

RAAD VAN BESTUUR APG GROEP N.V.

Hoofdstuk I: Inleiding

Artikel 1 – Inleidende bepalingen

- 1.1 Dit Reglement is opgesteld om ter uitvoering van het bepaalde in artikel 19 lid 1 van de Statuten de wijze van besturing van APG Groep nader te regelen en aanvullende afspraken betreffende de bevoegdheden van de Raad van bestuur, de taakverdeling binnen de Raad van bestuur en de werkwijze van de Raad van bestuur vast te leggen. Bij het uitvoeren van hun taken nemen de leden van de Raad van bestuur de bepalingen van dit Reglement in acht.
- 1.2 Dit Reglement vormt een aanvulling op de bepalingen die op de Raad van bestuur van toepassing zijn op grond van de toepasselijke wet- en regelgeving, de Statuten, het reglement van de Raad van commissarissen en het reglement van het Executive Committee.
- 1.3 Dit Reglement geeft voorts uitvoering aan de principes en best practices bepalingen van de geldende NCGC voor zover deze principes en best practices bepalingen relevant zijn voor en toegepast worden door APG Groep. Dit Reglement is ook in aanvulling op en uitwerking van relevante regels en richtlijnen van de Toezichthouders.
- 1.4 Dit Reglement is vastgesteld door de Raad van bestuur, goedgekeurd door de Raad van commissarissen, ter informatie gedeeld met de Ondernemingsraad en gepubliceerd op de website van APG Groep.

Artikel 2 – Definities en uitleg

- 2.1 In dit Reglement hebben de navolgende begrippen, de daarachter vermelde betekenis:
 - a. Aandeelhouders: aandeelhouders van de Vennootschap, zijnde Stichting Pensioenfonds ABP en Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid;
 - b. APG Groep: de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen;
 - c. ARC: de audit & risk commissie van de Raad van commissarissen van de Vennootschap;
 - d. AVvA: de algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap;
 - e. Belet: indien een lid van de Raad van bestuur zijn/haar functie tijdelijk niet kan uitoefenen als gevolg van langdurige afwezigheid;
 - f. Bestuursverslag: het bestuursverslag van de Vennootschap;
 - g. Board: een door de Raad van bestuur ingestelde commissie met, binnen de door de Raad van bestuur gestelde kaders, gemandateerde besluitvormingsbevoegdheid ter ondersteuning van de Raad van bestuur bij de uitoefening van zijn taken;
 - h. CFRO: de Chief Finance & Risk Officer van de Vennootschap; Chief Compliance Officer: de Chief Compliance Officer van de Vennootschap;
 - i. Company Secretary: de Company Secretary van de Vennootschap;

- j. Dochtermaatschappij: heeft de betekenis die aan dit begrip is toegekend in artikel 2:24a BW en omvat mede de vennootschappen waarvan deze dochtermaatschappij de aandelen houdt;
- k. Executive Committee: het orgaan belast met het medebesturen van de Vennootschap;
- l. Externe accountant: de accountant die overeenkomstig artikel 2:393 BW belast is met de controle van de jaarrekening van de Vennootschap;
- m. Gedragscode: de binnen APG Groep vigerende gedragscode, zoals deze van tijd tot tijd luidt;
- n. Jaarrekening: de jaarrekening van de Vennootschap;
- o. Klanten: de pensioenfondsen waaraan APG Groep haar diensten verleent;
- p. NCGC: de vigerende Nederlandse Corporate Governance Code, zoals deze van tijd tot tijd luidt;
- q. Nevenfunctie: een functie als uitvoerende bestuurder, niet-uitvoerende bestuurder of lid van een toezichthoudend orgaan van een lid van de Raad van bestuur naast zijn/haar functie als lid van de Raad van bestuur van de Vennootschap;
- r. Ondernemingsraad: de (gemeenschappelijke) ondernemingsraad van APG Groep;
- s. Ontstentenis: afwezigheid van een lid van de Raad van bestuur als gevolg van ontslag, aftreden of overlijden;
- t. Raad van bestuur: het statutaire bestuur van de Vennootschap;
- u. Raad van commissarissen: het toezichthoudende orgaan van de Vennootschap;
- v. Reglement: dit reglement van de Raad van bestuur, inclusief de daarbij behorende bijlage;
- w. Stakeholders: groepen of individuen die direct of indirect het bereiken van doelstellingen van APG Groep beïnvloeden of erdoor worden beïnvloed, waaronder in elk geval begrepen werknemers, aandeelhouders, klanten, toeleveranciers en toezichthouders;
- x. Statuten: de vigerende statuten van de Vennootschap, zoals deze van tijd tot tijd luiden;
- y. Toezichthouders: de overheidsinstellingen die toezien op naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving door APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen, waaronder De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten;
- z. Vennootschap: APG Groep N.V., statutair gevestigd te Heerlen.

- 2.2 Daar waar dit Reglement refereert aan bevoegdheden of verantwoordelijkheden van de Raad van bestuur met betrekking tot een Dochtermaatschappij, betreft het de bevoegdheid van de Raad van bestuur om een stem uit te brengen op de aandelen van de Vennootschap in de desbetreffende Dochtermaatschappij conform de Statuten en laat dit onverlet de eigen bevoegdheid en verantwoordelijkheid van het bestuur van de Dochtermaatschappij.

- 2.3 De door de Raad van bestuur c.q. het Risico Comité APG Groep vastgestelde beleid, charters en gedragscodes zijn als groepsbreed beleid van toepassing op APG Groep. Dit zal vervolgens ook aan de Dochtermaatschappijen worden voorgelegd ter aanname en implementatie op een manier die voldoet aan alle specifiek van toepassing zijnde vereisten op grond van de toepasselijke wet- en regelgeving en rekening houdend met het specifieke karakter van hun bedrijfsactiviteiten, zoals bepaald door de Dochtermaatschappijen en met inachtneming van hun eigen verantwoordelijkheid. Afwijkingen van groepsbreed beleid door een Dochtermaatschappij wordt vastgelegd in beleid dat specifiek van toepassing is op het niveau van de Dochtermaatschappij en worden gerapporteerd aan de Vennootschap.
- 2.4 Voor de toepassing van dit Reglement betekent ‘schriftelijk’: schriftelijk of door middel van een ander reproduceerbaar elektronisch communicatiemiddel.

Hoofdstuk II: Effectief bestuur

Artikel 3 – Omvang en samenstelling van de Raad van bestuur

- 3.1 De AVvA bepaalt het aantal leden van de Raad van bestuur.
- 3.2 De Raad van commissarissen stelt een algemene profielschets voor de Raad van bestuur vast. In de algemene profielschets voor de Raad van bestuur zijn de uitgangspunten van het beleid van APG Groep op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie geïntegreerd.
- 3.3 De samenstelling van de portefeuilles en functieprofielen van de leden van de Raad van bestuur zijn onder meer beschreven in bijlage A.
- 3.4 Ingeval van belet of ontstentenis van de voorzitter van de Raad van bestuur besluit de Raad van commissarissen in aanvulling op het bepaalde in de statuten en na overleg met de andere leden van de Raad van bestuur over nadere tijdelijke toewijzing van de taken en bevoegdheden van de voorzitter van de Raad van bestuur aan een of meer van de andere leden van de Raad van bestuur. Ingeval van belet of ontstentenis van een van de andere leden van de Raad van bestuur is het overblijvende lid of zijn de overblijvende leden van de Raad van bestuur tijdelijk met het besturen van de Vennootschap belast, waarbij, in aanvulling op het bepaalde in de statuten, de taken en bevoegdheden van het afwezige lid tijdelijk worden uitgeoefend door een of meer door de Raad van bestuur aangewezen leden, met kennisgeving aan de Raad van commissarissen.
- 3.5 In geval van kortstondige afwezigheid van de voorzitter van de Raad van bestuur zullen zijn/haar taken en bevoegdheden worden uitgeoefend door de CFRO. In geval van kortstondige afwezigheid van een van de andere leden van de Raad van bestuur, kan de Raad van bestuur besluiten over tijdelijke toewijzing van de taken en bevoegdheden van het afwezige lid van de Raad van bestuur aan een of meer andere leden van de Raad van

bestuur, met kennisgeving aan de Raad van commissarissen. Indien zowel de voorzitter van de Raad van bestuur als de CFRO kortstondig afwezig zijn, kan de Raad van bestuur een ander lid aanwijzen als plaatsvervangend voorzitter, met kennisgeving aan de Raad van commissarissen.

Artikel 4 – Benoeming, deskundigheid, evaluatie en tussentijds aftreden

- 4.1 De leden van de Raad van bestuur worden benoemd op de wijze als voorzien in de Statuten. Leden van de Raad van bestuur worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van het beleid van APG Groep op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in overweging genomen.
- 4.2 De complexiteit van het pensioenstelsel, de onderliggende processen, het internationale karakter van de beleggingen en de omvang van de organisatie van APG Groep vragen een grote verantwoordelijkheid, inzet en deskundigheid van de leden van de Raad van bestuur. Ieder lid van de Raad van bestuur beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn/haar taak en houdt zijn/haar kennis en vaardigheden op peil en besteedt voldoende aandacht aan zijn/haar taken en verantwoordelijkheden.
- 4.3 De Raad van bestuur is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren. De Raad van bestuur evalueert tenminste jaarlijks zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele leden en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. De Raad van bestuur beoordeelt op welke onderdelen de afzonderlijke leden van de Raad van bestuur behoefte hebben aan training of opleiding en informeert de Raad van commissarissen over de uitkomsten van deze evaluatie.
- 4.4 Het functioneren van de Raad van bestuur wordt eens in de drie jaar onder onafhankelijke interne of externe begeleiding geëvalueerd. De betrokkenheid van ieder lid van de Raad van bestuur, de cultuur binnen de Raad van bestuur, de relatie tussen de Raad van commissarissen en de Raad van bestuur en de relatie tussen het Executive Committee en de Raad van bestuur maken deel uit van deze evaluatie.
- 4.5 De Raad van commissarissen evalueert tenminste jaarlijks buiten aanwezigheid van de Raad van bestuur zowel het functioneren van de Raad van bestuur als collectief als dat van de individuele leden van de Raad van bestuur en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van de leden van de Raad van bestuur.
- 4.6 De voorzitter van de Raad van commissarissen is het eerste aanspreekpunt namens de Raad van commissarissen met betrekking tot het functioneren van (de leden van) de Raad van bestuur.

- 4.7 In geval van conflicten binnen de Raad van bestuur wordt de Raad van commissarissen daarover terstond geïnformeerd door de voorzitter van de Raad van bestuur.
- 4.8 Een lid van de Raad van bestuur treedt tussentijds af op eigen initiatief, bij onvoldoende functioneren, bij structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de AVvA en/of de Raad van commissarissen, na overleg met de Raad van bestuur, is geboden. Bij tussentijds aftreden van een lid van de Raad van bestuur zal de Raad van bestuur dit tezamen met de reden voor vertrek door middel van een persbericht mededelen aan de Raad van commissarissen, de Aandeelhouders, de Klanten en de Ondernemingsraad.

Artikel 5 – Taken en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur

Algemeen

- 5.1.1 De Raad van bestuur is belast met het besturen van de Vennootschap.
- 5.1.2 De Raad van bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen.
- 5.1.3 De Raad van bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit en duurzame lange termijn waardecreatie van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen. De Raad van bestuur houdt rekening met de effecten van het handelen van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen op mens en milieu en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de Stakeholders.
- 5.1.4 De Raad van bestuur bestuurt APG Groep op zodanige wijze dat hij als collectief invulling geeft aan het dagelijks bestuur, uitvoering van besluiten, leiderschap, planning, strategie en beleid ten aanzien van APG Groep. De Raad van bestuur is daarbij bevoegd namens de Vennootschap aan haar Dochtermaatschappij aanwijzingen te geven die de algemene lijn van het door de Raad van bestuur te voeren beleid betreffen. Deze bestuurstaak is een taak van de leden van de Raad van bestuur gezamenlijk waarvoor ieder lid verantwoordelijkheid draagt en verantwoordelijkheid aflegt aan de Raad van commissarissen, hetgeen geschiedt in een overleg tussen de Raad van bestuur en de Raad van commissarissen. Binnen deze collectieve verantwoordelijkheid wordt een aantal aandachtsgebieden onderkend, waaronder:
- i) Concernstrategie en vertegenwoordiging van APG Groep naar buiten;
 - ii) Beheerste en integere bedrijfsvoering en riskmanagement;
 - iii) Advisering over en uitvoering van het beleggingsbeleid van de Klanten;
 - iv) Pensioenuitvoering en groepsbrede diensten; en
 - v) Informeren, adviseren en ondersteunen van deelnemers en werkgevers van de Klanten.

- 5.1.5 De leden van de Raad van bestuur verdelen in onderling overleg de werkzaamheden en portefeuilles.
- 5.1.6 Een lid van de Raad van bestuur kan nimmer bevoegdheden uitoefenen die verder strekken dan de bevoegdheden die de Raad van bestuur als geheel kan uitoefenen.

Wijze van taakvervulling

- 5.2.1 Ieder lid van de Raad van bestuur is tegenover APG Groep gehouden tot een behoorlijke vervulling van de aan hem/haar opgedragen taak.
- 5.2.2 Ieder lid van de Raad van bestuur dient overleg te plegen met de andere leden van de Raad van bestuur indien de invulling van zijn/haar taak mede betrekking heeft op de invulling van de taak van die andere leden van de Raad van bestuur dan wel het belang van het onderwerp overleg met de andere leden van de Raad van bestuur vereist. Elk lid van de Raad van bestuur zorgt ervoor dat hij/zij bij de uitoefening van zijn/haar taken over de informatie beschikt die nodig is voor een goede besluitvorming.
- 5.2.3 Ieder lid van de Raad van bestuur is voor de vervulling van zijn/haar taak verantwoording verschuldigd aan de andere leden van de Raad van bestuur en is deswege gehouden regelmatig te rapporteren aan de andere leden van de Raad van bestuur op een zodanige wijze dat een behoorlijk inzicht wordt verkregen in de uitvoering van zijn/haar taak, zulks mede gezien de collectieve verantwoordelijkheid van de Raad van bestuur.
- 5.2.4 Ieder lid van de Raad van bestuur informeert de andere leden van de Raad van bestuur, zo nodig buiten vergadering, over alle belangrijke aangelegenheden die zich met betrekking tot zijn/haar individuele taakgebied voordoen.
- 5.2.5 Ieder lid van de Raad van bestuur is bevoegd zich door de andere leden van de Raad van bestuur of werknemers van APG Groep te laten informeren over zaken en onderwerpen waaromtrent hij/zij informatie nuttig of gewenst acht.

Verantwoordelijkheden

- 5.3.1 De Raad van bestuur is, onverminderd de taken en verantwoordelijkheden die hij op grond van de toepasselijke wet- en regelgeving en Statuten heeft, verantwoordelijk voor:
 - i) het ontwikkelen van een visie op duurzame lange termijn waardecreatie van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen en het formuleren van een daarbij passende strategie en concrete doelstellingen;
 - ii) de realisatie van de doelstellingen van APG Groep in lijn met de strategie van APG Groep;
 - iii) de algemene gang van zaken binnen APG Groep en de resultaten van APG Groep, alsmede de voor de ondernemingen van APG Groep relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;

- iv) de inventarisatie en de analyse van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen. De Raad van bestuur stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de onderkende risico's worden gezet; het op basis van een risicobeoordeling ontwerpen, implementeren en onderhouden van adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen, die geïntegreerd worden in de werkprocessen van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen en bekend zijn bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn;
- v) het monitoren van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het tenminste jaarlijks uitvoeren van een systematische beoordeling van de opzet en de werking van deze systemen;
- vi) het vormgeven van een cultuur die is gericht op duurzame lange termijn waardecreatie van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen en het verrichten van activiteiten ten aanzien van de cultuur;
- vii) het verzorgen en voorbereiden van het financiële verslaggevingsproces;
- viii) de solide financiering van APG Groep;
- ix) de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving;
- x) het naleven en handhaven van een gedegen governance structuur van APG Groep;
- xi) het naleven van de NCGC, voor zover deze relevant is voor en toegepast wordt door APG Groep;
- xii) het openbaar maken, onder meer via het bestuursverslag en op de website van APG Groep van de informatie waarvan de NCGC dat vereist, voor zover deze relevant is voor en toegepast wordt door APG Groep;
- xiii) het toezicht op de uitvoering van genomen besluiten van de Raad van bestuur;
- xiv) het opmaken van de Jaarrekening alsmede het opstellen van de jaarlijkse begroting; en
- xv) het streven naar voortdurende verbetering van de prestaties op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu.

5.3.2 Bij het vormgeven van de strategie besteedt de Raad van bestuur in ieder geval aandacht aan:

- i) de implementatie en haalbaarheid van de strategie;
- i) het door APG Groep gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen opereren;
- ii) kansen en risico's voor APG Groep;
- iii) de operationele en financiële doelen van APG Groep en de invloed ervan op de toekomstige positie in de relevante markten;
- iv) de belangen van de Stakeholders;
- v) de impact van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen op het gebied van duurzaamheid, daaronder begrepen de effecten op mens en milieu;
- vi) het leveren van een billijke bijdrage (fair share) aan de landen waarin APG Groep opereert door betaling van belastingen;

- vii) de impact van nieuwe technologieën en veranderende businessmodellen; en
- viii) andere voor APG Groep relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de ondernemingen van APG Groep opereren, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.

- 5.3.3 De Raad van bestuur betreft de Raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van duurzame lange termijn waardecreatie. De Raad van bestuur legt verantwoording af aan de Raad van commissarissen over de strategie en de toelichting daarop.
- 5.3.4 Om ervoor te zorgen dat bij het bepalen van de aspecten van de strategie die betrekking hebben op duurzaamheid de belangen van de Stakeholders worden meegenomen, stelt de Raad van bestuur een beleid op hoofdlijnen op voor een effectieve dialoog met de Stakeholders, welk beleid op de website van APG Groep wordt gepubliceerd.
- 5.3.5 De Raad van bestuur stelt voor APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op duurzame lange termijn waardecreatie van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen en bespreekt deze met de Raad van commissarissen. De Raad van bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen. De Raad van bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Daarbij besteedt de Raad van bestuur aandacht aan:
 - i) de strategie en het bedrijfsmodel;
 - ii) de omgeving waarin APG Groep opereert;
 - iii) de bestaande cultuur binnen APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen; en
 - iv) de sociale veiligheid binnen APG Groep en de bespreekbaarheid en mogelijkheid tot het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden.
- 5.3.6 De Raad van bestuur is verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen de Raad van bestuur en de organen van de Vennootschap onderling.
- 5.3.7 In het bestuursverslag geeft de Raad van bestuur een toelichting op:
 - i) de cultuur binnen APG Groep en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen; en
 - ii) op welke wijze de cultuur, de onderliggende waarden en gedragingen die binnen APG Groep worden bevorderd bijdragen aan duurzame lange termijn waardecreatie en, indien gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen, welke initiatieven worden ondernomen om deze bijdrage verder te vergroten.

Diversiteit, gelijkwaardigheid & inclusie

- 5.4.1 De Raad van bestuur heeft op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie concrete, passende en ambitieuze doelstellingen geformuleerd die onderdeel uitmaken van de strategische kritieke prestatie indicatoren.
- 5.4.2 In het bestuursverslag geeft de Raad van bestuur een toelichting op welke initiatieven APG Groep heeft ontplooid om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit en andere voor APG Groep relevante aspecten van diversiteit en inclusie.

Artikel 6 – Voorzitter van de Raad van bestuur

- 6.1 De Raad van bestuur kent een voorzitter, in functie benoemd door de AVVA. De voorzitter van de Raad van bestuur ziet erop toe dat de Raad van bestuur als collectief evenwichtig is samengesteld en naar behoren functioneert.
- 6.2 Tot de taak van de voorzitter van de Raad van bestuur wordt in dit kader ook gerekend:
 - i) ondersteuning van de overige leden van de Raad van bestuur en het bemiddelen bij eventuele meningsverschillen tussen de leden van de Raad van bestuur;
 - ii) het zorgdragen voor ruimschoots voldoende tijd voor het inwinnen van advies, beraadslaging en de overige aspecten van voorbereiding van besluitvorming in, en verslaggeving van, de vergaderingen van de Raad van bestuur en het toezicht op de uitvoering van genomen besluiten;
 - iii) het voorzitten van vergaderingen van de Raad van bestuur; en
 - iv) het zorgdragen voor tijdige en adequate informatievervalschaafing aan de leden van de Raad van bestuur als nodig voor het naar behoren uitoefenen van hun taak.

Hoofdstuk III: Risicobeheersing

Artikel 7 – Risicomanagement

- 7.1 APG Groep beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. De Raad van bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van APG Groep. Om de risico's te beheersen die APG Groep loopt bij het realiseren van de doelstellingen van APG Groep heeft het Risico Comité APG Groep het APG Risico Management Beleid vastgesteld, welk beleid jaarlijks wordt geactualiseerd. Dit beleid beschrijft op welke wijze APG Groep de strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's beheerst en de kaders die hiervoor op niveau van de Vennootschap en haar Dochtermaatschappijen worden gehanteerd.

- 7.2 Conform het ‘three linesmodel’ dat uit hoofde van dit beleid voor de risicobeheersing binnen APG Groep wordt toegepast is de Raad van bestuur verantwoordelijk voor:
- i) het (laten) inrichten van een adequaat en effectief werkend risicomanagement raamwerk;
 - ii) het vaststellen van de risicobereidheid en het risicobeleid van APG Groep;
 - iii) het managen van het algeheel risicoprofiel van APG Groep, waaronder:
 - jaarlijkse uitvoering van een risicoanalyse als onderdeel van de businessplan cyclus;
 - vaststellen en monitoren van managementacties indien risicobereidheid wordt overschreden; en
 - aantoonbare risicoafweging in de besluitvorming.
 - iv) het waarborgen van een passende risicocultuur; en
 - v) het jaarlijks door de Raad van bestuur af te geven ‘In Control Statement’.
- 7.3 De Raad van bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de ARC en legt daarover verantwoording af aan de Raad van commissarissen en de Aandeelhouders.
- 7.4 Als instrumenten van de interne risicobeheersings- en controlesystemen hanteert APG Groep naast het in lid 1 genoemde beleid in ieder geval:
- i) een compliance charter waarin de doelstellingen van de compliance functie, het compliance risicomanagement en de compliance governance zijn vastgelegd;
 - ii) een gedragscode die op de website van APG Groep wordt gepubliceerd;
 - iii) handleidingen voor de inrichting van de financiële- en duurzaamheidsverslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; en
 - iv) een systeem van monitoring en rapportering.
- 7.5 De leden van de Raad van bestuur vormen samen met de verantwoordelijke functionarissen uit tweede en derde lijn het Risico Comité APG Groep met als belangrijkste verantwoordelijkheid om namens de Raad van bestuur – in lijn met de strategische doelstellingen – het integrale risicoprofiel te bewaken aan de hand van de risicobereidheid en risicolimieten. Daarnaast is het de taak van het Risico Comité APG Groep om de Raad van bestuur te adviseren over aanvullende beheersmaatregelen ter beperking van relevante risico’s bij benadering of overschrijding van de risicolimieten.
- 7.6 De mandaten die zijn opgenomen in het in lid 1 genoemde beleid beschrijven de wijze waarop het Risico Comité APG Groep en de Risico Comités van de bedrijfsonderdelen zijn ingericht en welke verantwoordelijkheden daarbij horen.

- 7.7 Het door de interne risk functie opgestelde werkplan wordt jaarlijks ter goedkeuring voorgelegd aan het Risico Comité APG Groep en vervolgens aan de ARC. De Raad van bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de risk functie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de ARC.

Artikel 8 – Interne audit functie

- 8.1 De interne audit functie heeft als primaire taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controle- systemen te beoordelen. De Raad van bestuur benoemt en ontslaat daartoe een leidinggevende interne auditor. De Raad van bestuur legt zowel de benoeming als het ontslag samen met een advies van de ARC ter goedkeuring voor aan de Raad van commissarissen. De interne audit functie rapporteert hiërarchisch aan de voorzitter van de Raad van bestuur.
- 8.2 De interne audit functie stelt een audit jaarplan op na overleg met de Raad van bestuur, de ARC en de Externe accountant. Het door de interne audit functie opgestelde audit jaarplan wordt jaarlijks ter vaststelling voorgelegd aan de Raad van bestuur en vervolgens ter goedkeuring aan de Raad van commissarissen. In dit audit jaarplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de Externe accountant. De Raad van bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de interne audit functie zijn/haar taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de ARC. Tevens onderwerpt de interne audit functie de kwaliteit van zijn/haar werkzaamheden aan periodieke interne beoordelingen en externe toetsingen zoals voorgeschreven door de beroepsorganisaties.
- 8.3 De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het audit jaarplan uit te voeren en heeft toegang tot informatie die voor de uitvoering van zijn/haar werkzaamheden van belang zijn. De interne audit functie heeft direct toegang tot de ARC en de Externe accountant.
- 8.4 De interne audit functie rapporteert (de kern van) de onderzoeksresultaten aan de Raad van bestuur en de ARC en informeert de Externe accountant. In de onderzoeksresultaten wordt in ieder geval aandacht besteed aan:
- i) gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
 - ii) bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen; en
 - iii) tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.
- 8.5 De interne audit functie informeert de Raad van bestuur en de voorzitter van de ARC onverwijld wanneer hij/zij bij de uitvoering van zijn/haar opdracht een materiële misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een materiële misstand of onregelmatigheid het functioneren van een of meerdere leden van de Raad van bestuur betreft, meldt de interne audit functie dit aan de voorzitter van de Raad van commissarissen.

Artikel 9 - Verslaglegging

- 9.1 De Raad van bestuur voegt jaarlijks aan de Jaarrekening een Bestuursverslag over zijn functioneren en werkzaamheden toe. Het Bestuursverslag bevat in ieder geval de informatie die de wet en relevante regels en richtlijnen voorschrijven.
- 9.2 In het Bestuursverslag geeft de Raad van bestuur een toelichting op zijn visie op duurzame lange termijn waarde creatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht de Raad van bestuur toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen, waarbij zowel van de korte als lange termijn ontwikkelingen verslag wordt gedaan. Tenzij APG Groep rapporteert overeenkomstig de volgens de Corporate Sustainability Reporting Directive in de Nederlandse wet- en regelgeving neergelegde vereisten, wordt tevens verslag gedaan over de ter zake daarvan geformuleerde doelstellingen, welke effecten de producten, diensten en activiteiten van APG Groep hebben gehad op mens en milieu, op welke wijze de belangen van de Stakeholders daarin zijn meegewogen, welke acties in dat kader zijn genomen en de mate waarin de gestelde doelstellingen zijn behaald.
- 9.3 De Raad van bestuur legt in het Bestuursverslag verantwoording af over:
- i) de uitvoering van de risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor APG Groep zich geplaagd ziet in haar relatie tot haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, compliance, en verslaggevingsrisico's;
 - ii) de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
 - iii) eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het afgelopen boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in de systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen in die systemen zijn voorzien, alsmede dat dit is besproken met de ARC en de Raad van commissarissen;
 - iv) de gevoeligheid van de resultaten van APG Groep voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden; en
 - v) de keuze voor het werken met een Executive Committee, de rol, taak en samenstelling van het Executive Committee en de wijze waarop het contact tussen de Raad van commissarissen en het Executive Committee is vormgegeven.
- 9.4 De Raad van bestuur verklaart in het Bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat:
- i) het Bestuursverslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
 - ii) de interne risicobeheersings- en controlesystemen systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat;
 - iii) het naar de huidige omstandigheden gerechtvaardigd is dat de financiële verslaglegging is opgesteld op going concern basis; en

- iv) in het Bestuursverslag de materiële risico's en de onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van APG Groep voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het Bestuursverslag.
- 9.5 De Raad van bestuur rapporteert aan de Raad van commissarissen tenminste eens per kwartaal schriftelijk over de resultaten van APG Groep over de afgelopen periode met vergelijking van de cijfers ten opzichte van het budget en omtrent belangrijke ontwikkelingen die zich in de afgelopen periode hebben voorgedaan.

Hoofdstuk IV: Ondersteuning van de Raad van bestuur

Artikel 10 - Boards

- 10.1 De Raad van bestuur kan een of meer Boards instellen ter ondersteuning bij de uitoefening van zijn taken.
- 10.2 Het doel van de Boards is ondersteuning van de Raad van bestuur in het behalen van de doelstellingen van APG Groep en het implementeren van de strategische doelen.
- 10.3 Met inachtneming van de Statuten en dit Reglement stelt de Raad van bestuur voor iedere Board een reglement vast waarin de aangelegenheden van de Board worden geregeld.
- 10.4 De Raad van bestuur kan aan een Board bevoegdheden mandateren om over bepaalde zaken zoals vermeld in het reglement van die Board besluiten te nemen of voor te bereiden, alles binnen de door de Raad van bestuur vastgestelde kaders.

Artikel 11 – Company Secretary

- 11.1 De Raad van bestuur wordt ondersteund door de afdeling Bestuurszaken, welke afdeling wordt geleid door de Company Secretary.
- 11.2 De Company Secretary wordt benoemd en ontslagen door de Raad van bestuur. Een besluit van de Raad van bestuur tot benoeming of ontslag van, of het opleggen van arbeidsrechtelijke maatregelen aan, de Company Secretary is aan de voorafgaande goedkeuring van de Raad van commissarissen onderworpen.
- 11.3 De Company Secretary:
 - i) ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen van de Vennootschap;
 - ii) faciliteert in de informatievoorziening van de Raad van bestuur en de Raad van commissarissen;

- iii) ondersteunt de Raad van bestuur in de organisatie van de Raad van bestuur, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's;
 - iv) ondersteunt de voorzitter van de Raad van commissarissen in de organisatie van de Raad van commissarissen, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's; en
 - v) verzorgt en beheert een archief waarin correspondentie, notulen, besluiten en andere vergaderstukken worden bewaard met uitzondering van documenten waarvan de Raad van bestuur of de Raad van commissarissen afzonderlijke bewaring verlangt.
- 11.4 Indien de Company Secretary signaleert dat de belangen van de Raad van bestuur en de Raad van commissarissen uiteenlopen waardoor onduidelijk is welke belangen de Company Secretary dient te behartigen, meldt de Company Secretary dit bij de voorzitter van de Raad van bestuur en de voorzitter van de Raad van commissarissen.
- 11.5 De Company Secretary kan (onderdelen van) zijn/haar taken in overleg met de voorzitter van de Raad van bestuur beleggen bij een door hem/haar aangestelde adjunct-secretaris.

Hoofdstuk V: Vergaderingen van de Raad van bestuur, besluitvorming

Artikel 12 – Vergaderingen van de Raad van bestuur

- 12.1 De Raad van bestuur vergadert in het algemeen wekelijks, voorts zo vaak als een lid van de Raad van bestuur dit verlangt. De vergaderingen worden tijdig bijeengeroepen door de voorzitter van de vergadering. De vergaderingen worden in de regel gehouden ten kantore van APG Groep in Amsterdam of Heerlen.
- 12.2 De voorzitter van de Raad van bestuur zit de vergadering voor. Ingeval van afwezigheid van de voorzitter van de Raad van bestuur, neemt de CFRO het voorzitterschap van de vergadering waar.
- 12.3 De vergaderingen van de Raad van bestuur kunnen plaatsvinden door middel van een elektronisch communicatiemiddel. In dat geval dient het voor elke deelnemer van de vergadering mogelijk te zijn via het elektronische communicatiemiddel geïdentificeerd te worden, rechtstreeks kennis te nemen van de verhandelingen ter vergadering en deel te nemen aan de beraadslaging en stemming.
- 12.4 Indien de voorzitter van de vergadering bij de oproeping voor een vergadering de mogelijkheid daartoe heeft geopend, is iedere deelnemer bevoegd door middel van een elektronisch communicatiemiddel aan de vergadering van de Raad van bestuur deel te nemen.

- 12.5 Voor elke vergadering van de Raad van bestuur geldt een quorum van een meerderheid van het aantal in de Raad van bestuur benoemde leden.
- 12.6 Een lid van de Raad van bestuur dat verhinderd is een vergadering bij te wonen, kan een ander lid van de Raad van bestuur machtigen hem/haar te vertegenwoordigen en namens hem/haar in de vergadering een stem uit te brengen.
- 12.7 De voorzitter van de vergadering stelt van iedere vergadering de agenda vast. Ieder lid van de Raad van bestuur kan agendaonderwerpen ter behandeling in de vergadering opgeven. Een te behandelen onderwerp dat niet tijdig is opgegeven of onvoldoende met stukken wordt onderbouwd, wordt alleen op de agenda opgenomen als de voorzitter van de vergadering daarmee instemt.
- 12.8 Dringende zaken kunnen op verzoek van ieder lid van de Raad van bestuur en met instemming van de meerderheid van de andere leden van de Raad van bestuur aanstonds worden behandeld, dan wel worden behandeld in een extra te houden vergadering.
- 12.9 Omtrent het toelaten tot de vergadering van de Raad van bestuur van personen anders dan de leden van de Raad van bestuur en de Company Secretary beslist de voorzitter van de vergadering.
- 12.10 De leden van de Raad van bestuur zijn gehouden de vergaderingen van de Raad van bestuur bij te wonen, tenzij zij om gegronde redenen en met afstemming met de voorzitter van de vergadering verhinderd zijn. Voor zover zij verhinderd zijn en voor zover de notulen toelichting behoeven, zal de voorzitter van de vergadering hen inlichten over de in de betrokken vergadering genomen besluiten en gevoerde discussies.
- 12.11 Van de vergaderingen van de Raad van bestuur worden notulen gemaakt die worden vastgesteld door de Raad van bestuur in de eerstvolgende vergadering dan wel door ondertekening ervan door de voorzitter van de vergadering en de Company Secretary. Vastgestelde notulen strekken tot bewijs van het verhandelde. Verstrekking van (uittreksels van) de vastgestelde notulen aan derden (niet zijnde werknemers van APG Groep of de leden van de Raad van commissarissen) geschiedt uitsluitend na ondertekening door de voorzitter van de vergadering en de Company Secretary. Voor intern gebruik volstaat het akkoord van de Company Secretary.

Artikel 13 – Besluitvorming

- 13.1 De Raad van bestuur draagt zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van de Stakeholders. Daartoe zet de Raad van bestuur een goede en tijdige informatievoorziening op.
- 13.2 Besluitvorming van de Raad van bestuur vindt plaats met inachtneming van de Statuten.

- 13.3 De Raad van bestuur streeft in de besluitvorming consensus na. Indien consensus niet haalbaar blijkt, kan de voorzitter van de vergadering besluitvorming aanhouden voor nader beraad of vindt een stemming plaats.
- 13.4 De leden van de Raad van bestuur hebben ieder één stem.
- 13.5 In een vergadering van de Raad van bestuur kunnen rechtsgeldige besluiten worden genomen indien een volstreekte meerderheid van de stemgerechtigde leden van de Raad van bestuur, waaronder in ieder geval de voorzitter van de Raad van Bestuur: i) in de vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is en ii) vóór het desbetreffende voorstel stemt, met dien verstande dat voor het nemen van besluiten over de strategie, kapitaalallocatie en aanmerkelijke (des)investeringen de aanwezigheid van alle leden van de Raad van bestuur is vereist. Indien slechts twee leden van de Raad van bestuur in de vergadering aanwezig zijn en geen consensus over het desbetreffende voorstel wordt bereikt, zal besluitvorming worden aangehouden tot de eerstvolgende vergadering, waarin alle leden van de Raad van bestuur aanwezig zijn. Leden van de Raad van bestuur die ten gevolge van belet, ontstentenis en/of een tegenstrijdig belang niet kunnen deelnemen aan de beraadslaging, worden bij de toepassing van deze bepaling niet meegerekend.
- 13.6 Bij staking van stemmen heeft de voorzitter van de Raad van bestuur een doorslaggevende stem, mits meer dan twee leden van de Raad van bestuur ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn.
- 13.7 Besluiten over aangelegenheden die tot de portefeuille van een bepaald lid van de Raad van bestuur behoren dan wel waarvoor een bepaald lid van de Raad van bestuur in het bijzonder verantwoordelijk is, kunnen uitsluitend worden genomen als het desbetreffende lid van de Raad van bestuur in de vergadering aanwezig is of vertegenwoordigd wordt. Dit alles tenzij de voorzitter van de vergadering van mening is dat het aanhouden van besluitvorming de belangen van APG Groep zou schaden.
- 13.8 De Raad van bestuur kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits i) het desbetreffende voorstel schriftelijk aan alle leden van de Raad van bestuur is voorgelegd, ii) geen van de stemgerechtigde leden van de Raad van bestuur zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet en iii) alle leden van de Raad van bestuur vóór het desbetreffende voorstel stemmen. In de notulen van de eerstvolgende vergadering van de Raad van bestuur wordt aantekening gemaakt van de buiten vergadering genomen besluiten.
- 13.9 Ieder lid van de Raad van bestuur is verantwoordelijk voor interne communicatie van besluiten van de Raad van bestuur naar het bedrijfsonderdeel of het groepsonderdeel waarvoor hij/zij verantwoordelijk is en rapporteert op regelmatige basis aan de Raad van bestuur over de voortgang van de implementatie daarvan, voor zover relevant.

Hoofdstuk VI: Gedragscode, integriteit, voorkomen belangenverstrengeling

Artikel 14 – Gedragscode, integriteit

- 14.1 Ter bevordering en inbedding van de door de Raad van bestuur vastgestelde waarden en cultuur stelt de Raad van bestuur een Gedragscode op die op de website van APG Groep wordt gepubliceerd.
- 14.2 De Raad van bestuur ziet toe op de werking en de naleving van de Gedragscode door zichzelf en de werknemers van APG Groep.
- 14.3 De leden van de Raad van bestuur oefenen hun functie uit en handelen in overeenstemming met de principes voor gedrag, handelingen en communicatie van APG Groep zoals opgenomen in de Gedragscode en het beleid op het gebied van integriteit.
- 14.4 De Raad van bestuur heeft een Chief Compliance Officer aangesteld die beoordeelt of de leden van de Raad van bestuur en werknemers van APG Groep in overeenstemming met de bepalingen van de Gedragscode handelen en daarover rapporteert aan de Raad van commissarissen.
- 14.5 De leden van de Raad van bestuur acteren bij hun functioneren onafhankelijk van de instructies van derden buiten APG Groep.
- 14.6 De Raad van bestuur informeert de Raad van commissarissen over bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en naleving van de Gedragscode.
- 14.7 In het Bestuursverslag geeft de Raad van bestuur een toelichting op de werking en naleving van de Gedragscode.

Artikel 15 – Voorkomen belangenverstrengeling

- 15.1 Leden van de Raad van bestuur zijn alert op (de schijn van) belangenverstrengeling en zullen met inachtneming van hetgeen in de Gedragscode is bepaald over het voorkomen van belangenconflicten in ieder geval:
 - i) niet in concurrentie treden met APG Groep;
 - ii) geen (substantiële) schenkingen van APG Groep voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;
 - iii) ten laste van APG Groep geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden;
 - v) geen zakelijke kansen die aan APG Groep toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant in de tweede graad; en

- vi) zichzelf ten laste van APG Groep geen persoonlijke leningen, garanties en/of dergelijke verschaffen anders dan na goedkeuring van de Raad van commissarissen en voor zover passend binnen de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de voor het gehele personeel geldende voorwaarden. Een lening wordt niet kwijtgescholden.

15.2 Een tegenstrijdig belang bestaat – onder andere doch niet uitsluitend – wanneer APG Groep voornemens is een transactie aan te gaan met:

- i) een lid van de Raad van bestuur;
- ii) een natuurlijk persoon die een familierechtelijke betrekking heeft met een lid van de Raad van bestuur;
- iii) een rechtspersoon, anders dan een Dochtermaatschappij:
 - waarin een lid van de Raad van bestuur persoonlijk een materieel financieel belang houdt;
 - waarvan een bestuurslid of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met dat lid van de Raad van bestuur; of
 - waarbij een lid van de Raad van bestuur een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.

15.3 De Raad van bestuur is zich bewust van het risico op belangenverstrengeling binnen concernverband. Het vervullen van een dubbele rol binnen APG Groep door een lid van de Raad van bestuur kan risico's op belangenverstrengeling met zich meebrengen. Van een potentieel tegenstrijdig belang is sprake wanneer het betreffende lid van de Raad van bestuur vanwege zijn/haar betrokkenheid bij een belang verbonden aan een andere functie binnen APG Groep dat niet parallel loopt met het belang van de Vennootschap, niet in staat moet worden geacht het belang van de Vennootschap te behartigen op een wijze die van een integer en onbevooroordeeld handelend bestuurder mag worden verwacht. Voorbeelden van situaties die op grond van het voorgaande als regel niet als tegenstrijdig belang zullen worden aangemerkt zijn (i) situaties waarin besluiten moeten worden genomen die de gehele APG Groep als zodanig raken en daarmee dus geen afwijkende gevolgen hebben voor een Dochtermaatschappij waar een lid van de Raad van bestuur een dubbelrol vervult en (ii) situaties waarin APG Groep op basis van (toezichtrechtelijke) wet- en regelgeving verplicht is een bepaalde keuze te maken, ook al heeft deze afwijkende gevolgen voor een Dochtermaatschappij waar een lid van de Raad van bestuur een dubbelrol vervult. Voorbeelden van situaties die afhankelijk van de exacte omstandigheden wel als tegenstrijdig belang kunnen worden aangemerkt zijn (i) situaties waarbij bepaalde resources binnen APG Groep moeten worden verdeeld tussen een Dochtermaatschappij waar een bestuurder een dubbelrol vervult en de Vennootschap dan wel één van de andere Dochtermaatschappijen en (ii) het doorvoeren van reorganisaties binnen APG Groep waarbij een Dochtermaatschappij waar een lid van de Raad van bestuur een dubbelrol vervult wordt benadeeld of bevoordeeld ten opzichte van de Vennootschap of andere Dochtermaatschappijen.

- 15.4 Om dergelijke risico's te mitigeren zullen leden van de Raad van bestuur die dubbele functies vervullen, in situaties waarin een (potentieel) tegenstrijdig belang bestaat, de voorschriften van lid 5, 6 en 7 van dit artikel in acht nemen.
- 15.5 Een lid van de Raad van bestuur meldt een direct of indirect potentieel persoonlijk tegenstrijdig belang (in de zin van artikel 2:129 lid 6 BW) bij een transactie die van materiële betekenis is voor APG Groep en/of voor het desbetreffende lid van de Raad van bestuur onverwijld aan de voorzitter van de Raad van commissarissen, de andere leden van de Raad van bestuur en de Chief Compliance Officer. Het lid van de Raad van bestuur verschaft daarover alle informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn/haar echtgenoot, geregistreeerde partner of andere levensgezel, pleegkind en bloed- of aanverwanten tot in de tweede graad. De Raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van de Raad van bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- 15.6 Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van een of meer leden van de Raad van bestuur spelen worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdig belangen van een of meer leden van de Raad van bestuur spelen die van materiële betekenis zijn voor APG Groep of voor de desbetreffende leden van de Raad van bestuur behoeven voorafgaande goedkeuring van de Raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het Bestuursverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat de leden 1 tot en met 4 van dit artikel zijn nageleefd.
- 15.7 Een lid van de Raad van bestuur neemt niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp of transactie indien sprake is van een (potentieel) tegenstrijdig belang en de Raad van commissarissen omtrent dit (potentieel) tegenstrijdig belang nog geen besluit heeft genomen dan wel besloten heeft dat hij/zij daarbij een tegenstrijdig belang heeft. Dit lid van de Raad van bestuur wordt over dat onderwerp of die transactie niet aangemerkt als een stemgerechtigd lid van de Raad van bestuur.
- 15.8 Wanneer hierdoor geen besluit door de Raad van bestuur kan worden genomen, wordt het besluit genomen door de Raad van commissarissen. Indien de Raad van commissarissen onder die omstandigheden een besluit neemt, informeert de Raad van commissarissen de Raad van bestuur en de AVvA over dat besluit. Indien geen Raad van commissarissen is ingesteld of wanneer door een direct of indirect persoonlijk belang van één of meer leden van de Raad van commissarissen dat tegenstrijdig is met het belang van de Vennootschap geen besluit kan worden genomen door de Raad van commissarissen, dan is de AVvA bevoegd het desbetreffende besluit te nemen.

- 15.9 Alle transacties tussen de Vennootschap en (rechts)personen die tenminste tien procent van de aandelen in de Vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze (rechts)personen die van materiële betekenis zijn voor de Vennootschap en/of voor deze (rechts)personen behoeven voorafgaande goedkeuring van de Raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het Bestuursverslag met de verklaring dat dit artikellid is nageleefd.

Artikel 16 – Nevenfuncties

- 16.1 Een lid van de Raad van bestuur meldt zijn/haar Nevenfuncties vooraf aan de Raad van commissarissen en aan de voorzitter van de Raad van bestuur.
- 16.2 De aanvaarding van een Nevenfunctie bij een andere vennootschap dan een Dochtermaatschappij door een lid van de Raad van bestuur geschiedt na goedkeuring van de Raad van commissarissen, na voorafgaande toetsing door de Chief Compliance Officer.
- 16.3 Met betrekking tot de door een lid van de Raad van bestuur ontvangen vergoeding uit hoofde van een Nevenfunctie gelden de voorschriften als vastgelegd in het Beleid Nevenfuncties.
- 16.4 Jaarlijks worden de Nevenfuncties van de leden van de Raad van bestuur in de vergadering van de Raad van commissarissen besproken.

Hoofdstuk VII: Het functioneren van de Raad van bestuur in de relatie met de andere organen van de Vennootschap

Artikel 17 – De relatie met de Raad van commissarissen

- 17.1 De Raad van bestuur draagt, onder toezicht van de Raad van commissarissen, zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante (financiële) informatie van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen tijdig bij de Raad van bestuur en bij de Raad van commissarissen bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de (externe) financiële verslaggeving wordt gewaarborgd. Daartoe zorgt de Raad van bestuur ervoor dat de relevante (financiële) informatie van de Dochtermaatschappijen, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd en dat de integriteit van de informatie niet wordt aangetast.
- 17.2 De voorzitter van de Raad van bestuur is het eerste aanspreekpunt voor de Raad van commissarissen.

- 17.3 De leden van de Raad van bestuur zijn gehouden aanwezig te zijn bij de vergaderingen van de Raad van commissarissen, tenzij zij wegens gegronde redenen en met afstemming met de voorzitter van de Raad van commissarissen verhinderd zijn, dan wel de Raad van commissarissen heeft aangegeven buiten aanwezigheid van de Raad van bestuur of een van zijn leden te willen vergaderen.
- 17.4 De Raad van bestuur stelt regelmatig, doch tenminste jaarlijks, de Raad van commissarissen schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's, de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en (van de opzet en de werking) van de risicobeheersings- en controlesystemen van APG Groep.
- 17.5 De Raad van bestuur rapporteert elk kwartaal schriftelijk aan de Raad van commissarissen over de inhoudelijke en financiële ontwikkelingen binnen APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen. Deze rapportage dient onder andere inzicht te geven in de voortgang in het realiseren van de strategische doelen gericht op duurzame lange termijn waardecreatie, de financiële resultaten, de financiële gezondheid, risicomanagement, marketing, substantiële investeringen, personeelsbeleid en de ontwikkelingen in de relevante markten.
- 17.6 De Raad van bestuur verstrekt aan de ARC zijn observaties met betrekking tot de door deze commissie te verrichten werkzaamheden in het kader van de jaarlijkse rapportage door de ARC aan de Raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de Externe accountant. De Raad van bestuur faciliteert de ARC bij het doen van een voorstel aan de Raad van commissarissen voor de opdracht aan de Externe accountant voor controle van de Jaarrekening. De Raad van bestuur informeert de Raad van commissarissen over de belangrijkste discussiepunten tussen de Externe accountant en de Raad van bestuur naar aanleiding van de concept management letter en het concept accountantsverslag.
- 17.7 Naast de door de wet- en regelgeving of de statuten voorgeschreven goedkeuring door de Raad van commissarissen voor besluiten van de Raad van bestuur, vraagt de Raad van bestuur goedkeuring aan de Raad van commissarissen voor onder meer:
- i) de door de Raad van bestuur geformuleerde strategie ter realisatie van duurzame lange termijn waardecreatie van APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen en de daarbij vastgestelde randvoorwaarden;
 - ii) de in lijn met deze strategie vastgestelde operationele en financiële doelstellingen van APG Groep;
 - iii) de op enig moment vastgestelde risicobereidheid en de hiervoor ingevoerde integere en beheerste bedrijfsvoering;
 - iv) de benoeming en het ontslag van de leidinggevende interne auditor;
 - vi) het door de Raad van bestuur goedgekeurde audit jaarplan van de interne audit functie; en

vi) de overige besluiten waarvoor op grond van de relevante wet- en regelgeving, de Statuten, de door de Raad van commissarissen vastgestelde reglementen en andere interne vastgestelde regelingen van APG Groep, de goedkeuring van de Raad van commissarissen is vereist.

17.8 De Raad van bestuur informeert de Raad van commissarissen over de beloning van de niet-statutaire leden van het Executive Committee. De Raad van bestuur bespreekt deze beloningen jaarlijks met de Raad van commissarissen.

Artikel 18 – De relatie met de Aandeelhouders

18.1 De Raad van bestuur stelt de Aandeelhouders in de gelegenheid zodanig invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van de Raad van bestuur en de Raad van commissarissen dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van checks and balances binnen de Vennootschap.

18.2 Op de agenda van de AVvA wordt vermeld welke onderwerpen ter bespreking en welke onderwerpen ter instemming zijn. De volgende onderwerpen worden als aparte agendaonderwerpen behandeld:

- i) materiële wijzigingen in de Statuten;
- ii) voorstellen omtrent de benoeming van de leden van de Raad van bestuur en de Raad van commissarissen;
- iii) het reservering- en dividendbeleid van de Vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendnorm);
- iv) het voorstel tot uitkering van dividend;
- vi) de goedkeuring van het door de Raad van bestuur gevoerde beleid (décharge van de Raad van bestuur);
- vi) de goedkeuring van het door de Raad van commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van de Raad van commissarissen);
- vii) elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van APG Groep; en
- vii) de benoeming van de Externe accountant.

18.3 De leden van de Raad van bestuur zijn gehouden aanwezig te zijn bij de AVvA, tenzij zij wegens gegronde redenen en met afstemming met de voorzitter van de Raad van commissarissen verhinderd zijn, dan wel de AVvA heeft aangegeven buiten aanwezigheid van de Raad van bestuur of een van zijn leden te willen vergaderen.

18.4 De Raad van bestuur verschaft, in principe na overleg met de Raad van commissarissen, de Aandeelhouders alle verlangde informatie, tenzij zwaarwichtige belangen van de Vennootschap of een wettelijk voorschrift of rechtsregel zich daartegen verzetten. Indien de Raad van bestuur zich op een zwaarwichtig belang beroept, wordt dit gemotiveerd toegelicht. De Raad van bestuur zal de Aandeelhouders gelijkelijk en gelijktijdig informeren.

- 18.5 De Raad van bestuur legt, als onderdeel van de verantwoording over het Bestuursverslag, verantwoording af aan de Aandeelhouders omtrent de governance structuur van APG Groep en de naleving daarvan. De hoofdlijnen van de corporate governance structuur van APG Groep worden elk jaar in een afzonderlijk hoofdstuk in het Bestuursverslag uiteengezet.

Hoofdstuk VIII: Relatie met de Externe accountant, de Toezichthouders en de Ondernemingsraad

Artikel 19 – De relatie met de Externe accountant

- 19.1 Wegens gegronde redenen en met afstemming met de voorzitter van de Raad van commissarissen verhinderd zijn, dan wel de AVvA heeft aangegeven buiten aanwezigheid van de Raad van bestuur of een van zijn leden te willen vergaderen.
- 19.2 De Raad van bestuur bespreekt met de Externe accountant het concept auditplan alvorens het concept auditplan aan de ARC voor te leggen. Besproken wordt in ieder geval de reikwijdte en materialiteit van het concept auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaglegging die de Externe accountant heeft benoemd in het concept auditplan. Daarnaast spreekt de Raad van bestuur met de Externe accountant over zijn/haar bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de Jaarrekening en de concept management letter.
- 19.3 De Raad van bestuur zal bij tussentijdse beëindiging van de relatie met de Externe accountant dit tezamen met de reden voor tussentijdse beëindiging door middel van een persbericht mededelen aan de Raad van commissarissen, de Aandeelhouders, de Klanten en de Ondernemingsraad.
- 19.4 De Externe accountant informeert de Raad van bestuur en de voorzitter van de ARC onverwijld wanneer hij/zij bij de uitvoering van zijn/haar opdracht een materiële misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een materiële misstand of onregelmatigheid het functioneren van een of meerdere leden van de Raad van bestuur betreft, meldt de Externe accountant dit aan de voorzitter van de Raad van commissarissen.

Artikel 20 – De relatie met de Toezichthouders

- 20.1 Ieder lid van de Raad van bestuur is verantwoordelijk voor het onderhouden van een goede en solide relatie met de Toezichthouders en de overige autoriteiten. De leden van de Raad van bestuur houden elkaar regelmatig op de hoogte van contacten met de Toezichthouders en de overige autoriteiten.

- 20.2 De voorzitter van de Raad van bestuur is hoofdverantwoordelijk voor het onderhouden en coördineren van het contact met de Toezichthouders en de overige autoriteiten, waarbij de CFRO een speciale verantwoordelijkheid heeft ten opzichte van de Belastingdienst.
- 20.3 De voorzitter van de Raad van bestuur en de CFRO houden de Raad van commissarissen regelmatig op de hoogte van de contacten met de Toezichthouders en de overige autoriteiten.

Artikel 21 – De relatie met de Ondernemingsraad

- 21.1 De Raad van bestuur verschaft de Ondernemingsraad tijdig de informatie die nodig is om zijn rechten en bevoegdheden in het kader van de Wet op de ondernemingsraden naar behoren te kunnen vervullen.
- 21.2 De voorzitter van de Raad van bestuur is het eerste aanspreekpunt voor de Ondernemingsraad. De voorzitter van de Raad van bestuur houdt de andere leden van de Raad van bestuur en de Raad van commissarissen regelmatig op de hoogte van de contacten met de Ondernemingsraad.
- 21.3 Tenminste zesmaal per jaar vindt een reguliere overlegvergadering tussen de Raad van bestuur en de Ondernemingsraad plaats.
- 21.4 De planning en agenda van de reguliere overlegvergaderingen worden afgestemd in een agendaoverleg waarbij onder meer de voorzitter van de Raad van bestuur, de voorzitter van de Ondernemingsraad en de ambtelijk secretaris van de Ondernemingsraad aanwezig zijn.
- 21.5 De voorzitter van de Raad van bestuur treedt op als bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden. In deze hoedanigheid neemt de voorzitter van de Raad van bestuur deel aan de agenda overleggen en de reguliere overlegvergaderingen met de Ondernemingsraad. Bij verhindering van de voorzitter van de Raad van bestuur wordt de rol van bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden met kennisgeving aan de Ondernemingsraad tijdelijk waargenomen door een ander lid van de Raad van bestuur.
- 21.6 De voorzitter van de Raad van bestuur wordt op het terrein van de medezeggenschap bijgestaan door de directeur People & Change. Deze draagt eraan bij dat het optreden van de voorzitter van de Raad van bestuur in zijn/haar rol van bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden professioneel, efficiënt en met in achtneming van de geldende wet- en regelgeving wordt ingevuld.
- 21.7 De Raad van bestuur ziet erop toe dat de op APG Groep als ondernemer rustende verplichtingen uit hoofde van de Wet op de ondernemingsraden worden nageleefd, onder meer met betrekking tot het indienen van adviesaanvragen bij en verzoeken tot instemming aan de Ondernemingsraad.

- 21.8 Tenminste tweemaal per jaar voert de Raad van bestuur overleg met de Ondernemingsraad over de algemene gang van zaken binnen APG Groep. Bij dit overleg is tenminste een vertegenwoordiger van de Raad van commissarissen aanwezig. In dit overleg wordt gesproken over gedrag en cultuur binnen APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen, de door de Raad van bestuur vastgestelde waarden en het beleid op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. De agenda voor dit overleg wordt afgestemd tussen de voorzitter van de Raad van bestuur en de voorzitter van de Ondernemingsraad. Hoofdstuk IX: Overige bepalingen.

Artikel 22 – Vertrouwelijkheid

- 22.1 Ieder lid van de Raad van bestuur is verplicht ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn/haar functie de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen.
- 22.2 Zowel huidige als voormalige leden van de Raad van bestuur zijn gehouden vertrouwelijke informatie niet buiten de kring van de Raad van bestuur, de Raad van commissarissen of stafleden van APG Groep te brengen of openbaar te maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking van derden te stellen, tenzij:
- i) APG Groep deze informatie openbaar heeft gemaakt;
 - ii) vastgesteld is dat deze informatie al bij het publiek bekend is; of
 - iii) bekendmaking vereist is krachtens wet- en regelgeving, een toepasselijk voorschrift van een Toezichthouder en/of andere autoriteit dan wel een gerechtelijk bevel van een bevoegde rechter.
- 22.3 Alle informatie en documentatie die door een lid van de raad van bestuur is verkregen in het kader van zijn/haar functie blijft, ongeacht waar en in welke vorm opgeslagen, eigendom van APG Groep en dient te allen tijde, dus ook na het beëindigen van de functie, voor APG Groep toegankelijk te zijn en te blijven.

Artikel 23 – Regeling anoniem melden misstanden en onregelmatigheden

- 23.1 De Raad van bestuur is alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. De Raad van bestuur stelt een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen.
- 23.2 De Raad van bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen, welke regeling op de website van APG Groep wordt gepubliceerd. De Raad van bestuur draagt zorg dat werknemers van APG Groep zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen.

- 23.3 De Raad van bestuur informeert de voorzitter van de Raad van commissarissen onverwijld over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen APG Groep en de met haar verbonden ondernemingen.
- 23.4 Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een lid van de Raad van bestuur betreft, kan een werknemer van APG Groep dit rechtstreeks aan de voorzitter van de Raad van commissarissen melden.

Artikel 24 – Slotbepalingen

- 24.4 Door de functie van lid van de Raad van bestuur te aanvaarden wordt een persoon die als lid van de Raad van bestuur is benoemd, geacht de inhoud van dit Reglement te hebben gelezen en aanvaard en de bepalingen van dit Reglement na te leven.
- 24.2 Dit Reglement kan worden gewijzigd door de Raad van bestuur, na goedkeuring van de Raad van commissarissen.
- 24.3 De Raad van bestuur kan met inachtneming van de Statuten besluiten tot incidentele niet naleving van dit Reglement. De Raad van bestuur neemt dit besluit niet eerder dan na raadpleging van de Company Secretary en de Chief Compliance Officer. Van een dergelijk besluit wordt melding gemaakt in de notulen van de vergadering van de Raad van bestuur. De Raad van commissarissen wordt onverwijld in kennis gesteld van dit besluit, onder vermelding van de daaraan ten grondslag liggende redenen.
- 24.4 In geval van onduidelijkheid of verschil van mening over de betekenis van enige bepaling uit dit Reglement of waarin dit reglement niet voorziet en de raad van bestuur niet tot overeenstemming komt, of waarin dit Reglement niet voorziet en de Raad van bestuur niet tot consensus komt, is het oordeel van de voorzitter van de Raad van commissarissen daaromtrent beslissend.
- 24.5 Indien van dit Reglement een Engelstalige vertaling wordt gemaakt, prevaleert ingeval van strijdigheid tussen de Nederlandse tekst en de Engelse ervan, de Nederlandse tekst.
- 24.6 Dit Reglement beoogt complementair te zijn aan de bepalingen uit hoofde van de wet- en regelgeving, de Statuten, het reglement van de Raad van commissarissen en het reglement van het Executive Committee. Waar dit Reglement strijdig is met het reglement van het Executive Committee, zal dit Reglement prevaleren. Waar dit Reglement strijdig is met het reglement van de Raad van commissarissen, zal deze laatste prevaleren. Waar dit Reglement strijdig is met de Statuten, zullen deze laatste prevaleren. Waar dit Reglement verenigbaar is met de Statuten doch strijdig met de wet- en regelgeving, zal deze laatste prevaleren.

- 24.7 Indien een van de bepalingen van dit Reglement niet of niet meer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen van dit Reglement niet aan. De Raad van bestuur is bevoegd, na voorafgaande goedkeuring van de Raad van commissarissen, de ongeldige bepalingen te vervangen door geldige bepalingen waarvan de gevolgen, gegeven de inhoud en het doel van dit Reglement, zoveel mogelijk overeenkomen met de ongeldige bepalingen.
- 24.8 Op dit Reglement is Nederlands recht van toepassing. De Nederlandse rechter is exclusief bevoegd tot het beslechten van geschillen voortvloeiende uit of verband houdende met dit Reglement.
- 24.9 Dit Reglement treedt in werking per 19 december 2024.

Aldus vastgesteld door de Raad van bestuur van APG Groep N.V. op 2 december 2024 en vervolgens door de Raad van commissarissen van APG Groep N.V. goedgekeurd op 19 december 2024.

**SAMENSTELLING PORTEFEUILLES EN FUNCTIEPROFIELEN
LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR APG GROEP N.V. (“RVB”)**

INHOUDSOPGAVE

1.	COLLECTIEF BESTUUR.....	4
2.	PORTEFEUILLEVERDELING EN SAMENWERKING	5
3.	VERANTWOORDELIJKHEDEN RVB	8
3.1	ALGEMENE VERANTWOORDELIJKHEDEN	8
3.2	BIJZONDERE VERANTWOORDELIJKHEDEN	8
3.2.1	DE VOORZITTER.....	8
3.2.2	DE CHIEF FINANCE & RISK OFFICER.....	9
3.2.3	RVB-LID ASSET MANAGEMENT	9
4	GESCHIKTHEID EN COMPETENTIES	11
4.1	DESKUNDIGHEID, KENNIS EN ERVARING	11
4.2	COMPETENTIES	12

SAMENSTELLING PORTEFEUILLES EN FUNCTIEPROFIELEN LEDEN VAN DE RVB

1. COLLECTIEF BESTUUR

De leden van de rvb zijn collectief verantwoordelijk voor het besturen van APG, voor de algemene gang van zaken van de onderneming alsmede voor de gang van zaken binnen de met APG verbonden deelnemingen. Daarbij streven zij naar het creëren van toegevoegde, duurzame waarde en kwaliteit voor de klanten van APG op de korte- en op de lange termijn.

De bestuursleden verdelen in onderling overleg de werkzaamheden. De werkverdeling behoeft de voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen van APG Groep N.V. ("rvc"). In geval van afwezigheid van een bestuurslid zullen de taken en bevoegdheden worden uitgeoefend door de andere leden van de rvb c.q. een door de rvb aangewezen lid met - ingeval van langdurige afwezigheid - kennisgeving daarvan aan de rvc.

Ieder bestuurslid is bevoegd zich door andere bestuursleden, alsmede personeelsleden, te laten informeren over zaken en onderwerpen APG betreffende waaromtrent de bestuurder informatie nuttig of gewenst acht in het kader van diens collectieve verantwoordelijkheid voor het besturen van de vennootschap. De bestuurder dient overleg te plegen met de andere bestuursleden, indien de invulling van diens taak mede betrekking heeft op de invulling van de taak van die andere bestuursleden, dan wel het belang van het onderwerp overleg met de medebestuurders vereist, dan wel in het belang van de collectiviteit.

2. PORTEFEUILLEVERDELING EN SAMENWERKING

Er wordt gestreefd naar een complementaire samenstelling van de rvb wat betreft o.a. deskundigheid, ervaring, competenties, nationaliteit, leeftijd, geslacht of genderidentiteit en (culturele) achtergrond. Toetreding van een nieuw lid dient bij te dragen aan deze samenstelling.

In onderling overleg kunnen zij aandachtsgebieden vaststellen (en zo nodig wijzigen) en deze aan individuele leden toewijzen.

De individuele leden van de rvb kunnen binnen hun aandachtsgebied slechts die bevoegdheden uitoefenen die de rvb uitdrukkelijk aan de betreffende bestuurder heeft toegekend of gedelegeerd en kunnen nimmer bevoegdheden uitoefenen die verder strekken dan de bevoegdheden die de rvb als geheel kan uitoefenen. De portefeuilles Fondsenbedrijf en DWS (Deelnemers- en Werkgevers Services) vallen thans onder de verantwoordelijkheid van één rvb-lid.

Niettegenstaande de collectieve verantwoordelijkheid voor de algehele bestuurstaak, wordt in het bestuur van APG de volgende taakverdeling gehanteerd:

1. De voorzitter van de rvb (hierna: “de Voorzitter”) vervult de voorzittersrol binnen de rvb en is het gezicht naar buiten. In het optreden weegt de Voorzitter in aanmerking komende belangen van de bij APG betrokken stakeholders (waaronder de aandeelhouders) af. De Voorzitter is verantwoordelijk voor Strategie, Legal & Governance, Communicatie, Beleid, People & Change, Facility Services, en Interne Audit, en het Programma Pensioen van Straks (het nieuwe Pensioencontract). De Voorzitter is daarnaast verantwoordelijk voor de integrale sturing en tactische agenda op centrale IT-onderwerpen middels diens leidende rol in de IT & Security Board. De Voorzitter is tevens verantwoordelijk voor de APG brede IT-services (*Shared IT Services*). Tevens geeft de Voorzitter leiding aan de gecombineerde divisies Fondsenbedrijf en DWS (hierna FD/DWS) en is daarbij onder andere verantwoordelijk voor de pensioenuitvoering, dienstverlening aan de pensioenfondsen, pensioen-administratieprocessen en deelnemerscommunicatie in de tweede pijler. Ook is de Voorzitter verantwoordelijk voor de continuïteit en veiligheid van het APG IT landschap.
2. De Chief Finance & Risk Officer (“CFRO”) biedt strategische ondersteuning vanuit diens portefeuille waarin de *checks en balances* ten opzichte van de bedrijfsvoering gemanaged worden (tevens een adviserende/ondersteunende rol naar aandeelhouder(s)). De CFRO draagt eindverantwoordelijkheid voor een beheerste bedrijfsvoering van APG en daarmee voor het compliance- en risk management proces van de APG-organisatie. De CFRO houdt vanuit deze functie ook het overzicht op de continuïteit en veiligheid van het APG-IT landschap, waarvoor de Voorzitter verantwoordelijkheid draagt. Tevens is de huidige CFRO de voorzitter van de Diversity, Equity & Inclusion Board.
3. Het rvb-lid Asset Management is verantwoordelijk voor de advisering en uitvoering van het beleggingsbeleid van de pensioenfondsen, waarvoor APG werkt en geeft leiding aan de divisie Asset Management. Tevens is het huidige rvb-lid Asset Management de voorzitter van de Sustainability Board van APG.

3. VERANTWOORDELIJKHEDEN RVB

3.1 ALGEMENE VERANTWOORDELIJKHEDEN

Tot de algemene verantwoordelijkheden van de rvb wordt onder meer gerekend:

- a. het van tijd tot tijd verifiëren en eventueel aanpassen van de doelstellingen van APG, zoals vastgelegd in het businessplan van APG;
- b. het bepalen van de strategie en het beleid die moeten leiden tot realisatie van de doelstellingen;
- c. de werkelijke realisatie van de doelstellingen van APG;
- d. de algemene gang van zaken binnen APG en de resultaten van APG;
- e. het uitdragen van het beleid naar de rvc, aandeelhouders, klanten en externe toezichthouders en overige stakeholders;
- f. de financiering van APG;
- g. de inventarisatie en het management van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, zowel voor de onderneming APG als voor de werkzaamheden voor klanten (uitbestedingsrisico);
- h. het streven naar voortdurende verbetering van de prestaties op het gebied van (cyber)veiligheid en duurzaamheid (w.o. de effecten op mens en milieu);
- i. het zorgen voor goed werkende interne risicobeheersings- en controlesystemen waaromtrent tevens wordt gerapporteerd in het jaarverslag;
- j. het verzorgen en voorbereiden van het financiële en duurzaamheidsverslaggevingsproces;
- k. de naleving van wet -en regelgeving;
- l. het naleven en handhaven van de corporate governance structuur van APG;
- m. het openbaar maken, onder meer via het jaarverslag en op de website van APG, van de corporate governance structuur van APG alsmede de overige informatie waarvan de Nederlandse Corporate Governance Code dat vereist;
- n. het opmaken van de jaarrekening alsmede het opstellen van de jaarlijkse begroting en belangrijke kapitaalinvesteringen van APG;
- o. het adviseren bij de voordracht van de externe accountant van APG; en
- p. het (onder begeleiding) uitvoeren van een zelfbeoordeling over het functioneren van de rvb als team.

3.2 BIJZONDERE VERANTWOORDELIJKHEDEN

De rvb bestaat uit drie (door de aandeelhouder goedgekeurde) zetels. In aanvulling op uitgangspunten zoals geformuleerd in hoofdstuk 2 en de algemene verantwoordelijkheden zoals geformuleerd in hoofdstuk 3.1 gelden de volgende bijzondere verantwoordelijkheden voor de betreffende zetels van de rvb.

3.2.1 DE VOORZITTER

- a. Draagt zorg voor de voorbereiding en bepaling van strategie, beleid en uitvoering van de APG-organisatie;
- b. is eerste verantwoordelijke voor het contact met de rvc, aandeelhouders, klanten en externe toezichthouders en overige stakeholders;
- c. Geeft leiding aan de rvb en heeft de algehele leiding van APG;
- d. Is verantwoordelijke voor de afdelingen Strategie, Legal & Governance, Communicatie, Beleid, People & Change, Facility Services, en Interne Audit, en het Programma Pensioen van Straks;

- e. Is eindverantwoordelijk voor het verstevigen van de relaties met bestaande opdrachtgevers en heeft een rechtstreekse relatie met ABP;
- f. Bewaakt de efficiëntie en doelmatigheid van de algehele bedrijfsvoering;
- g. Ontwikkelt een visie, draagt deze uit en start initiatieven op om de continuïteit van de organisatie te waarborgen;
- h. Bestuurt actief de veranderopgave;
- i. Treedt op als het externe boegbeeld en aanspreekpunt van APG (en van de pensioenuitvoeringssector) op het gebied van pensioen in externe (politieke, bestuurlijke, maatschappelijke) gremia, zowel in Nederland als internationaal;
- j. Treedt op als ‘werkgever’ naar de Ondernemingsraad en heeft (als zodanig) een belangrijke stem in het personeelsbeleid;
- k. Heeft een escalatiefunctie ten aanzien van Interne Audit en Group Risk & Compliance in APG;
- l. Draagt zorg voor een zorgvuldige beoordelingscyclus van de rvb waarbij nauw wordt overlegd met de Remuneratiecommissie van de rvc;
- m. Is verantwoordelijk voor het relatiebeheer en accountmanagement voor de totale pensioenuitvoering;
- n. Is verantwoordelijk voor Fondsenbedrijf als geheel (t.b.v. de fondsen);
- o. Is verantwoordelijk voor de efficiënte, beheerste en effectieve uitvoering van de pensioenadministratieprocessen;
- p. Is verantwoordelijk voor complexiteitsreductie en efficiencyverbetering;
- q. Is verantwoordelijk voor deelnemerscommunicatie en communicatie experimenten in de tweede pijler;
- r. Heeft een rechtstreekse relatie met pensioenfondsen over het beleid van de ‘deelnemers en werkgevers van de fondsen’;
- s. Is verantwoordelijk voor het transformeren in een deelnemergerichte organisatie;
- t. Is verantwoordelijk voor commercie, marketing en (hypermoderne) communicatie richting werkgevers en deelnemers van de fondsen;
- u. Is verantwoordelijk voor innovatie en ventures en kan APG coachen in innovatie en technologische ontwikkelingen;
- v. Is verantwoordelijk voor ‘DWS’ en de daaronder vallende afdelingen; en

Tevens draagt de Voorzitter verantwoordelijkheid voor de 1^e lijn met betrekking tot de IT-Governance. De Voorzitter:

- w. Is verantwoordelijk voor de integrale sturing en tactische agenda op centrale IT-onderwerpen middels diens leidinggevende rol in de IT & Security Board, waaronder onder andere valt het voorbereiden van een visie en strategie met betrekking tot IT, Data en digitale innovaties en het vaststellen van kaders en standaarden op het gebied van IT en Data;
- x. Is verantwoordelijk voor de APG brede IT-services (Shared IT Services);
- y. Is verantwoordelijk voor de continuïteit en veiligheid van het IT-landschap; en
- z. Is verantwoordelijk voor de aansturing van de Chief Information Security Officer (“CISO”) en de IT Office.

3.2.2 DE CFRO

- a. Is verantwoordelijk voor de financiële huishouding en risicobeheersing van APG en haar dochtermaatschappijen;

- b. Is verantwoordelijk voor de jaarrekening en het jaarverslag van APG (geconsolideerd en per onderdeel), de waardesturing van de interne organisatie en *integrated reporting*;
- c. Is medeverantwoordelijk voor de voorbereiding en bepaling van strategie, beleid en uitvoering van de APG-organisatie;
- d. Is verantwoordelijke voor de afdelingen Group Finance, Group Risk & Compliance en Group Tax en heeft daarnaast de functionele verantwoordelijkheid voor de CFRO van Asset Management met een eigen wettelijke verantwoordelijkheid;
- e. Is verantwoordelijk voor het voorzitten van het Group Crisis Management Team;
- f. Legt verantwoording af en draagt binnen de rvb de primaire verantwoordelijkheid voor de verslaglegging aan de rvc, aandeelhouders, klanten en externe stakeholders;
- g. Is verantwoordelijk voor de vertaling van de vastgestelde APG-strategie naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor de onder hem/haar ressorterende functionele disciplines;
- h. Is verantwoordelijk voor de financiële en duurzaamheidsverslaglegging aan klanten;
- i. Draagt zorg voor het onderwerp “Diversity & Inclusion”.

3.2.3 RVB LID ASSET MANAGEMENT

- a. Heeft een brede bestuurlijke rol/ medeverantwoordelijke positie binnen de rvb;
- b. Is medeverantwoordelijk voor de voorbereiding en bepaling van strategie, beleid en uitvoering van de APG-organisatie;
- c. Is verantwoordelijk voor de vertaling van de vastgestelde APG-strategie naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor de onder diens ressorterende functionele disciplines;
- d. Treedt op als directievoorzitter van APG Asset Management en is resultaatverantwoordelijk voor de organisatie (ontwikkeling) en (beleggings)rendement en risico van het beleggingsbeleid zoals dat is vastgesteld door ABP/klanten;
- e. Onderhoudt en optimaliseert relaties met relevante externe (internationale) financiële instituties en toezichthouders;
- f. Is verantwoordelijk voor APG Asset Management (met nevenvestigingen in New York, Hong Kong en Singapore en een satellietvestiging in Brussel) en fiduciair management, portfoliomanagement, Asset Management Finance en Risk en Asset Management IT en Operations.
- g. Treedt op als het externe boegbeeld en aanspreekpunt voor APG (en voor de pensioenuitvoeringssector) op het gebied van beleggen in externe (politieke, bestuurlijke, maatschappelijke) gremia, zowel in Nederland als internationaal;
- i. Is verantwoordelijk voor het bouwen van een vermogensbeheerder die een wereldwijde toonaangevende Lange Termijn Investeerder (toegepast ESG en investment performance) is;
- j. Is medeverantwoordelijk voor de verslaglegging aan klanten;
- k. Draagt voor Asset Management zorg voor adequate stuur- en verantwoordingsinformatie ten behoeve van in-/externe gremia;
- l. Kent een eigenstandige verantwoordelijkheid, waarbij het toezicht wordt uitgeoefend door de Autoriteit Financiële Markten;
- m. Draagt zorg voor het onderwerp “duurzaamheid”.

4 GESCHIKTHEID EN COMPETENTIES

4.1 DESKUNDIGHEID, KENNIS EN ERVARING

De rvb richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van APG en haar deelnemingen. De rvb houdt rekening met de effecten van het handelen van APG en haar deelnemingen op mens en milieu en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De rvb is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren. Bij de vervulling van de taak van de rvb zal ernaar worden gestreefd dat in de rvb - gespreid over de verschillende leden daarvan - in belangrijke mate de volgende deskundigheid, kennis en ervaring aanwezig is¹:

A. *Bestuur, organisatie en communicatie*

- heeft kennis van en ervaring met het aansturen van processen en taken;
- heeft ervaring met het zicht hebben op en sturing geven aan langetermijnwaardcreatie;
- heeft kennis op het gebied van de sociale, ethische en professionele normen, zoals neergelegd in de corporate governance codes en gedragscodes;
- heeft ervaring met het naleven en handhaven van bovenstaande codes, interne reglementen en toepasselijke wet- en regelgeving;
- heeft kennis van en ervaring met het inschakelen van externe deskundigen om zijn/haar taak goed uit te kunnen oefenen;
- weet wanneer stakeholders (waaronder toezichthouders, aandeelhouders, klanten, externe accountant) geïnformeerd moeten worden;
- heeft ervaring in het besturen dan wel het houden van toezicht op het bestuur van een (beursgenoteerde) vennootschap dan wel ervaring in een leidinggevende positie in het particulier bedrijfsleven of in een bestuurlijke functie in de publieke sector;
- heeft ervaring in een eindverantwoordelijke functie.

B. *Producten, diensten en markten waarop APG actief is*

- heeft kennis van en ervaring met relevante wet- en regelgeving, alsook de relevante toezichthouderregelingen en beleidsregels;
- heeft kennis van en ervaring met de markt waarop APG actief is en de relevante ontwikkelingen die daarop spelen;
- heeft kennis van en ervaring met de strategie en bedrijfsmodellen van APG;
- heeft kennis van en ervaring met financiële aspecten van producten en diensten van APG;
- heeft kennis van en ervaring met actuariële aspecten;
- heeft zicht op de interne deskundigheid van APG op het gebied van passendheid van producten voor specifieke doelgroepen;
- is in staat om bij het beoordelen van producten, diensten en markten waarop APG actief is, langetermijnbelangen te benoemen en daarnaar te handelen;

¹ Artikel 1.2.1, sub A tot en met E van de Beleidsregel geschiktheid 2012 (van kracht per 1 april 2023)

- heeft uitgebreide kennis en deskundigheid op het gebied van financiële dienstverlening en kennis van het pensioenbedrijf in het algemeen en van de producten en diensten waarop APG actief is.

C. *Beheerste en integere bedrijfsvoering*

- is in staat om de inrichting en werking van de administratieve organisatie en interne controle te beoordelen;
- is in staat de opzet, werking en resultaten van de compliance-functie te beoordelen;
- is in staat de opzet, werking en resultaten van de Audit-functie te beoordelen;
- is in staat het beloningsbeleid te beoordelen;
- is in staat om het beleid ten aanzien van risicomanagement en de bijbehorende procedures en maatregelen te beoordelen;
- heeft zicht op de relevante risico's van APG, gespreid in de tijd en ten aanzien van de vennootschap;
- is in staat om het beleid voor uitbesteding te beoordelen;
- is in staat de zorgvuldige behandeling van klanten te beoordelen;
- heeft kennis en ervaring op financieel, juridisch, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketing gebied;
- heeft kennis van financiële en duurzaamheidsverslaggeving, risicomanagement en audit;
- heeft kennis van de financieel-technische aspecten van risicobeheer;
- heeft bestuurlijke en organisatorische kennis en ervaring met name bij het beheren van omvangrijke informatiesystemen.

D. *Evenwichtige en consistente besluitvorming*

- weet hoe het interne besluitvormingsproces verloopt;
- weet wanneer ontbrekende informatie opgevraagd moet worden om diens taak goed uit te kunnen oefenen;
- weet hoe in een besluitvormingsproces voldoende alternatieven worden meegewogen en heeft daar ervaring mee;
- weet hoe in een besluitvormingsproces de belangen van alle relevante stakeholders mee worden gewogen en heeft daar ervaring mee;
- heeft kennis van en ervaring met het onderkennen van en het bespreekbaar maken van belangenverstrengeling in het besluitvormingsproces;
- weet hoe besluitvorming zorgvuldig wordt vastgelegd en heeft daar ervaring mee;
- heeft ervaring op het gebied van Corporate Governance.

4.2 COMPETENTIES

Geschiktheid bestaat uit kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. De geschiktheid van rvb-leden blijkt in ieder geval uit de opleiding, werkervaring en competenties en de doorlopende toepassing hiervan. Ten behoeve van de geschiktheid van rvb-leden zijn de volgende competenties van belang²:

- a) *Adaptief vermogen*: het vermogen om tijdig en op adequate wijze te reageren op (verwachte en onverwachte) veranderingen en deze te vertalen naar aanpassingen in de onderneming. Is in staat om de leiderschapsstijl aan te passen, al naargelang de situatie daarom vraagt.
- b) *Authenticiteit*: is consistent in woord en daad en gedraagt zich in overeenstemming met de waarden en overtuigingen die hij zelf verklaart te hebben. Communiceert open over zijn of haar intenties, ideeën en gevoelens, stimuleert een klimaat van openheid en eerlijkheid en informeert de toezichthouder over de werkelijk situatie, waarbij hij of zij tegelijkertijd risico's en problemen erkent.
- c) *Besluitvaardigheid*: neemt op tijd noodzakelijke beslissingen door het snel nemen van acties of door zich vast te leggen, bijvoorbeeld door middel van het uitspreken van zijn of haar mening en wacht niet onnodig met het maken van keuzes.
- d) *Communicatief vermogen*: brengt op een begrijpelijke en acceptabele wijze in een daartoe geëigende vorm een boodschap over aan anderen. Is gericht op duidelijkheid, transparantie en actief feedback geven en nemen.
- e) *Helikopterzicht*: Heeft een voldoende brede blik om over de eigen portefeuille heen kijken. Kan hoofdzaken en bijzaken onderscheiden en verbanden herkennen. Is in staat om naar het grotere geheel te kijken en van daaruit de lijnen of vervolgstappen te bepalen, in het bijzonder wanneer zich materiele risico's voordoen die de continuïteit van de onderneming kunnen raken.
- f) *Klant- en kwaliteitsgericht*: is gericht op het leveren van kwaliteit en op de mogelijkheden om deze waar mogelijk te verbeteren. Specifiek betekent dit ook dat geen toestemming wordt verleend aan het ontwikkelen en afzetten van producten en diensten op de markt en investeringen in bijvoorbeeld producten, kantoorpanden of deelnemingen, waarvan hij of zij door gebrek aan inzicht in de architectuur, de uitgangspunten of de aannames, de risico's niet voldoende kan inschatten. Signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van klanten en handelt hiernaar, laat klanten geen onnodig risico lopen en zorgt voor juiste, volledige en evenwichtige informatieverstrekking aan klanten. Een transparant verkoopproces, zorgvuldige dienstverlening en passend advies staan hierbij centraal. Heeft hierbij oog voor het feit dat het leveren van kwaliteit in voorkomende gevallen méér is dan voldoen aan wet- en regelgeving.
- g) *Leiderschap*: geeft richting en sturing aan een groep, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze en stimuleert, motiveert en ontwikkelt de beschikbare medewerkers. Borgt de vakbekwaamheid van medewerkers om een beoogd doel tot een goed eind te brengen. Ontdekt en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt terwijl tegelijkertijd de onderhandelingsdoelen worden nagestreefd. Beschikt over zelfkennis op basis van doorlopende (zelf)reflectie en beoordeling door (belanghebbende) anderen. Past deze (zelf)reflectie toe op gewenste verbeteringen en veranderingen. Staat open voor en biedt ruimte aan kritische discussies. Stimuleert een compliancebewuste en inclusieve bedrijfscultuur en een gezonde risicocultuur.
- h) *Lerend vermogen*: het vermogen om nieuwe informatie op te nemen en vervolgens effectief toe te passen voor de organisatie of in zijn/haar eigen functioneren. Het gaat daarbij ook om het toepassen van de aanwezige kennis en het kunnen reflecteren op en het willen leren van gemaakte fouten.

² Artikel 1.2.1 van de Beleidsregel geschiktheid 2012 - bijlage (per 1 april 2023)
Samenstelling portefeuilles en functieprofielen | versie juli 2025

- i) *Omgevingssensitiviteit*: Is goed geïnformeerd over de relevante nationale en internationale financiële, economische, maatschappelijke en andere ontwikkelingen die voor de organisatie en haar bedrijfsvoering van belang kunnen zijn, heeft daarbij ook oog voor de belangen van de externe stakeholders en kan deze informatie effectief benutten.
- j) *Organisatiesensitiviteit*: Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de organisatie. Heeft daarbij ook oog voor de belangen van de interne stakeholders en kan deze informatie effectief benutten.
- k) *Onafhankelijkheid*: is zelfstandig in zijn of haar gedrag, durft eigen standpunten tegenover anderen (en enig deelbelang) te handhaven en te verdedigen in het belang van de onderneming. Opereert hiertoe objectief en kritisch. Herkent en anticipeert op situaties waarin persoonlijke en zakelijke belangen (potentieel) conflicteren. Is in staat om onder druk vast te houden aan eigen standpunten, wanneer de taak dit vereist.
- l) *Overtuigingskracht*: kan door middel van overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op het standpunt van anderen. Staat stevig in de schoenen.
- m) *Oordeelsvorming*: kan gegevens, belangen en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch, realistisch en gemotiveerd oordeel, conclusie of advies komen. Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen en vraagstukken.
- n) *Samenwerkingsvermogen*: heeft oog voor groepsbelangen en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren.
- o) *Strategische sturing*: kan een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen vertalen in lange termijn doelstellingen en stelt een strategische planning op voor het realiseren van deze lange termijn doelstellingen, onder meer door het toepassen van scenarioanalyse. Houdt hierbij goed zicht op risico's die de onderneming loopt en neemt bijhorende beheermaatregelen.
- p) *Stressbestendig*: is veerkrachtig en in staat consistente prestaties te leveren, ook onder grote druk en in perioden van onzekerheid.
- q) *Verantwoordelijkheid*: Is betrokken en begaan met de organisatie. Heeft inzicht in interne en externe belangen, weegt deze zorgvuldig af vanuit de eigen (en collectieve) verantwoordelijkheid; handelt hiernaar en legt daarover verantwoording af. Nodigt intern en extern uit tot openheid en eerlijkheid, waaronder het tijdig en correct informeren van de toezichthouder over relevante omstandigheden. Toont lerend vermogen. Beseft dat zijn of haar handelen invloed heeft op de belangen van stakeholders en de samenleving als geheel.
- r) *Voorzittersvaardigheid*: kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze leiden. Bewaakt de kwaliteit van de besluitvorming. Is in staat een open en inclusieve sfeer te creëren waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren en diversiteit wordt omarmd. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen, daagt uit en stimuleert onderlinge samenwerking.