



# Jaarverslag APG Groep 2020

# Voorwoord



# Een bijzonder jaar

Met dit jaarverslag sluiten we de boeken over het jaar 2020. Een bijzonder jaar, vanwege twee opzichzelfstaande gebeurtenissen: de wereldwijde coronapandemie en het pensioenakkoord in Nederland. Beide met grote gevolgen voor de samenleving en voor APG. Dankzij het pensioenakkoord zijn we nu op weg naar een nieuw pensioenstelsel waar we weer even mee vooruit kunnen: samen, solidair en gericht op een fatsoenlijke oude dag. De coronapandemie had, naast veel impact op de samenleving, ook veel impact op onze medewerkers. Veiligheid en gezondheid stonden voorop. Tegelijkertijd werd duidelijk hoe belangrijk een robuuste, wendbare organisatie is. De deelnemers van onze fondsen konden ook tijdens de pandemie op ons rekenen. Het jaar bleek een ultieme testcase, die we goed hebben doorstaan.

## Operatie geen moment in gevaar

Vroeg in het jaar bereikten ons vanuit ons kantoor in Hongkong waarschuwingen over het toen nog onbekende coronavirus. Daardoor hadden we even de gelegenheid om proef te draaien met thuiswerken voordat in maart 2020 de eerste lockdown in Nederland werd afgekondigd. De omschakeling van kantoororganisatie naar thuiswerkorganisatie verliep daardoor soepel. De operatie – waaronder het uitbetalen van pensioenen, het innen van premies, het beleggen – is op geen enkel moment in gevaar gekomen. Klanten merkten niet of nauwelijks dat we hen vanuit onze thuissituatie ondersteunden of te woord stonden. En dat in veel gevallen nog steeds doen.

## Akkoord over nieuw pensioenstelsel

2020 was ook het jaar van het langverwachte akkoord over het Nieuwe Pensioencontract (NPC), de grootste modernisering van ons pensioenstelsel in 100 jaar waarbij 2 regelingen kunnen worden aangeboden: het collectieve solidaire contract en de verbeterde premiereregeling (WVP+). Met de term NPC wordt in dit verslag in principe gerefereerd naar beide regelingen. Nederland heeft nu het beste pensioenstelsel ter wereld. Om dat zo te houden, wordt dat stelsel in vijf jaar tijd gemoderniseerd. Uiterlijk op 1 januari 2026 stappen we in Nederland over op een nieuw pensioencontract dat flexibeler is, waarin mensen meer persoonlijke keuzes kunnen maken en waarvan het beheer goedkoper is. Het sluit dus beter aan bij de deelnemer en de wereld van nu. Tegelijkertijd betekent het ook dat het rendement meer bepaald wordt door de beleggingsresultaten en de economie.

We zijn blij dat er na tien jaar onderhandelen overeenstemming is bereikt tussen sociale partners en politiek. En dat wij daar met onze kennis en kunde een bijdrage aan hebben kunnen leveren. Het nieuwe stelsel biedt perspectief terwijl de sterke punten van het huidige stelsel – zoals verplichte deelname, collectief sparen en beleggen – behouden blijven. Ook de komende jaren blijven we al onze kennis en expertise inzetten om samen met onze fondsen een probleemloze implementatie te realiseren en een duurzaam pensioenstelsel te ontwikkelen in het belang van heel Nederland.

De overgang naar het NPC raakt de komende jaren het werk van bijna alle medewerkers binnen APG: van IT, pensioenadministratie, vermogensbeheer, risicomanagement, klantcontact en communicatie tot HR. Het verandert ons werk in vrijwel ieder opzicht. Dat gaat de komende jaren veel van ons als organisatie en van onze medewerkers vragen. Tegelijkertijd biedt het ons de kans om ons ook in het nieuwe stelsel te positioneren als toonaangevende uitvoerder. Met onze digitalisering, deelnemergerichtheid en pensioenexpertise hebben we een stevige uitgangspositie om als marktleider vorm te geven aan de uitvoeringsmarkt en ons te meten met andere financiële partijen.

## **Onze strategie tot 2025**

Daarvoor is de transformatie naar een open, deelnemergerichte organisatie – die wij enkele jaren geleden inzette - heel belangrijk. Mensen stellen steeds hogere eisen aan de dienstverlening van hun pensioenfondsen, en dus aan ons als pensioenuitvoerder. Zij willen bijvoorbeeld meer en realtime inzicht in hun pensioen. Dat vraagt een verandering van werkwijze, gedrag, competenties en stelt ook hoge eisen aan IT-systemen en data, bijvoorbeeld in onze pensioenadministratie.

Met al deze grote veranderingen in het achterhoofd hebben we het afgelopen jaar onze strategie aangescherpt en geconcretiseerd. *Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst* blijft onze missie en de doelstelling *Maximaliseren van pensioenwaarde* blijft leidend. Om te zorgen dat al onze uitvoerings- en beleggingsactiviteiten hier concreet aan bijdragen zijn heldere doelstellingen geformuleerd. Als toonaangevende uitvoerder bieden we de deelnemers van onze fondsen op duurzame wijze de meeste inkomensjaren en kwaliteit in onze producten en dienstverlening. We zetten onze pensioenfondsen in hun kracht door de binding met hun deelnemers te versterken. Voor nu, maar zeker ook voor de toekomst, als mensen meer keuzevrijheid krijgen. Samen met onze fondsen helpen we deelnemers bij het maken van bewuste keuzes voor het inkomen voor nu, straks en later. Zo geven we hen meer grip op hun eigen financiële toekomst.

## **Concreet aan de slag**

APG heeft in 2020 programma's benoemd om concreet aan de slag te gaan met de voorbereiding op het NPC. Aan de uitvoeringskant gaat het vooral om het vereenvoudigen van regelingen, het inrichten van een volledig nieuw IT-landschap, de ontwikkeling van digitale producten en diensten voor deelnemers van onze fondsen en het nog eens goed doorlopen van de gegevens in de pensioenadministratie. Een opgeschoonde administratie is nodig om deelnemers duidelijkheid te kunnen geven over hun opgebouwde pensioenaanspraken wanneer we overstappen naar het NPC. Komen we bij het doorlopen van de administratie onjuistheden tegen, dan herstellen we die. Dit doen we altijd met onze fondsen en met veel oog voor de deelnemer. Het streven is dat deze herstelprogramma's, zoals voor ABP, eind 2022 gereed zullen zijn. Daarom investeren we flink in een nieuwe werkwijze, verdergaande automatisering en robotisering en zetten we meer mensen met andere competenties in.

## **Beleggingsresultaten**

Als vermogensbeheerder willen we een totaaloplossing bieden aan fondsklanten door het gehele vermogensbeheer voor hen te organiseren. Digitalisering en duurzame keuzes spelen hierbij een steeds grotere rol.

Aan het einde van 2020 beheerde APG ruim 573 miljard euro aan pensioenvermogen (2019: 538 miljard euro). Dat brengt een enorme verantwoordelijkheid met zich mee; hoe wij dit geld beleggen en beheren heeft direct invloed op de portemonnee van de deelnemer. In onze beleggingskeuzes staat duurzaamheid centraal. Door de omvang van het beheerde vermogen kunnen we daarin ook grote impact hebben. Bijvoorbeeld op de duurzaamheidsambities van ondernemingen waarin we namens de fondsen beleggen.

De beleggingsresultaten zijn van belang voor het totale pensioenvermogen van de fondsen. Het rendement op de beleggingen kwam in 2020 uit op 6,6% (na alle kosten; 2019: 17,0%). Onze doelstelling is extra rendement te behalen vergeleken met de marktindex: daarmee wil APG bijdragen aan het behalen van meer pensioenwaarde voor deelnemers. Over de afgelopen 5 jaar is gemiddeld jaarlijks een extra rendement geboekt van 45 basispunten (0,45%, dit is ongeveer 11,6 miljard euro). In 2020 is een extra rendement van 94 basispunten gehaald. Dit is meer dan

5,6 miljard euro. Alle externe kosten, die het beleggen met zich meebrengt, zijn reeds verwerkt in deze extra rendementen.

Ondanks de goede rendementen dreigde er toch voor een aantal deelnemers een verlaging en is er helaas ook al vele jaren niet geïndexeerd. Dat is ook één van de redenen om naar het NPC over te gaan, zodat sneller met ontwikkelingen op de financiële markten meebewogen kan worden.

### **Tot slot**

De rvb dankt alle medewerkers voor hun inzet en doorzettingsvermogen in dit lastige jaar. Velen hebben zelf of in hun nabije omgeving te maken gekregen met COVID of andere gevolgen van de coronapandemie. Samen hebben we ons er goed doorheen geslagen en hebben we ons van onze beste kant laten zien: onze processen blijken robuust, en samen hebben we flexibiliteit en wendbaarheid getoond toen het erop aankwam. We danken ook onze fondsen voor het in ons gestelde vertrouwen. Een goede samenwerking is essentieel om het NPC in goede banen te leiden. APG houdt de focus op de kerntaken, met de klant in het middelpunt. Nu en straks.

De raad van bestuur van APG:

Gerard van Olphen, Annette Mosman, Ronald Wuijster en Francine Roelofsen-van Dierendonck

# De wereld van APG

## Feiten en cijfers



Gemiddelde prijs per deelnemer

**66,30** 67,30  
2020 2019

Deelnemers met inzicht in inkomen voor later

**1.965.000** 1.845.000  
2020 2019

Deelnemers met inzicht in pensioenvermogen

**1.015.000** 975.000  
2020 2019



Nettoresultaat

**42 mln** 53 mln  
2020 2019

Extra rendement (5 jaar) in basispunten

**45** 56  
2020 2019

Rendement eigen vermogen

**10,7%** 7,6%  
2020 2019



Beheerd in Sustainable Development Investments

**91 mld** 72 mld  
2020 2019

Benchmark UN Principles for Responsible Investment

**A<sup>+</sup>** A<sup>+</sup>  
2020 2019

CO<sub>2</sub> voetafdruk in bedrijfsvoering (in ton)

**8.173** 18.352  
2020 2019

Amsterdam



Net promoter score

**-1** -5  
2020 2019



Reputatie score

**72,6** 70,7  
2020 2019



(gender) Diversiteit

**65** | **35** **65** | **35**  
2020 2019



Aantal medewerkers

**3.085** 2.980  
2020 2019



Ziekteverzuim

**3,6%** 4,6%  
2020 2019



Betrokkenheid

**7,8%** 6,6%  
2020 2019



Heerlen

Hong Kong

New York

## Toelichting



Klanten



Medewerkers



Samenleving



Aandeelhouders

# Inhoudsopgave

1 Over APG	9
Wie we zijn	10
2 Een veranderend landschap	15
Ontwikkelingen in de (pensioen)wereld	16
3 Het Nederland van straks	20
Hoe creëren we waarde?	21
Strategie: waar we naartoe gaan	23
4 Onze resultaten in 2020	28
Toonaangevende uitvoerder	29
Duurzaam en data-gedreven vermogensbeheer	33
Sterke fondsen	42
Kennis en kunde	45
Duurzaamheid in ons bedrijf	48
Onze financiële positie	51
5 Hoe we met elkaar werken	53
Great place to work	54
Personeelsplanning	56
Diversiteit en inclusie	57
Tevreden medewerkers	59
Beloning	60
Overleg met ondernemingsraad	63
6 Onze blik op de toekomst	65
Algemeen	66
Uitdagingen	66
7 Hoe we onze organisatie besturen	68
Corporate governance	69
Extern toezicht	72
Risicomanagement	73
Personalia rvb en rvc	80
8 Bericht van de raad van commissarissen	91
9 Jaarrekening	101
Geconsolideerde jaarrekening	103
Enkelvoudige jaarrekening	137
10 Overige gegevens	149
Statutaire winstbestemming	150
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	151
Begrippenlijst	164
11 Bijlagen	166
Over dit verslag	167
Hoe we contact houden met onze stakeholders	171
GRI content index	173
Overige duurzaamheidsinformatie	175
Overige personele informatie	180



Hoofdstuk 1

# Over APG



## Wie we zijn

Voor ons gaat pensioen over mensen. Over leven en over samenleven. Wij willen verschil maken zodat wij, onze ouders en onze kinderen een goed inkomen hebben voor nu, straks en later.

En dat is wat APG doet: iedere dag op het gebied van inkomen voor nu, straks en later écht het verschil maken. Voor 4,7 miljoen mensen die hun pensioen opbouwen of krijgen via een van de acht pensioenfondsen waarvoor we werken. Mensen die werken of gewerkt hebben bij de overheid of in het onderwijs (ABP), in de bouw (bpfBOUW), bij een woningcorporatie (SPW), in de schoonmaak (BPF Schoonmaak), in de sociale werkvoorziening (PWRI), als medisch specialist (SPMS), als architect (het Pensioenfonds voor de Architectenbureaus) en bij APG zelf (PPF APG).

We voeren voor deze fondsen alle aspecten van de pensioenregelingen uit. Dat begint met een adequate pensioenadministratie en een klantgerichte dienstverlening. Zo zorgen we uit naam van de fondsen voor het innen van de pensioenpremies en het uitbetalen van de pensioenen en voor de communicatie met mensen die pensioen opbouwen, hebben opgebouwd of al met pensioen zijn.

Voor vier fondsen beheert APG bovendien het vermogen, dat is opgebouwd met de pensioenpremies van werkgevers en deelnemers. In totaal is dat ruim 570 miljard euro. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Immers, hoe wij met dit vermogen omgaan, bepaalt het pensioen van miljoenen mensen, nu en in de toekomst. We hebben daarbij niet alleen oog voor het rendement in euro's. We willen met onze beleggingen ook bijdragen aan een duurzame samenleving, aan het Nederland van straks. Wij willen werken aan een samenleving waarin we welvaart en welzijn duurzaam delen.

Om het verschil te kunnen blijven maken, moeten en willen we nog meer doen. Dankzij honderd jaar ervaring – eerst onder de paraplu van ABP en vanaf 2008 als zelfstandige organisatie – begrijpt APG waar pensioenzaken echt over gaan. Die kennis en kunde zetten we in voor vooruitgang. Van vermogen, van mens en van maatschappij. Dat doen we door bij te dragen aan een helder maatschappelijk debat. APG wil helpen het inzicht in het pensioen te vergroten en te zorgen dat werkend Nederland grip krijgt op het pensioen. Maar ook op andere vlakken willen we het gesprek faciliteren, zoals over solidariteit tussen generaties, verduurzaming, diversiteit en het klimaat. Want wat heb je straks aan een goed pensioen als de wereld om je heen onleefbaar is geworden?

Het verschil maken voor het Nederland van nu en straks doen we met ongeveer 3.100 APG'ers. Zij werken vanuit onze kantoren in Heerlen, Amsterdam, Hongkong en New York of vanuit de satellietlocaties in Brussel, Shanghai en Beijing.

## APG werkt voor acht verschillende fondsen



### In 2020

Verzorgt APG het pensioen van

**4,7** miljoen deelnemers

**22.000** werkgevers

Ontvangt APG namens klanten

**€14,2** miljard aan premie

Betaalt APG namens klanten

**€14,9** miljard aan uitkeringen

Beheert APG namens klanten

**€573** miljard vermogen

Belegt APG voor klanten in

**5.745** partijen

## Onze kernactiviteiten

### Fondsenbedrijf

Fondsenbedrijf vormt de basis van onze dienstverlening. Hier voeren we de pensioenadministratie uit voor de pensioenfondsen. We hebben hiervoor grote, stabiele ICT-systemen, waarin de afspraken met de ongeveer 4,7 miljoen deelnemers staan en waarmee premies worden geïnd en de pensioenen worden uitbetaald. Fondsenbedrijf zorgt daarnaast voor de jaarlijkse pensioenoverzichten.

De klantteams van Fondsenbedrijf zijn multidisciplinair. Dat wil zeggen dat er mensen met verschillende achtergronden en kennis in een team zitten, bijvoorbeeld actuarissen, juristen en marketingexperts. Zo helpen we de pensioenfondsen om de koers te bepalen. We letten er bijvoorbeeld scherp op dat de pensioencontracten uitvoerbaar zijn: hoe simpeler de contracten en hoe minder uitzonderingen hoe makkelijker de implementatie. We leveren maatwerk aan elk fonds en adviseren hen zo volledig mogelijk.

Omdat APG in opdracht van acht pensioenfondsen werkt, kunnen we de kosten laag houden. Innovatie en digitalisering spelen een belangrijke rol: hoe slimmer we werken, hoe lager de kosten.

### Deelnemers- en Werkgevers Services

Het bedrijfsonderdeel Deelnemers- en Werkgevers Services (DWS) richt zich op het versterken, verbeteren en vernieuwen van onze dienstverlening op basis van de behoeften van deelnemers en werkgevers. We informeren en begeleiden hen en communiceren namens de fondsen met hen. Daarbij leggen we de lat hoog; we gaan voor een 'superieure klantervaring'.

We zien het als onze verantwoordelijkheid om namens de pensioenfondsen waar we voor werken, de deelnemers overzicht en inzicht te geven in hun pensioen. Daardoor kunnen ze betere beslissingen nemen over hun inkomen nu, straks en later. In ons werk voor de fondsen zien we de werkgevers als een belangrijk kanaal voor communicatie, want zij staan dicht bij de deelnemers. Met onze dienstverlening helpen we werkgevers te voldoen aan hun (administratieve) verplichtingen en taken. En we steunen ze in hun voorlichtende rol naar de werknemers.

Om de klantgerichtheid te vergroten heeft APG de laatste jaren veel medewerkers aangetrokken met een achtergrond in consumentenvoorlichting. Samen met pensioenspecialisten ontwikkelen we producten en diensten die passen bij de behoeften van deelnemers en werkgevers.

Deelnemers en werkgevers kunnen met al hun pensioenvragen terecht bij ons Klant Contact Center (KCC), via onder meer mail, telefoon en social media. Maandelijks krijgen we gemiddeld 50.000 vragen. Die lopen enorm uiteen. Eenvoudige vragen gaan bijvoorbeeld over betalingen of een verandering in de persoonlijke situatie. Maar het KCC krijgt ook vragen over andere kwesties, zoals wat de komst van een nieuw pensioenstelsel kan betekenen. We beantwoorden die vragen namens de pensioenfondsen waarvoor we werken.

### Vermogensbeheer

Vermogensbeheer, ofwel Asset Management, organiseert het vermogensbeheer voor de pensioenfondsen. We beleggen het ingelegde pensioengeld van de deelnemers van ABP,

bpfBOUW, SPW en PPF APC. Het doel van de beleggingen is om voor het fonds het hoogst mogelijke rendement te halen binnen het risicoprofiel van dat fonds, dat vastgelegd is in het beleid van het fonds. Daarbij letten we er steeds op dat de kosten in redelijke verhouding staan tot de kwaliteit van de belegging.

Bij alle (langetermijn)beleggingsbeslissingen die we namens de fondsen doen wegen we duurzaamheid mee. We kijken onder meer naar mensenrechten, diversiteit en de impact op de leefomgeving en het klimaat. Ook leggen we beleggingen naast de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, de Sustainable Development Goals (SDG's). APG is een van de duurzaamste beleggers ter wereld; we hebben specifieke instrumenten ontwikkeld om de markt op dit punt te kunnen volgen.

Op onze kantoren in Heerlen en Amsterdam en in de vestigingen in New York en Hongkong werken ongeveer 1.000 eigen beleggingsspecialisten. Zij voeren de regie over de beleggingsportefeuille. Onderliggend wordt ongeveer 70% beheerd door de eigen beleggingsteams; de rest wordt uitbesteed aan externe specialisten .

Gemiddeld is het pensioenvermogen de afgelopen 25 jaar met zo'n 7% per jaar gegroeid. Kort door de bocht: driekwart van het uitgekeerde pensioen komt uit het rendement op beleggingen.



### Fiduciair model

We werken binnen vermogensbeheer op basis van een fiduciair model dat we samen met de pensioenfondsen hebben ontworpen. Hierin onderscheiden we drie onafhankelijke en gelijkwaardige afdelingen: Fiduciair Management, Portefeuillemanagement en Risicomangement. Onze Fiduciaire afdeling is de strategische adviseur van de pensioenfondsen, die ervoor zorgt dat het belang van de klant ook binnen de organisatie vooropstaat en maximaal wordt gewaarborgd. De adviezen van de Fiduciair zijn maatwerk voor elk pensioenfonds. Daarbij gaat het onder meer om strategisch portefeuilleadvies en ALM, waarmee risico's voor de balans van pensioenfondsen in kaart worden gebracht. De Fiduciair geeft de beleggingsmandaten namens de klanten uit en evalueert ook de uitvoering. Op basis van de evaluatie doet de Fiduciair aanbevelingen aan de organisatie en controleert of er gevolg aan wordt gegeven. Ook beoordeelt de Fiduciair of de uitvoering van het mandaat door APC zelf

plaatsvindt en/of uitgevoerd dient te worden door externe managers. Voor sommige klanten is de Fiduciair gemandateerd om hierover te besluiten met verantwoording aan de klant. Portefeuillemanagement geeft invulling aan het beheer van zowel de interne als externe mandaten. Dit gebeurt met beleggingsfondsen of op maat gemaakte producten.

Een essentieel onderdeel van vermogensbeheer is om de risico's zoveel mogelijk te spreiden en te beheersen. We zijn ons er altijd van bewust dat wat we doen impact heeft op de financiële toekomst van mensen. De afdeling Risicomanagement houdt continu in de gaten of het beleggingsproces en de beleggingen zelf binnen de afgesproken grenzen blijven. Daarmee zorgen we ervoor dat de totale blootstelling aan risico niet groter is dan past bij de pensioenfondsen en hun deelnemers.

Bij het beleggen maken we steeds meer gebruik van diverse databronnen en 'diepe' (digitale) analyse van bedrijven en projecten. Ook benutten we kunstmatige intelligentie. Daarmee kunnen we onze modellen verbeteren, de risico's beter beheersen en de opbrengsten van de beleggingen verhogen.

Hoofdstuk 2

# Een veranderend landschap



# Ontwikkelingen in de (pensioen)wereld

In de wereld om ons heen gebeurt veel dat direct en indirect gevolgen heeft voor de pensioenen en ook voor het werk van APG. Het jaar 2020, het jaar van het coronavirus, is daar bij uitstek een voorbeeld van. Op de pandemie heeft APG natuurlijk geen invloed, maar we moeten er wel zo goed en snel mogelijk op reageren. Bij andere ontwikkelingen, vooral in de Nederlandse pensioenwereld, hebben we deskundige inbreng. Zoals bij de introductie van een nieuw pensioenstelsel.

## APG en corona

Het virus veranderde de manier waarop we met elkaar werken en in contact staan volledig, ook bij APG. Bijna van de ene op de andere dag zijn we overgeschakeld van een kantoororganisatie naar een thuiswerkorganisatie, eerst in Hongkong en daarna in Nederland en de VS. Daar mogen we trots op zijn: geen enkel moment is de operatie, het uitbetalen van pensioenen en het innen van premies, in gevaar gekomen. Beleggers konden blijven handelen, analisten zijn zich aan de keukentafel over rapporten gaan buigen, en besturen en adviseurs hebben hun besprekingen online voortgezet.

We moeten er rekening mee houden dat de crisis nog tot ver in 2021 duurt, mogelijk zelfs langer. Al die tijd moet ook APG zich schikken naar de 'nieuwe realiteit'. Dat kan. Maar hoe langer we thuis werken, hoe meer medewerkers er in meer of mindere mate problemen mee ervaren. APG houdt dit nauwlettend in de gaten, onder meer met periodieke metingen, en biedt hulp waar nodig. Voor de organisatie is het verder van belang dat we onderling goed contact houden en de identiteit en cultuur van APG overeind houden.

Door de veranderde situatie heeft APG niet alle businessdoelen kunnen halen. Ook het creatieve proces staat onder druk doordat het samenwerken in de meeste gevallen beperkt blijft tot online meetings, mail en telefoon.

De crisis biedt ook kansen. Thuiswerken blijft onderdeel van de werkweek, ook na corona. Werktijden worden flexibeler, ook buiten 'kantoortijden' kunnen medewerkers hun taken oppakken. Zo gaan we onder meer het woon-werkverkeer en het reizen tussen vestigingen terugdringen, wat weer bijdraagt aan een milieuvriendelijkere bedrijfsvoering.



## Coronavirus en de economische gevolgen

Ook economisch gezien heeft het coronavirus veel impact gehad. We zien het al in het leven van mensen zelf: velen hebben hun baan verloren omdat hun bedrijf ten onder ging aan de crisis. Ondernemingen in bijvoorbeeld de horeca moesten verplicht op slot, de hele toeristische sector



lag een groot deel van het jaar plat omdat reizen onmogelijk was of streng werd afgeraden. Het aantal werklozen steeg sterk. En toen kwam een nieuwe coronagolf. Het zal nog lange tijd onduidelijk blijven wat de uiteindelijke impact van de pandemie is op ons leven en de economie als een geheel.

Op macroniveau logen de cijfers er aanvankelijk niet om. De economische activiteit tijdens de 'lockdown' daalde met 25% tot 35%, zo blijkt uit cijfers van de organisaties OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) en Insee (Institut national de la statistique et des études économiques). In de eurozone kromp de economie alleen al in het tweede kwartaal met bijna 15% ten opzichte van een jaar eerder. Minder productie betekent dat er gezamenlijk minder wordt verdiend, dat de winsten lager zijn en dat de overheid tegen tekorten aanloopt.

De neergang op de beurzen was enorm, maar lang duurde deze niet. De overheden in de VS en Europa kwamen met historische steunprogramma's, en centrale banken als de Fed en de ECB draaiden de geldkraan open. De financiële markten herstelden zich in hoog tempo: eind augustus 2020 sloot de wereldindex van Morgan Stanley Capital International (MSCI) alweer op een nieuwe recordhoogte, alsof er niets aan de hand was. Maar de bedrijven die het goed doen zijn vooral Amerikaans, en specifiek zijn het bedrijven die zich bezighouden met informatietechnologie en logistiek. Andere categorieën, zoals grondstoffen, vastgoed en Europese aandelen, herstellen zich moeilijker.

Dit heeft ook gevolgen voor de pensioenfondsen, onze klanten. APG is een institutionele belegger namens deze fondsen. Voor institutionele beleggers blijft het belangrijk om ondernemend te beleggen: directe beleggingen, buiten financiële markten om, worden interessanter. De coronapandemie heeft ook andere poorten geopend, namelijk naar investeringen in projecten die zijn gericht op het verzachten van de crisis. Te denken valt bijvoorbeeld aan de gezondheidszorg en de infrastructuur. Nooit eerder gaf de Europese Unie zo veel gemeenschappelijke groene en sociale obligaties uit. In oktober 2020 kon APG bijvoorbeeld 170 miljoen euro beleggen in SURE-obligaties, die de lidstaten gebruiken om Europese banen te beschermen.

Hoewel de economische terugval minder groot is dan bij het begin van de eerste lockdowns werd gevreesd, heerst er nog veel twijfel: het is onduidelijk of en wanneer we terug kunnen naar het 'oude normaal'. Ook pensioendeelnemers maken zich zorgen, want als de pensioenfondsen geld verliezen in beleggingen, zou dat gevolgen kunnen hebben voor het bedrag dat zij nu of later krijgen uitgekeerd.

De wereldwijde onzekerheid wordt versterkt door ontwikkelingen die al langer spelen. Zo is er nog steeds een handelsconflict tussen de VS en China, al is dit enigszins uit beeld geraakt door de coronacrisis. Het is onduidelijk wat er op dit gebied gaat gebeuren onder de nieuwe Amerikaanse president Joe Biden. Verder is de Brexit inmiddels een feit. Een overeenkomst tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU heeft voorkomen dat de twee partners zonder handelsafspraken zitten. De gevolgen van de nieuwe verhouding voor de economie van Europa (en daarbuiten) moeten nog blijken.

De Nederlandse economie belandde in het eerste halfjaar van 2020 in een diepe recessie. Daarna zette voorzichtig herstel in. Volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek is de economie over het hele jaar gekrompen met 3,8%. Het aantal werklozen is met 66.000 toegenomen tot ruim 340.000. Het gevolg is dat meer mensen zich zorgen maken over hun inkomen nu en over de gevolgen van de werkloosheid voor hun pensioen later.

De opleving van de markt heeft de zorgen over de hoogte van de pensioenen voor de korte termijn iets verkleind. Een verlaging van pensioenen in 2021 was aanvankelijk een reële optie, maar is inmiddels van de baan. Daar was wel een aanpassing voor nodig: de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft vanwege de 'uitzonderlijke economische situatie' de verplichte dekkingsgraad voor pensioenfondsen tijdelijk verlaagd van 100% naar 90%.

## Nieuw Pensioen Contract (NPC)

Een ware revolutie in de Nederlandse pensioenwereld: eind juni 2020 bereikten het kabinet, de vakbonden en werkgeversorganisaties overeenstemming over een nieuw pensioenstelsel. In het nieuwe stelsel maakt de pensioenaanspraak plaats voor een individueel pensioenvermogen; de dekkingsgraad verdwijnt, de pensioenen gaan in waarde meer bewegen, zowel omhoog als omlaag.

Het Nieuw Pensioen Contract (NPC) moet uiterlijk per 1 januari 2026 ingaan. In principe blijft de verplichte deelname aan een pensioenfonds voor werknemers en blijft er sprake van een collectief stelsel waarin gezamenlijk wordt gespaard voor pensioenen. Het gezamenlijk sparen betekent onder meer dat het ingelegde geld op grote schaal kan worden belegd. Alle deelnemers krijgen meer inzicht in hun eigen 'potje'.

Om dat inzicht te kunnen geven, hebben we minder ingewikkelde regelingen en een heel andere manier van administreren nodig. Transparantie is het sleutelwoord.

De overgang naar een nieuw stelsel gaat alle onderdelen van APG raken. Er komen nieuwe processen en nieuwe IT-systemen, en we moeten (extra) investeren in ontwikkeling van de medewerkers. Onze hele pensioenadministratie en -uitvoering worden aangepast. Ook moeten we 'onze zolder opruimen'. Dat betekent grip krijgen op alle data die we nu hebben, afscheid nemen van alle uitzonderingen, en alle systemen en gegevens opschonen voordat we de grote overstap maken.



## Langetermijntrends

Het NPC is een eerste antwoord op veranderingen op de korte en lange termijn. Ook na invoering in 2026 blijven bepaalde ontwikkelingen van invloed op de pensioenen en op ons werk. De algemene trend in Nederland: we worden ouder, er zijn minder jongeren, we gaan anders werken. Banen waarvoor mensen op dit moment worden opgeleid, bestaan straks niet meer; nieuwe banen duiken op. Technologie neemt taken over. We werken langer, wisselen vaker van baan en werken vaker thuis. De leefbaarheid van onze aarde is in gevaar. Maatregelen zijn nodig om klimaatverandering tegen te gaan, zoals schonere vormen van energie.

Al deze veranderingen hebben gevolgen voor de hele samenleving. Ze hebben ook impact op de pensioenen en het pensioenstelsel. Daarom moet ook APG blijven nadenken over het Nederland van straks. We doen steeds nadrukkelijker mee aan het maatschappelijk debat, en waar nodig zijn we daarin leidend.

### **Diversiteit en inclusie**

De Black Lives Matter-beweging heeft een brede maatschappelijke discussie over discriminatie en gelijkheid in gang gezet, ook in Nederland. Hoewel APG zich binnen en buiten de organisatie nadrukkelijk keert tegen welke vorm van discriminatie dan ook, heeft de actualiteit ons nogmaals op tekortkomingen gewezen. Onze organisatie is nog niet divers en inclusief genoeg. We beseffen dat we nog een extra stap kunnen en moeten zetten als het gaat om diversiteit en inclusie. Nadrukkelijk werken we daaraan, onder meer door onbedoelde vooroordelen bij werving en selectie tegen te gaan en sollicitatiecommissies zo divers mogelijk te maken.

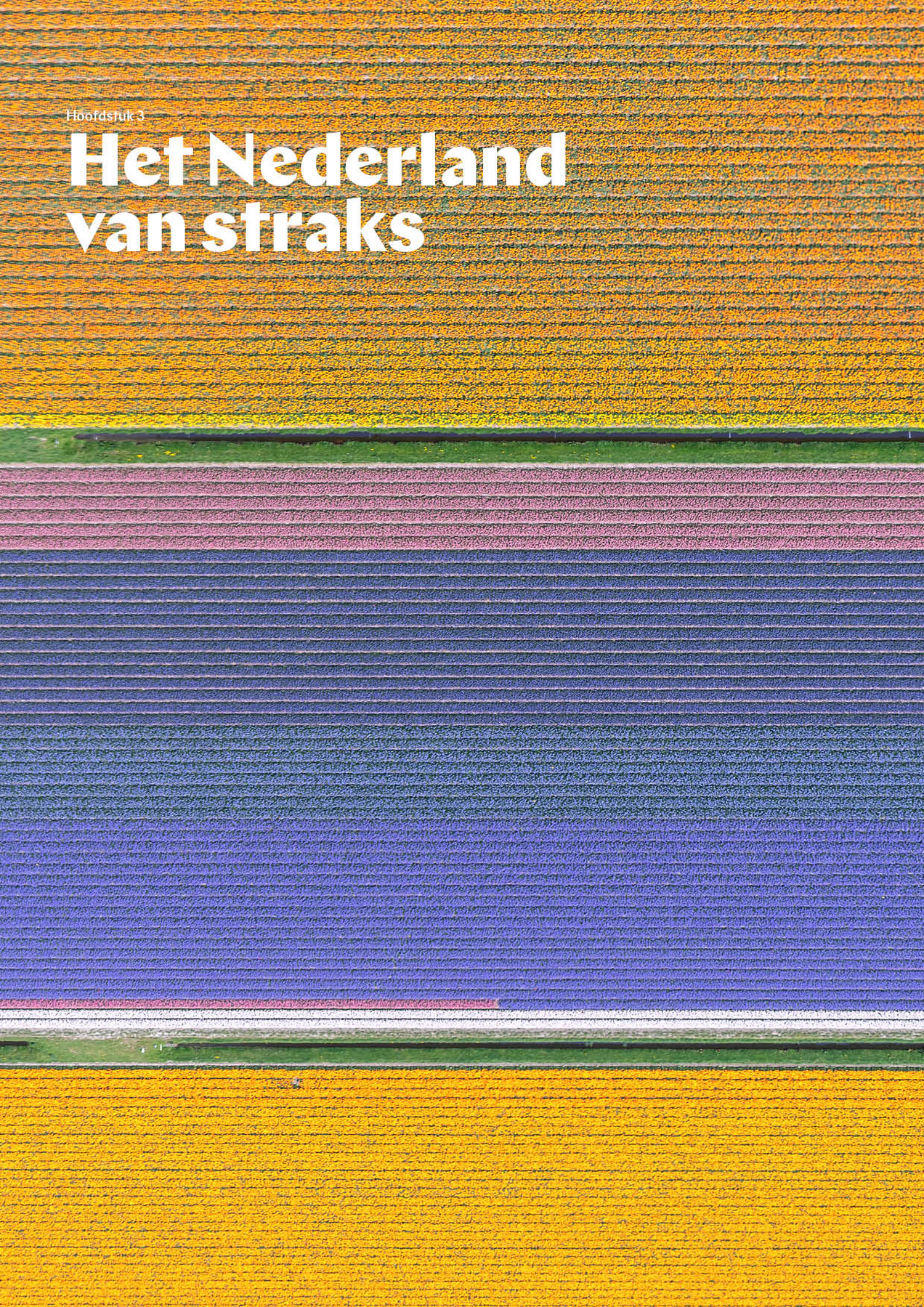
### **Duurzaamheid**

De coronapandemie heeft het duurzaamheidsdebat wereldwijd in een nieuw licht gezet. Reizen en zelfs woon-werkverkeer waren plotseling niet meer vanzelfsprekend. Daardoor zijn discussies over onder andere vliegen en autogebruik in een stroomversnelling geraakt. Thuiswerken en online vergaderingen zijn gemeengoed geworden en blijven voor velen na het coronatijdperk onderdeel van de werkweek, ook bij APG.

De economische terugslag van 2020 heeft de roep om duurzame investeringen versterkt. Als we dan toch moeten wederopbouwen, waarom dan niet meteen groen en maatschappelijk verantwoord? Zo staat het vliegverkeer op korte afstanden onder druk en wordt meer gekeken naar de trein als oplossing. APG scherpt zijn duurzaamheidsambities dan ook aan door te werken naar een aantoonbaar klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. Maar de uitwerking van internationale klimaatplannen is enigszins aan de aandacht ontsnapt door de ernst en omvang van de coronacrisis. Zo is de klimaatop in Glasgow, die stond gepland voor november 2020, een jaar uitgesteld.

Hoofdstuk 3

# Het Nederland van straks



# Hoe creëren we waarde?

Op verschillende manieren creëren we waarde, zij aan zij met de pensioenfondsen en hun deelnemers. Samen bouwen we aan goede pensioenen, voor nu en in de toekomst. Maar APG staat voor meer dan alleen goede pensioenen: we gaan voor groei in de volle breedte, van vermogen, van mens, van maatschappij. Niet alleen welvaart, maar ook welzijn staat centraal.

APG zet zich in om pensioenwaarde te maximaliseren. We maken het verschil op drie vlakken: hoe efficiënt we ons werk doen met een zo hoog mogelijke opbrengst, hoe we de band tussen de pensioenfondsen en de deelnemers versterken, en hoe we een zo goed mogelijke gids zijn in de pensioenwereld.

De beleggingen die wij voor onze fondsen beheren hebben grote invloed op de samenleving, in Nederland en ver daarbuiten. APG beheerde eind 2020 ongeveer 570 miljard euro, bijna twee keer zo veel als de Nederlandse rijksoverheid jaarlijks uitgeeft. We beleggen dat pensioengeld in ondernemingen en projecten die later geld opleveren, maar die ook verantwoord zijn. Zo werken we aan een wereld die ook in de toekomst leefbaar is. Organisaties in binnen- en buitenland prijzen de manier waarop wij uitvoering geven aan verantwoord beleggen en volgen ons voorbeeld.

Veel van wat APG doet is niet direct in geld uit te drukken. Onze specialisten delen bijvoorbeeld hun kennis en ervaring, en daar heeft de hele maatschappij baat bij. We zetten ons maximaal in om een goed pensioensysteem te behouden.

## Het beste pensioenstelsel

Het collectieve pensioenstelsel – het huidige maar ook het toekomstige – draagt bij aan de Nederlandse economie en helpt armoede onder ouderen te voorkomen. Het huidige stelsel is in oktober 2020 voor het derde jaar op rij uit de bus gekomen als het beste ter wereld. Opnieuw kreeg het de eerste positie in de Global Pension Index. Er is onder meer gekeken naar toereikendheid, duurzaamheid en integriteit.

## Stakeholderanalyse



# Hoe wij waarde creëren

## Inbreng



### Voor onze klanten

Pensioenadministratie en -communicatie voor ruim 4,7 miljoen deelnemers en ongeveer 22.000 werkgevers aangesloten bij de pensioenfondsen  
Ruim € 570 miljard vermogen beheerd volgens een duidelijke lange termijn visie op beleggen  
Bestuursadvisering



### Onze medewerkers

Delen van kennis en jarenlange ervaring met pensioenbeheer en vermogensbeheer door bijna 3.100 klantgerichte medewerkers



### Innovatie en informatietechnologie

Inzet van innovatie om onze dienstverlening te blijven vernieuwen  
Robuuste en wendbare IT, automatisering en digitalisering  
Professioneel data management



### Netwerk en samenwerking

Samenwerken en delen van onze kennis en jarenlange ervaring over pensioenen en beleggingen  
Actieve dialoog met onze stakeholders om de belangen van onze klanten te behartigen



### Duurzaamheid

Integratie van en sturing op duurzaamheidsaspecten in de beleggingen van onze klanten  
Integratie van duurzaamheidsaspecten in onze bedrijfsvoering en de maatschappelijke rol die we nemen

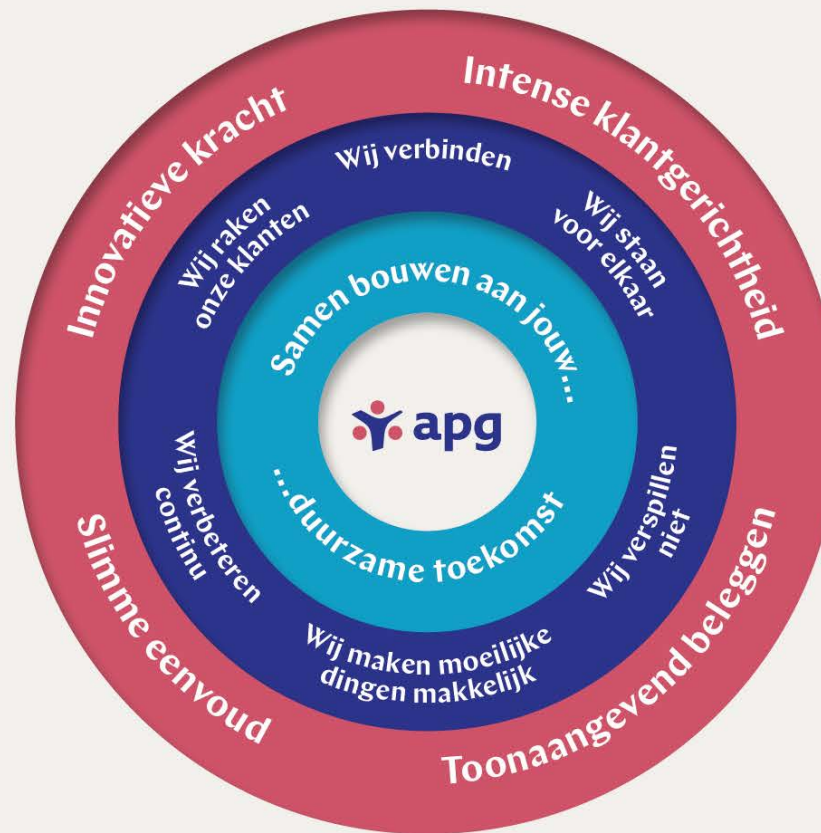


### Financiën

Financieel verantwoord beleid en sturing

## Waardecreatie

Voor ons gaat pensioen over mensen, over leven en over samen leven. Wij willen verschil maken zodat wij, onze ouders én onze kinderen een goed inkomen hebben voor nu, straks en later



## Waarden



### Klanten

#### Voor pensioenfondsen

- Beheerste uitvoering en optimale klantbediening*
- Goede begeleiding en ondersteuning bij de overgang naar het Nieuw Pensioen Contract
  - Deskundig advies, zoals over beleggingskeuzes, de hoogte van pensioenpremie en bestuurlijk advies
  - Minder complexe processen en dienstverlening
  - Innovatieve oplossingen

#### Voor deelnemers en werkgevers

- Service en dienstverlening die past bij veranderende behoeften*
- Een goed pensioen
  - Begrijpelijke, persoonlijke en relevante communicatie
  - Overzicht en inzicht: nu, straks en later
  - Coaching & ondersteuning



### Medewerkers

- Aantrekkelijke werkgever
- Betrokken, wendbare en vitale medewerkers
- Een werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn



### Samenleving

- Een bijdrage leveren aan het toekomstig welzijn en de welvaart van iedereen
- Bijdrage aan een leefbare wereld via duurzame beleggingen
- Bijdragen aan vertrouwen in het pensioenstelsel
- Lagere milieu-voetafdruk
- Maatschappelijke betrokkenheid



### Aandeelhouders

- Financieel gezonde onderneming
- Continuïteit en duurzame stabiliteit

# Strategie: waar we naartoe gaan

In 2016 hebben we voor het eerst een strategie op weg naar 2025 geformuleerd. Die strategie bepaalde onze koers en de stip op de horizon. Afgelopen tijd is er veel gebeurd. Verwachtingen van deelnemers veranderen, maatschappelijke verschuivingen ontstaan, en de contouren van het Nieuw Pensioen Contract worden duidelijker.

We hebben de strategie 2025 aan die veranderingen getoetst en aangescherpt. Dat leidt gelukkig niet tot een totaal nieuwe richting: we vervolgen de koers die we waren ingeslagen. We scherpen alleen aan en maken zaken concreet. Onze missie en visie zijn ongewijzigd. Ook ons strategische doel - het maximaliseren van pensioenwaarde - en de drie strategische pijlers waarmee we dit doel willen bereiken veranderen niet. Wel hebben we vijf strategische bouwstenen geformuleerd waarmee we de bestaande strategie voor komende jaren concreet invullen. Deze geconcretiseerde strategie hebben we uitgebreid besproken met onze rvc en aandeelhouders en is begin 2021 goedgekeurd.



## Maximaliseren pensioenwaarde

Onze missie 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst' en de doelstelling 'Maximaliseren van pensioenwaarde' vormen nog steeds de basis van onze strategie 2025. Met maximaliseren van pensioenwaarde willen we een zo goed mogelijk pensioen creëren voor onze deelnemers.

### Hoe blijven we dat doen?

Als pensioenuitvoerder

- leveren wij de meeste inkomensjaren voor later;
- hanteren we een betaalbare inleg als gegeven;
- leveren we onze diensten tegen een marktconforme prijs en onderscheiden we ons met een hoge kwaliteit.

Als vermogensbeheerder

- streven we naar het hoogste 5-jarig nettorendement, gegeven het risicoprofiel;
- zijn we wereldwijd een toonaangevende lange-termijninvesteerder;
- vervullen we een voortrekkersrol in de realisatie van de duurzame samenleving.

## Strategische pijlers

Ons doel en onze drie strategische pijlers blijven gelijk: toonaangevende uitvoerder, sterke fondsen en vertrouwde gids.

## Toonaangevende uitvoerder

We bieden onze deelnemers op duurzame wijze de meeste inkomensjaren en kwaliteit in onze producten en dienstverlening.

1. We zijn toonaangevend vermogensbeheerder, met een solide positie in de internationale asset management markt. We bieden een zo hoog mogelijk netto rendement (gegeven het risicoprofiel en Environmental, Social & Governance (ESG)).
2. We zijn toonaangevende uitvoerder. Dit is de basis van alles wat APG doet: het robuust uitvoeren van de pensioenregelingen van onze klanten. We zijn deelnemersgericht en zorgen voor een uitvoering met bovengemiddelde kwaliteit tegen een marktconforme prijs.

## Sterke fondsen

Onze fondsen vinden het belangrijk om de binding met hun deelnemers te versterken. Voor nu, maar zeker ook voor de toekomst, als deelnemers meer keuzevrijheid krijgen. We willen dat deelnemers dan nog steeds vanzelfsprekend kiezen voor het fonds.

### Hoe willen we de fondsen hierin ondersteunen?

- Namens de fondsen bieden we (nog) meer deelnemersgerichte dienstverlening.
- We bieden aanvullende proposities, diensten en producten aan (uit naam van het fonds aan de deelnemer). Denk aan Helder Overzicht & Inzicht, de Persoonlijke Pensioenpot, de Pensioencoach die voor SPW is ontwikkeld, en andere producten die passen bij coaching en begeleiding.

## Vertrouwde gids

Samen met onze fondsen helpen we deelnemers bij het maken van bewuste keuzes voor het inkomen voor nu, straks en later. Zo krijgen deelnemers meer grip op hun eigen financiële toekomst. De komende jaren experimenteren we met passende oplossingen en ontwikkelen we diensten zoals coaching en begeleiding. Hierbij zoeken we op onderdelen de samenwerking met partners. De concretisering van die vertrouwde gids is een zoektocht die we ook de komende jaren samen met de fondsen en werkgevers aangaan.

## Vijf bouwstenen

De uitdagingen die we tegenkomen op weg naar 2025 pakken we aan in vijf strategische bouwstenen. Hiermee geven we concreet invulling aan de strategische pijlers en daarmee aan het strategische doel: maximaliseren van pensioenwaarde. De vijf strategische bouwstenen zijn:

1. Als digitale en duurzame vermogensbeheerder bieden we een totaaloplossing aan fondsklanten, door het gehele vermogensbeheer voor hen te organiseren. Asset Management is gericht op drie thema's: Service Investment Solutions, Digitalisering en Responsible Investing.
2. We realiseren een nog robuustere pensioenuitvoering door data en verouderde IT-systemen op te schonen. Samen met sociale partners zetten we in op het versimpelen van de regelingen. Dit alles is belangrijk om de overgang naar het Nieuwe Pensioen Contract goed in te gaan. We zorgen voor een uitstekende pensioenuitvoering met een zeer goede verhouding tussen waarde en kosten voor onze klanten. Wij bieden pensioendienstverlening aan als integrale oplossing voor administratie, communicatie en bestuursadvisering, waar mogelijk samen met vermogensbeheer.
3. We bereiden ons voor op Het Nieuwe Pensioencontract (NPC). De weg naar dit NPC kent een duidelijke fasering. In de eerste periode concentreren we ons op het goed doorgronden van de consequenties van het contract en begeleiden we onze fondsklanten en aangesloten sector, werkgevers en deelnemers in het maken van keuzes. Na deze periode concentreren we ons op de technische transitie naar het NPC. Uiterlijk 2026 is de transitie van de



- fondsklanten naar het NPC afgerond.
4. We transformeren in een deelnemersgerichte organisatie. Deelnemers stellen steeds hogere eisen aan de dienstverlening van APC. Deze verwachtingen worden groter door hun klantervaring bij andere financiële dienstverleners en in andere (retail)sectoren. We willen ons meten met andere (financiële) partijen in de markt voor inkomen voor nu, straks en later. Deelnemergerichtheid betekent een verandering van werkwijze, gedrag en competenties en het stelt eisen aan IT en data.
  5. De komende jaren experimenteren we met passende oplossingen en ontwikkelen we diensten zoals coaching en begeleiding om samen met de fondsen meer vorm te geven aan onze rol als vertrouwde gids. Op onderdelen zoeken we de samenwerking met partners.

## Het fundament

Om deze strategische bouwstenen succesvol te kunnen uitvoeren, hebben we een gedegen fundament nodig.

### HR

HR levert een belangrijke bijdrage aan de strategie 2025. Enerzijds door de business te ondersteunen bij het vaststellen van de competenties, zoals deelnemergerichtheid en digitalisering, die nodig zijn om de doelen van 2025 te halen (strategic workforce planning). Anderzijds door collega's daarbij te helpen met programma's voor continue ontwikkeling van leidinggevenden en medewerkers. Om de strategie 2025 te realiseren, hebben we namelijk mensen nodig die goed kunnen samenwerken en die zich kunnen aanpassen aan een telkens veranderende omgeving. Dat is de basis om met elkaar complexe problemen op te lossen. Die basis ontstaat in een veilige omgeving met goed werkgeverschap, waarin iedereen erbij hoort en waarin we resultaatgericht en plezierig samenwerken. Dat is wat we bedoelen met een Great Place to Work.

### ICT

We hebben een goede basis qua systeemlandschap en infrastructuur. Vanuit de business agenda en de vijfbouwstenen worden steeds hogere eisen gesteld aan data en IT. Ook op dit gebied moeten we wendbaar zijn. Dit is een voorwaarde voor lagere kosten, maar ook deelnemergerichtheid vraagt iets op dit gebied. Denk aan kortere klantfeedbackloops, sneller doorvoeren van changes, extra functionaliteiten en een continue ontwikkeling van de digitale proposities voor deelnemers en werkgevers.

## Wat onze stakeholders belangrijk vinden

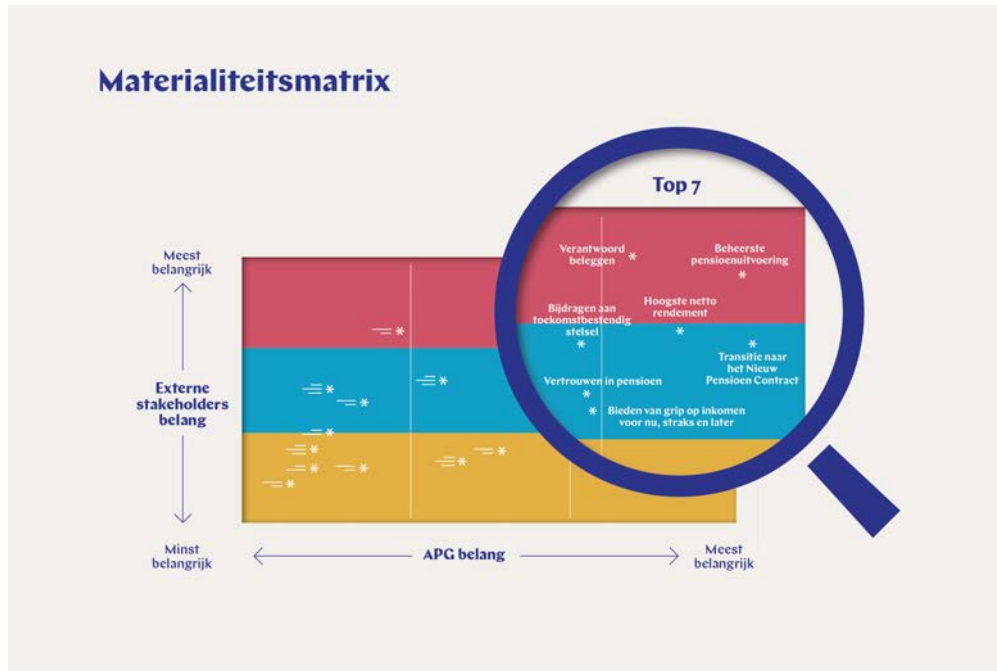
Allereerst werken we voor onze klanten: de pensioenfondsen, en de werkgevers en deelnemers die bij de pensioenfondsen zijn aangesloten. Andere belangrijke stakeholders zijn onze medewerkers, partijen waarin we beleggen, strategische partners en toezichthouders. In ons waardecreatiemodel is te zien hoe we voor de afzonderlijke stakeholders waarde creëren.

Met al onze stakeholders voeren we op regelmatige basis het gesprek. We zijn hierdoor op de hoogte wat er voor hun belangrijk is. Regelmatig doen we hier ook gericht onderzoek naar. Dit jaar hebben we zelfs een uitgebreid onderzoek gedaan. We hebben onze stakeholders gevraagd wat voor hen de belangrijkste thema's zijn. Hun belangen en het maatschappelijke belang geven richting aan onze strategie, de bijbehorende kansen en risico's, en de manier waarop we onze voortgang meten. De onderlinge samenhang is weergegeven in de connectiviteitsmatrix die in de bijlage Over dit verslag is opgenomen.

Uit het onderzoek van 2020 blijkt dat interne en externe stakeholders het zeer eens zijn over de

zeven belangrijkste thema's die bijdragen aan onze missie: 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst', met als primaire doelstelling: 'Maximaliseren van pensioenwaarde'. Zes thema's zijn onderwerpen die we vorig jaar zelf al hadden bepaald. De top 7 wordt dit jaar aangevuld met het nieuwe thema 'Transitie naar het nieuwe pensioencontract'.

Onderstaand is de materialiteitsmatrix opgenomen, gevolgd door een toelichting op de zeven belangrijkste thema's.



**- Beheerste pensioenuitvoering**

APG verwerkt pensioenafspraken op een robuuste, kostenefficiënte en foutloze manier in processen en systemen.

**- Verantwoord beleggen**

Een goede afweging tussen risico en rendement komt tot uitdrukking in het verantwoorde beleggingsbeleid van de pensioenfondsen. Dit levert de deelnemers behalve financieel rendement ook maatschappelijk rendement op door aandacht voor mens, milieu en goed bestuur.

**- Hoogste netto rendement**

APG behaalt binnen het beleggingsbeleid van de pensioenfondsen het hoogste rendement voor de pensioenfondsen en hun deelnemers, na aftrek van kosten. Daarmee zorgen we voor een goed inkomen voor nu straks en later.

**- Bijdragen aan een toekomstbestendig pensioenstelsel**

APG levert zijn deskundige bijdrage aan een toekomstbestendig pensioenstelsel.

**- Transitie naar het nieuwe pensioencontract**

APG leidt de overgang van het oude naar het nieuwe pensioencontract voor en samen met de pensioenfondsen in goede banen. Werkgevers en deelnemers hebben er geen last van.

**- Vertrouwen in pensioen**

APG levert een bijdrage aan het vergroten van het vertrouwen van de samenleving in pensioen.

**• Bieden van grip op inkomen voor nu, straks en later**

APG biedt de deelnemers namens de pensioenfondsen ondersteuning door middel van overzicht en inzicht in hun inkomen en door het geven van coaching en begeleiding.

Een uitgebreidere toelichting op het onderzoek en de overige materiële thema's die aan de stakeholders zijn voorgelegd, kunt u vinden in de connectiviteitsmatrix in de bijlage Over dit verslag.

## **Onze positie in de samenleving**

### **Kennis en kunde**

Bij alles wat we doen, vragen wij onszelf af: wie of wat wordt hier beter van? Met onze kennis en kunde zorgen wij voor vooruitgang. We nemen actief deel aan het maatschappelijke debat over hoe Nederland er straks uitziet. Namens onze fondsen, maar met ons eigen gezicht en onze eigen stem.

### **Duurzaamheid**

Vanuit onze missie zoeken we de balans tussen de behoeften van de huidige generatie en die van toekomstige generaties. Deze behoeften zijn economisch én sociaal, want aan een goed pensioen heb je weinig als de wereld om je heen onleefbaar is. We dragen niet alleen bij aan de toekomstige welvaart, maar ook aan het toekomstige welzijn. APG speelt namens de fondsen een actieve rol in duurzame ontwikkelingen, bijvoorbeeld met investeringen in de energietransitie. Doordat het om forse investeringen gaat, hebben de door ons beheerde beleggingen invloed over de hele wereld. Die invloed gebruiken we voor een duurzaam resultaat voor iedereen. We kijken daarbij ook naar onze eigen organisatie: we leggen voor onszelf eveneens de lat hoog met de ambitie om tot de besten van de klas te behoren.

Hoofdstuk 4

# Onze resultaten in 2020



# Toonaangevende uitvoerder

**APG heeft zich in 2020 nog nadrukkelijker op de kaart gezet als verantwoorde en toonaangevende uitvoerder. Onze processen zijn verbeterd en de beleggingen zijn verder verduurzaamd. Ook geven we ruim baan aan innovatie en digitalisering. En dat allemaal met het oog op de bal: we streven altijd naar een zo goed mogelijk pensioen – in een leefbare wereld.**

## Robuuste pensioenuitvoering

Hoe robuust onze systemen en processen zijn, bleek in het begin van de coronacrisis: de hele operatie is ondanks de plotselinge overstap naar thuiswerken zonder haperingen doorgegaan. Het innen van de premies en het uitkeren van de pensioenen zijn op geen enkel moment gestagneerd.

Ons uitgangspunt is: hoe minder we uitgeven aan onze organisatie, hoe meer geld er per deelnemer overblijft dat werkelijk in het pensioen kan worden gestopt. Er zijn altijd verschillen per fonds. Die hangen onder meer samen met welke diensten de pensioenfondsen van ons afnemen.



De afgelopen jaren hebben we de nadruk gelegd op het verder verlagen van de prijs per deelnemer. Ook in 2020 is die prijs weer gedaald: 66,30 euro tegen 67,30 euro in 2019. Dit is ook lager dan we ons voor 2020 ten doel hadden gesteld (€ 66,71). Hiermee leveren we een verdere bijdrage aan het maximaliseren van pensioenwaarde. De focus komt nu meer te liggen op kwaliteit en service, op het leveren van een bovengemiddelde dienstverlening tegen een marktconforme prijs. Ook bereiden we ons voor op de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel.

Belangrijk is en blijft dat we onze organisatie zo 'slank' en flexibel mogelijk maken, met bekwame mensen die soepel en snel op elkaar kunnen reageren. Ook in 2020 zijn we verdergegaan met het invoeren van zogenoemde klantteams: teams van medewerkers met verschillende capaciteiten die samen bepaalde werkzaamheden uitvoeren voor een klant. Daardoor kunnen we het werk sneller en slimmer doen met minder mensen. Dat betekent dat we een deel van de vaste medewerkers moeten om- of bijscholen.

### Automatisering zet door

Automatisering helpt ons de kosten zo laag mogelijk te houden en de kans op fouten te verminderen. Veel van het werk dat we doen is voor alle fondsen ongeveer hetzelfde. Daarom proberen we onze werkwijze te stroomlijnen.

In 2019 hadden we al grote stappen gezet in de vereenvoudiging van de pensioenadministratie, vooral bij bpfBOUW. Daar is het aantal handmatige berekeningen dankzij automatisering van processen flink gedaald. Voor ABP zijn we daar in 2020 ook mee begonnen.

## Grip hebben en houden

APG wil – samen met de pensioenfondsen waarvoor APG de regelingen uitvoert – dat deelnemers grip hebben én houden op hun financiële toekomst. Daar hoort duidelijkheid en

zekerheid over hun pensioen vanzelfsprekend bij. Deelnemers moeten erop kunnen vertrouwen dat het door hen opgebouwde pensioen correct geregistreerd is. Pensioengerechtigden moeten erop kunnen vertrouwen dat zij ontvangen waar zij recht op hebben.

Opgebouwde pensioenaanspraken moeten straks uiteraard juist en volledig over naar het Nieuw Pensioen Contract (NPC). Daarom is dit hét moment voor een extra grondige check van alle gegevens. We lopen nauwgezet de pensioenadministratie na en schonen deze op: op een planmatige, gestructureerde en transparante manier. Met behulp van de nieuwste methoden voor data-analyse en datakoppeling toetsen we de juistheid van al onze gegevens om te zorgen dat deelnemers de uitkering krijgen waar ze recht op hebben.

Omdat het gaat om gegevens van miljoenen deelnemers die over tientallen jaren zijn opgebouwd en het gereed moet zijn voor ingang van het NPC, is dit een enorme operatie. Zeker ook omdat we daarnaast werken aan het noodzakelijk vereenvoudigen van pensioenreglementen, bouwen aan toekomstbestendige IT-systemen én blijven zorgen dat onze basisdienstverlening – zoals het uitkeren van pensioenen – optimaal blijft verlopen. En vanzelfsprekend om ook de kans op fouten sterk terug te dringen. Want dat is bijzonder vervelend voor betrokken deelnemers, werkgevers, fondsen en APG zelf.



### Herstelacties

Tijdens het nalopen van de administratie, ontdekken we soms onjuistheden die (nog steeds) gevolgen kunnen hebben voor deelnemers. Dat betekent concreet dat de hoogte van hun uitkering moet worden aangepast en soms is er ook sprake van een nabetaling. Die lossen we op, samen met de fondsen, en met oog voor de deelnemer.

ABP is het eerste fonds waarvoor we de pensioenadministratie zo nauwgezet controleren. De herstelacties die tot dusver zijn benoemd, willen we afronden voor 1 januari 2023. In 2020 hebben we 20 acties aangepakt. De meeste van deze herstelacties hebben geen invloed (gehad) op de pensioenen van de deelnemers, maar hadden puur te maken met het opschonen van gegevens. Soms hadden ze wel invloed op de pensioenen van de deelnemers. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de hierna genoemde herstelacties rond de Samenvallende diensttijd en Arbeidsongeschiktheidspensioenen.

Omdat we deelnemers zo snel mogelijk duidelijkheid willen geven en willen zorgen dat de pensioenadministratie zo schoon mogelijk is voor de overstap naar het NPC, gaan we meer vaart maken met Grip op Data. Daarom gaan we in 2021 flink investeren in een nieuwe werkwijze en verdergaande automatisering en robotisering en gaan we ook meer mensen inzetten op dit project. We richten bovendien uitvoeringsteams in, waarmee we aanspraken van de deelnemers van ABP waar nodig corrigeren. Met andere fondsen gaan we in 2021 in gesprek over waar en in

welke mate we hun pensioenadministratie moeten opschonen om klaar te zijn voor de overgang naar het NPC.

#### Samenvallende diensttijd

Een van de herstelacties waar opschaling en versnelling belangrijk is, is 'samenvallende diensttijd'. Dit is een ABP-regeling voor tweeverdieners die vóór 1 januari 1995 beiden (tegelijkertijd) pensioenpremie betaalden. Zij hebben later recht op een aanvulling op hun pensioen. Als de twee werknemers zijn aangesloten bij hetzelfde pensioenfonds, gaat dat in principe vanzelf goed. Maar als ze bij verschillende fondsen zitten, moet de deelnemer zichzelf melden.

ABP is het enige Nederlandse pensioenfonds met een aanvulling voor samenvallende diensttijd. Veel deelnemers waren niet op de hoogte van deze regeling en bleken deze dan ook niet te hebben aangevraagd. ABP heeft APC in 2019 opdracht gegeven om te zorgen dat voor al deze mensen de aanvulling alsnog zou worden aangevraagd. Toen leek het nog om enkele duizenden mensen te gaan. In 2020 werd duidelijk dat het om veel meer mensen ging; ongeveer 32.500 ABP-deelnemers hebben tot nu toe een aanvraag ingediend.

De kwestie van de aanvulling samenvallende diensttijd heeft veel aandacht gekregen in de media. Ongeveer 27.500 aanvragen zijn inmiddels bekeken en afgehandeld; hiervan hebben ruim 8.700 deelnemers een aanvulling voor samenvallende diensttijd ontvangen. Doordat er veel meer aanvragen binnenkwamen dan verwacht, moesten aanvragers veel langer op een reactie wachten dan ze van ons mogen verwachten. Daar was terecht veel teleurstelling over. We hebben daarom actie ondernomen: we hebben meer medewerkers vrij gemaakt voor dit project en nog meer processen geautomatiseerd. We verwachten alle aanvragers van de aanvulling samenvallende diensttijd medio 2021 uitsluitel te geven.

#### Arbeidsongeschiktheidspensioen

In 2019 is ontdekt dat zo'n 16.000 ABP-deelnemers mogelijk recht hadden op een arbeidsongeschiktheidspensioen (AOP), maar dat ze dit niet hadden aangevraagd. Dit kwam boven water toen ABP-gegevens werden vergeleken met de gegevens van het UWV (het instituut dat gaat over de arbeidsongeschiktheidsuitkering WIA). Veel deelnemers en werkgevers bleken niet van het bestaan van de regeling te weten.

Omdat het uitgangspunt van ABP is dat iedere deelnemer krijgt waar hij of zij recht op heeft, hebben we contact gezocht met de betrokken deelnemers. In augustus 2020 werd deze herstelactie afgerond. Uiteindelijk kregen in totaal 8.352 deelnemers alsnog het pensioen toegekend waar ze recht op hadden.

## **Taken overgeheveld**

### **Bijzondere regelingen defensie**

Voor ABP voeren we al twintig jaar de bijzondere regeling defensie uit voor veteranen die tijdens missies invalide zijn geraakt. De dienstverlening rond de zorgcoördinatoren gaat per 1 januari 2021 over naar het Veteraneninstituut, een onderdeel van het ministerie van Defensie. Omdat deze zorgcoördinatoren in de regio's verspreid vanuit huis werken, verandert er voor hen weinig. Bij de uitvoering van de regelingen voor deze kwetsbare doelgroep hoort de keuring door verzekeringsartsen, het regelen van de Uitkering Gewezen Militairen en de coördinatie van zorg, waaronder het organiseren van vervoer, aangepaste huisvesting en schuldhulp.

### **Verzuimadvies primair onderwijs**

Het Vervangingsfonds en het Participatiefonds zijn in de jaren negentig opgericht om het primair onderwijs te ondersteunen bij de vergoedingsregelingen bij ziekte en werkloosheid van leerkrachten. Ook ondersteunde APG de fondsen in het realiseren van een prettige en veilige werkomgeving op de scholen en het ontwikkelen van personeelsbeleid. APG was vanaf aanvang de uitvoeringsorganisatie voor deze fondsen. Aan deze samenwerking is na ruim 28 jaar een einde gekomen. VfPf heeft er voor gekozen om per 1 januari 2021 de werkzaamheden voor de Bedrijfsgezondheidszorg (BGZ) zelf uit te voeren en de administratieve dienstverlening bij een andere organisatie onder te brengen. De adviseurs Arbeid & Vitaliteit zijn daartoe per 1 januari 2021 in dienst getreden bij het Vervangingsfonds.



# Duurzaam en data-gedreven vermogensbeheer

**Het beleggingsbeleid dat we voor onze klanten, de pensioenfondsen, uitvoeren is gericht op een zo hoog mogelijk rendement. Duurzaamheid staat centraal in alle beleggingskeuzes.**

De premies die deelnemers van onze pensioenfondsen en hun werkgevers inleggen, beleggen we op verschillende manieren, zoals in vastgoed, aandelen en obligaties. Het uitgangspunt hierbij is dat we duurzaam en verantwoord beleggen. Daarbij nemen we alleen aanvaardbare risico's binnen het beleid van onze pensioenfondsen. We investeren in onze organisatie en in de kennis en IT om onze manier van beleggen verder te verfijnen en uit te breiden.

Rendement zien we als een breder begrip dan de geldelijke opbrengst van beleggingen. Precies zoals pensioenwaarde ook méér is dan alleen wat gepensioneerden op hun rekening krijgen: de wereld moet op lange termijn leefbaar blijven.

Uit onderzoek blijkt bovendien dat duurzaam en verantwoord beleggen een neutraal of zelfs positief effect heeft op het rendement, omdat we daarmee beter zicht krijgen op de risico's van de partijen waarin we beleggen.

Duurzaam beleggen is een integraal onderdeel van vermogensbeheer. Daarnaast onderscheiden onze beleggingen zich op twee andere manieren: we doen ze voor de lange termijn en met een oog op de verplichtingen van de pensioenfondsen. Het samenspel tussen deze drie aspecten is goed terug te zien in de resultaten over 2020.

## Beheerd vermogen stijgt



Aan het eind van het boekjaar beheerde APG een vermogen van ruim 573 miljard euro (eind 2019 was dit 538 miljard euro). Het rendement op de beleggingen is positief en kwam in 2020 uit op 6,6% (2019: 17,0%). Gemeten in euro's is dat meer dan 36 miljard. We streven ernaar om het hele vermogen duurzaam te beheren. Een specifieke indicator van dit beleid is het deel van onze beleggingen dat aantoonbaar bijdraagt aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's). De doelstelling voor 2020 - minimaal 58 miljard euro - is in 2019 al ruimschoots behaald. Aan het eind van het jaar konden we inmiddels ruim 91 miljard euro (eind 2019 was dit 72 miljard euro) die we namens de pensioenfondsen beleggen, rangschikken onder deze zogenoemde Sustainable Development Investments.

De stijging van het vermogen dat we beheren is vooral toe te schrijven aan de koersstijgingen op de financiële markten. In het eerste kwartaal vielen door de coronapandemie vooral de meer risicodragende beleggingen – zoals aandelen, grondstoffen en onroerend goed – sterk in waarde terug. Na succesvolle interventie door monetaire autoriteiten, steunprogramma's van overheden en een afname van de verspreiding van het virus herstelden de markten zich. Uiteindelijk droegen alle beleggingscategorieën behalve grondstoffen bij aan een positief beleggingsrendement. Bovendien kwam er geld vrij uit de rentederivaten, doordat de rentes opnieuw daalden.

Onze prestaties als belegger kunnen het best worden beoordeeld over een langere periode. In de tabel staan de rendementen op jaarbasis van APG-fondsen na aftrek van kosten voor extern beheer en performance-fees.

Liquide beleggingen	NAV (mio EUR)	2020 (1jaar) *		5 jaar FGR (ann) *	
		Rendement (procent)	Extra Rendement (BPS)	Rendement (procent)	Extra Rendement (BPS)
<b>Vastrentende waarden</b>					
APG Fixed income credits	70.349	1,3	106	3,4	81
APG Euro plus treasuries	9.252	4,2	-117	2,6	-23
APG Index linked bonds	1.088	3,8	-169	2,8	-29
APG Long duration treasuries	2.515	11,6	5	6,7	1
APG Emerging Markets Debt	17.032	-4,0	58	4,4	5
APG Alternative credits	462	1,5	175	-	-
APG Alternative credits legacy	4.782	3,6	986	-	-
APG China fixed income	75	0,4	-49	-	-
<b>Aandelen</b>					
APG Developed Markets equity	135.663	9,6	202	10,4	15
APG Emerging Markets equity	45.897	10,7	190	11,7	132
APG Equity minimum volatility	16.783	-4,4	14	6,1	-124
<b>Alternatieve beleggingen</b>					
APG Strategic real estate ***	33.528	-9,8	-362	4,1	25
APG Hedge funds ** ****	180	2,9	226	4,3	300
APG New hedge funds ** ****	4.546	11,1	1070	-	-
APG Commodities **	24.471	-16,0	545	0,9	180
APG Tactical real estate	9.863	-13,1	218	3,8	101

\* Alle externe kosten zijn reeds verwerkt in deze extra rendementen

\*\* Deze twee beleggingscategorieën betreffen 100 procent Amerikaanse Dollar investeringen. De rendementscijfers zijn daarom gebaseerd op het rendement in Amerikaanse Dollars in plaats van Euro's.

\*\*\* Voor de benchmark voor Strategic Real Estate is gebruik gemaakt van een betrouwbare schatting omdat de officiële benchmark nog niet beschikbaar is.

\*\*\*\* De benchmark van Hedge Funds in de bovenstaande tabel is aangepast naar JP Morgan 1 maand cash (zonder opslag) om beter inzicht in het effect van actief management te geven. Deze aanpassing is met terugwerkende kracht opgenomen in bovenstaande tabel.

Illiquide beleggingen	NAV (mio EUR)	IRR Sinds inceptie
APG Private Equity pools	26.314	17,3
APG Infrastructure pools	13.887	11,8
APG Opportunity pool	126	0,1

## Extra rendement is positief

Als actieve belegger willen we voor onze klanten op de langere termijn een extra goed resultaat behalen, dat wil zeggen rendement boven de benchmark. De benchmark is een maatstaf voor het rendement dat een belegger in een markt kan halen zonder actief beleid. Vaak gebruiken we daarvoor een marktindex die het gemiddelde rendement in de markt uitdrukt. Door die te verslaan dragen we bij aan een hogere pensioenwaarde. Ons doel is dus dat we beter presteren dan de rest van de markt.



Over de afgelopen vijf jaar is gemiddeld jaarlijks een extra rendement geboekt van 45 basispunten (0,45%), gemeten over alle beleggingen die APG voor haar pensioenfondsklanten beheert. In 2020 hebben we een extra rendement van 94 basispunten gehaald, hetgeen beter is dan gemiddeld. Gemeten in euro's is dit meer dan 5,6 miljard.

We putten uit drie bronnen die ons het extra rendement opleveren: tactical asset allocation, actief liquide en illiquide beleggen. Tactical asset allocation leverde 33 basispunten op. Met tactical asset allocation heeft APG gebruik kunnen maken van de dalende aandelenmarkten in het eerste kwartaal van 2020 en tijdig weer risico kunnen toevoegen toen beleidsmakers met grootschalige steunoperaties begonnen. Liquide beleggingen (goed verhandelbare beleggingen waarvan vrijwel continu een objectieve prijs beschikbaar is) droegen 62 basispunten bij. Daartegenover stond een kleine negatieve bijdrage van 1 basispunt van illiquide beleggingen.

Bronnen van extra rendement (in basispunten 1/100ste van een procent)	Totaal 2020	5jaars
Tactical asset allocation	33	3
Extra rendement liquide beleggingen	62	18
Extra rendement illiquide beleggingen	-1	24
<b>Totaal extra rendement *</b>	<b>94</b>	<b>45</b>

*\* Met ingang van 2020 is de bijdrage van smart beta gedaald naar nul nu het rendement van de beleggingen vanaf de smart benchmark wordt gemeten. Het extra rendement met deze strategie over de laatste actieve 5 jaars periode (2015-2019) bedroeg 12 basispunten positief.*

Om extra rendement te behalen gebruikt APG verschillende strategieën. We baseren onze beleggingsbeslissingen op een combinatie van menselijke oordeelsvorming, kwantitatieve data-analyse modellen en macro-economische of bedrijfsspecifieke analyse. Die kan leiden tot duidelijke keuzes binnen bepaalde beleggingscategorieën, of juist voor spreiding over de verschillende categorieën. Deze combinatie van benaderingen biedt een goed uitgangspunt om over de langere termijn een beter rendement dan gemiddeld te behalen.

De grote lijn in 2020 is dus dat met alle beleggingen tezamen een extra rendement van 94 basispunten is geboekt. Dit betekent dat de meeste beleggingen het goed gedaan hebben. Echter op onderdelen waren er ook tegenvallers. De belangrijkste was bij Treasuries en bij

Index-Linked Bonds. Dit mandaat is primair gericht op kapitaalbehoud en minder op extra rendement. Vanuit het oogpunt van kapitaalbehoud is het absolute risico verminderd in 2020 door het belang in Italiaanse staatsobligaties af te stoten. Ten opzichte van de benchmark heeft dit echter geleid tot een achterblijvend rendement. APG is voornemens om in de toekomst in overleg te gaan met de pensioenfondsklanten over hoe om te gaan met dit dilemma tussen de doelstellingen. Het absolute rendement van Treasuries en Index-Linked Bonds was wel positief in 2020.

## **Kosten van vermogensbeheer**

Bij het streven naar een zo hoog mogelijk rendement letten wij uiteraard erg goed op de kosten. Binnen onze uitvoeringsorganisatie en ook bij het beheer van het vermogen van onze klanten maken we kosten.

Onze actieve beleggingsstijl brengt wel hogere interne kosten met zich mee. Die kosten moeten zo veel mogelijk (extra) rendement opleveren. Om te toetsen of dit gebeurt, worden de integrale beleggingskosten van onze klanten jaarlijks gebenchmarkt door diverse externe partijen. Daaruit blijkt dat de beleggingskosten van onze klanten – rekening houdend met de wijze van beleggen – gemiddeld lager zijn dan die van vergelijkbare pensioenfondsen.

## **Digitalisering bij Vermogensbeheer**

Digitalisering binnen vermogensbeheer betekent slimme en grootschalige inzet van data, workflow-automatisering en slimme analyseplatforms. Dit is in de markt voor vermogensbeheer in de afgelopen jaren een steeds grotere rol gaan spelen. Het is een voorwaarde voor concurrentievoordeel en waardecreatie. Het digitaliseren van vermogensbeheer is daarom een van de strategische pijlers voor de komende vijf jaar.

Digitalisering varieert van basale verbeteringen tot geavanceerde kunstmatige intelligentie. We verbeteren hiermee beleggingsbeslissingen, rapportages, onze flexibiliteit, onze kosten-efficiëntie en de interne beheersing.

Diverse digitale innovaties zijn in 2020 uitgebreid of geïntroduceerd. Voorbeelden zijn Trade analytics (een applicatie die handelaren adviseert op basis van kunstmatige intelligentie en realtime marktdata), Datashop (online 'one stop shop' voor interne en externe data voor heel vermogensbeheer) en Equip (een digitaal platform voor data en analyses voor kwantitatieve beleggingen). Verder zetten we digitalisering in bij het selecteren van relevant nieuws uit miljoenen bronnen en bij het delen van kennis tussen afdelingen. Om digitale vaardigheden verder te ontwikkelen, bouwen we de Digital Academy op.

## **Beleggen in Nederland**

Het vermogen dat APG beheert is te groot om het helemaal te investeren in Nederland. Een veel grotere positie van de beleggingen in de binnenlandse markt zou de prijzen te veel opstuwten en de risico's te veel concentreren. Op aangeven van onze fondsen hebben we in 2020 wel meer ruimte gecreëerd voor beleggingen in Nederland. Dit heeft bijvoorbeeld geresulteerd in uitbreiding van de investeringen in infrastructuur (onderhoud van de Afsluitdijk, windmolens, wegen), onroerend goed (hotels, studentenhuysvesting, outlet-centers) en Nederlandse bedrijven. We stimuleren samenwerkingen tussen private beleggers en publieke beleggingsinstellingen (zoals InvestNL en het Groeifonds).

APG investeert 500 miljoen euro in groene Nederlandse hypotheek van Vista. Klanten ontvangen korting op hun hypotheekrente als ze een woning kopen met energielabel A. De korting geldt ook als klanten hun woning gedurende de looptijd van de hypotheek verduurzamen tot energielabel A. APG stond verder aan de wieg van LIST Amsterdam, een platform voor het verstrekken van leningen aan Nederlandse woningbouwcorporaties. Dit maakt het voor corporaties makkelijker om aan financiering te komen voor onder andere het verduurzamen van de woningvoorraad.

APG heeft ook – in samenwerking met het ministerie van Financiën – gewerkt aan de totstandkoming van Groene Nederlandse staatsobligaties. Het rendement op deze obligaties is vergelijkbaar met een ‘gewone’ Nederlandse staatslening. Op deze manier levert de belegging niet alleen een goed en stabiel rendement op, maar draagt die ook bij aan de financiering van de energietransitie in Nederland. In 2020 organiseerden we een webinar met internationale beleggers, waarin we de rol van groene obligaties in de Europese klimaatambities voor het voetlicht brachten.

Ongeveer 4% van het door APG beheerde vermogen is nu belegd in Nederland.



### **Waar in we wel of niet willen beleggen**

Onze beheerders van de beleggingsportefeuilles beoordelen elke mogelijke belegging op vier criteria: rendement, risico's, de kosten én de vraag of het bedrijf duurzaam en verantwoord te werk gaat. Bij elke belegging bekijken we hoe het bedrijf omgaat met mens en milieu, en of het goed wordt bestuurd. Dit beleid sluit aan bij nationale en internationale wet- en regelgeving en voldoet aan de OESO-richtlijnen voor multinationale bedrijven. Van de bedrijven waarin belegd wordt, verwachten we ook dat ze zich houden aan de regels van de UN Global Compact voor mensen- en arbeidsrechten, milieu en de bestrijding van corruptie.

### Een nieuw fenomeen: corona-obligaties

Op 31 maart 2020 gaf de Nordic Investment Bank de eerste corona-obligatie uit voor bestrijding van de coronapandemie en de sociaal-economische gevolgen daarvan. Daarna volgden de Ontwikkelingsbank van de Raad van Europa, de Europese Investeringsbank en vele andere. De opbrengsten worden onder meer gebruikt voor het opschalen van de gezondheidszorg, steun aan het midden- en kleinbedrijf en een tijdelijke verhoging van de uitgaven aan sociale zekerheid. In oktober 2020 belegde APG namens de klanten 170 miljoen euro in sociale obligaties (SURE) van de Europese Unie die lidstaten helpen bij het voorkomen van ontslagen in getroffen sectoren.

APG is actief betrokken bij de ontwikkeling van de markt voor groene, sociale en duurzame obligaties in het algemeen en corona-obligaties in het bijzonder. Zo publiceerden we een leidraad die bedrijven inzicht geeft in welke corona-gerelateerde uitgaven kwalificeren als sociale of duurzame obligatie. In totaal belegt APG ruim 1 miljard euro in corona-obligaties. Risico en rendement van deze obligaties zijn vergelijkbaar of zelfs beter dan die van 'gewone' obligaties die geen duurzame of sociale doelstelling hebben.

### Koplopers, beloften en achterblijvers

Er zijn ongeveer 10.000 bedrijven waarin APG via aandelen of obligaties zou kunnen beleggen. Op basis van onze analyse bepalen we of een bedrijf een 'koploper' of 'achterblijver' is. In een achterblijver beleggen we alleen als we verwachten dat we het bedrijf kunnen aanzetten tot verbetering. Een bedrijf waarmee we een verbetertraject aangaan, noemen we een 'belofte'. Onze klanten willen vanaf 2020 alleen nog beleggen in koplopers en beloften.

### Invloed uitoefenen

Het bijzondere aan dit insluitingsbeleid is dat we hiermee duurzaamheid en verantwoord gedrag van bedrijven meenemen in elke beleggingsbeslissing. We kiezen er bewust voor om niet aan de zijlijn te blijven staan, maar onze invloed als grote belegger te gebruiken om bedrijven en sectoren te verbeteren. We spreken bedrijven rechtstreeks aan op hun beleid ('engagement') en brengen elk jaar op duizenden aandeelhoudersvergaderingen onze stem uit. Zo hebben we namens de fondsen in 2020 samen met andere beleggers vier keer een beloningsvoorstel van een Nederlands bedrijf weggestemd: bij Besi, Wolters Kluwer, Euronext en SBM Offshore.

Zie voor meer informatie ons Verslag Verantwoord Beleggen.

### Verslag Verantwoord Beleggen

In ons Verslag Verantwoord Beleggen gaan we verder in op de uitkomsten van het insluitingsbeleid. In dit verslag bespreken we ook uitgebreid de resultaten van onze engagements en het stemgedrag bij aandeelhoudersvergaderingen. Onze pensioenfondsen sluiten sommige ondernemingen en landen uit van belegging, zoals producenten van wapens die volgens internationale verdragen zijn verboden, bedrijven die zijn betrokken bij de productie van kernwapens, tabaksproducenten en staatsobligaties van landen waarvoor een bindend wapenembargo van de VN-Veiligheidsraad of Europese Unie geldt. De volledige uitsluitingslijst is te vinden op [onze website](#).

## Beleggingen en klimaat

Klimaatverandering heeft gevolgen voor de beleggingen. Samen met onze klanten letten we er daarom op dat bedrijven waarin we beleggen minder CO<sub>2</sub> uitstoten en een strategie hebben voor de overgang naar een klimaat neutrale economie, én beoordelen we klimaatrisico's in de beleggingsportefeuille.

In 2020 hebben we in kaart gebracht welk deel van onze staatsobligatieportefeuille is belegd in landen met een hoog klimaatrisico. Daaruit blijkt dat slechts 0,2% van de staatsobligaties is belegd in landen met een hoog fysiek klimaat-*risico*, zoals kans op overstromingen. Ook is 1,1% van de staatsobligaties belegd in landen met een hoog transitie-*risico*, bijvoorbeeld omdat zij voor hun inkomsten deels afhankelijk zijn van fossiele brandstoffen. Over het algemeen geldt dat landen met een lage kredietwaardigheid kwetsbaarder zijn voor klimaatverandering. Voor onze vastgoedportefeuille hebben we op basis van verschillende bronnen een database opgezet, waarmee we voor tienduizenden vastgoedobjecten de risico's die samenhangen met extreem weer en de stijging van de zeespiegel kunnen beoordelen.

We maken klimaatrisico's inzichtelijk en rapporteren daarover volgens de richtlijnen van de Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Meer hierover is te vinden in ons Verslag Verantwoord Beleggen.

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

Al onze klanten hebben een doelstelling voor het verminderen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de aandelenbeleggingen. APG heeft het 'Klimaatcommitment' van de Nederlandse financiële sector ondertekend. Dat commitment schrijft voor dat we vanaf het boekjaar 2020 moeten rapporteren over de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van belangrijke onderdelen van de door ons beheerde beleggingsportefeuille. Deze rapportage is opgenomen in ons Verslag Verantwoord Beleggen.

We brengen in kaart hoeveel CO<sub>2</sub>-uitstoot van de bedrijven waarin we beleggen aan ons is toe te rekenen. De resultaten van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze aandelenbeleggingen worden besproken in het Verslag Verantwoord Beleggen. Al onze vermogensbeheerklanten hebben een doelstelling voor het verminderen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de aandelenbeleggingen.

APG is een van de drijvende krachten achter de Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM) en het Net Zero Investment Framework (NZIF). Voor meer informatie hierover, zie ons Verslag Verantwoord Beleggen.

## Druk uitoefenen op grote uitstoters

We gebruiken onze invloed als grote belegger om bedrijven aan te sporen tot CO<sub>2</sub>-reductie. Dat doen we alleen én in samenwerking met andere grote beleggers, verenigd in Climate Action 100+. In april 2020 maakte Shell bekend dat het in 2050 per saldo geen broeikasgassen meer wil uitstoten. Het bedrijf bouwt daarbij voort op eerdere afspraken met Climate Action 100+. KB Financial Group, de grootste financiële dienstverlener van Zuid-Korea, liet – na druk van onder andere APG – weten te stoppen met het financieren van nieuwe kolencentrales.

## Investeren in de energietransitie

Voor onze klanten bouwen we aan een portefeuille van bedrijven en projecten die bijdragen aan de energietransitie in Nederland. We kunnen ons hiermee onderscheiden van andere

marktpartijen doordat we ons kunnen richten op de langere termijn, in tegenstelling tot managers van venture capital en private equity.

Namens ABP hebben we in 2020 de eerste beleggingen in het ABP Energietransitiefonds (ANET) gedaan. ANET is opgericht voor beleggingen in bedrijven en projecten met groeikansen die zich richten op de overgang naar duurzame energie in Nederland. We belegden 7,5 miljoen euro in 50 Nederlandse start-ups en 45 miljoen euro in 'slimme warmtenetten' in vier Nederlandse gemeenten.

## Bijdragen aan Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's)

We gaan voor onze klanten actief op zoek naar beleggingen die bijdragen aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDG's). De Verenigde Naties heeft die in 2015 opgesteld om te komen tot een betere en duurzame wereld.



### SDI Asset Owner Platform van start

Over de hele wereld willen steeds meer beleggers bijdragen aan de SDG's. Maar bij gebrek aan voldoende gegevens was het tot nu toe lastig om te vast te stellen of en hoeveel bedrijven bijdragen aan deze doelen. In 2020 hebben APG, AustralianSuper, British Columbia Investment Management Corporation en PGGM daarom de handen ineen geslagen en het Sustainable Development Investments Asset Owner Platform (SDI AOP) opgericht. Met behulp van kunstmatige intelligentie stelt dit platform vast in hoeverre beleggingen bijdragen aan de SDG's. We werken daarvoor samen met Entis.

### Mensenrechten en arbeidsomstandigheden

APG wil dat de bedrijven waarin we namens onze pensioenfondsklanten beleggen, de rechten van werknemers, omwonenden en andere betrokkenen respecteren. Hierbij volgen wij de United Nations Guiding Principles for Business and Human Rights (UNGP). Daarin is vastgelegd dat bedrijven de verantwoordelijkheid hebben om mensenrechten te respecteren en dat zij overal waar ze zaken doen risico's op mensenrechtenschendingen moeten vaststellen, voorkomen en aanpakken.



De Nederlandse pensioensector heeft in 2020 verdere invulling gegeven aan het convenant voor Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (IMVB). Daarin zijn afspraken gemaakt om misstanden te voorkomen bij bedrijven waarin wordt belegd. Voor meer informatie, zie ons Verslag Verantwoord Beleggen.

In 2020 belegden we namens onze pensioenfondsklanten 42,5 miljoen euro in een obligatie die de sociale en inkomensongelijkheid onder zwarte en latino minderheden in de Verenigde Staten aanpakt. De opbrengst van de obligatie – uitgegeven door Bank of America – wordt gebruikt voor het financieren van betaalbare huisvesting en projecten voor sociaaleconomische ontwikkeling.

## Erkenning



Onze klanten krijgen erkenning als leiders op het gebied van duurzaam en verantwoord beleggen. ABP is door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) voor het derde jaar op rij verkozen tot het duurzaamste Nederlandse pensioenfonds. BpfBOUW behield de tweede plaats. SPW kwam op plek 1 bij de fondsen met een belegd vermogen tussen 10 miljard en 30 miljard euro.

Als beheerder van het vermogen van onze klanten is APG er trots op dat we wereldwijd bekend staan als een toonaangevende duurzame belegger. Dit jaar hebben organisaties als ShareAction/AODP en Principles for Responsible Investment APG opnieuw erkend als een van de leiders in verantwoord beleggen. Evenals vorig jaar scoort APG Asset Management opnieuw boven het gemiddelde in de jaarlijkse benchmark UN Principles for Responsible Investment met een A+ voor strategie en governance. Op 13 van de 17 gemeten onderdelen is het resultaat beter dan wat vermogensbeheerders gemiddeld (mediaan) presteren. Komend jaar willen we dit hoge niveau vasthouden.

# Sterke fondsen

**Klantgerichtheid was in 2020 een van de focuspunten: we richten onze organisatie zo in dat we de fondsen, de werkgevers en de deelnemers optimaal van dienst kunnen zijn. Met innovatieve oplossingen spelen we zo goed mogelijk in op hun behoeften en wensen.**

## Klanttevredenheid



We zien dat de klanttevredenheid over ons werk opnieuw is gegroeid. Dat lezen we bijvoorbeeld af aan de 'transactionele' Net Promoter Score (NPS), het cijfer dat aangeeft in hoeverre de deelnemer tevreden is over het contact en onze diensten zou aanbevelen bij anderen. De score is het gemiddelde van de metingen van de belangrijkste klantmissies bij meerdere fondsen. In 2020 hebben we onze meetmethodiek verder verfijnd, de uitkomst van voorgaande jaar is herrekend. Volgens de nieuwe methodiek is de NPS in 2020 gestegen van -5 naar -1, een verbetering derhalve van +4. Toepassing van de over 2019 gehanteerde methodiek laat overigens hetzelfde beeld zien. We kijken zelf ook goed naar de afzonderlijke scores omdat we aan de hand daarvan gericht actie kunnen ondernemen als dat nodig is; ambitieniveaus zijn op hetzelfde detailniveau bepaald en gericht op verdere verbetering van de scores.

## Klant staat centraal

We zien de cijfers als een waardering voor het werk dat we namens de fondsen doen en als een stimulans. Ze bevestigen dat APG de goede weg is ingeslagen: we zijn ons nog nadrukkelijker gaan richten op de wensen en behoeften van de klant. We denken zo veel mogelijk vanuit de deelnemer. We geven zo snel mogelijk antwoord, in begrijpelijke taal.

In 2020 hebben we de 'klantreis' op veel vlakken concreet gemaakt. APG is continu op zoek naar manieren om alles minder ingewikkeld te maken. Zo hebben we in 2020 een start gemaakt met het herschrijven van ingewikkelde brieven in eenvoudige taal en geven we gedoseerde informatie via e-mail. Steeds meer zaken kunnen eenvoudig en direct online worden opgevraagd of geregeld.



## Intensiever contact met werkgevers

Ook werkgevers zijn belangrijke klanten. In 2020 hebben we de dienstverlening aan hen geïntensiveerd. We creëren meer contactmomenten, bijvoorbeeld met online beeldgesprekken. Daar waren we al mee begonnen voordat het thuiswerken wegens corona de norm werd. We proberen hier maatwerk te leveren: kleine werkgevers helpen we vooral met de praktische dienstverlening aan hun werknemers. Grote werkgevers zijn meer bezig met vraagstukken als duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim. Die ondersteunen we bijvoorbeeld met een infotheek en webinars. In september, oktober en november 2020 volgden duizenden werkgevers die zijn aangesloten bij pensioenfondsen ABP webinars over het Nieuw Pensioen Contract.

## Sectormanagement

In 2020 hebben we Sectormanagement versterkt. Hiermee koppelen we fondsen en vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers aan elkaar. We richten ons hierbij op specifieke pensioenkwesities in de sectoren. Deze zijn van belang voor de sociale partners, omdat zij de inhoud van de cao's en de pensioenregeling bepalen. Elk kwartaal sturen we hen een overzicht van problemen en ontwikkelingen. Alle sociale partners kunnen de inhoud gebruiken in de besluitvorming en bij het opstellen van nieuwe regelingen.

## Innovatie

APG innoveert continu; we blijven onze dienstverlening vernieuwen. Ons 'innovatielab' De GroeiFabriek heeft al diverse succesvolle producten en diensten ontwikkeld, waaronder de onafhankelijke online 'vraagbaak' Kandoor (zie Vertrouwde Gids).

In 2020 is in de GroeiFabriek de tool Next Best Question (NBQ) ontwikkeld. De software van NBQ analyseert gegevens van een deelnemer die contact met ons zoekt. Aan de hand van de persoonlijke data, eerdere gesprekken, post- en mailverkeer en levensgebeurtenissen schotelt NBQ een top 5 voor van de meest waarschijnlijke vragen. De medewerker van het Klant Contact Center kan hiermee direct de juiste vragen stellen. Ook is de relevante informatie al automatisch bij de hand. Zo wordt de klant het beste geholpen.

Een ander opvallend nieuw product van de GroeiFabriek is de app 'attestatie de vita' voor ABP. Hiermee kunnen deelnemers eenvoudig een bewijs van leven naar het pensioenfonds sturen. Veel pensioenfondsen, waaronder ABP, verlangen jaarlijks een bewijs van leven om het recht op pensioen te bevestigen. Normaal gesproken loopt dit via de post. De app is bedoeld voor gepensioneerden die in het buitenland wonen. We verwachten dat op termijn het merendeel van hen de app gaat gebruiken. Het is in onze ogen een mooi voorbeeld van hoe digitale oplossingen klanten verder helpen.

## Pensioenoverdracht online

Uit de GroeiFabriek is onder meer Hyfen ontsproten. Dit team van internetontwikkelaars richt zich op het verbeteren van de pensioenoverdracht van het ene fonds naar het andere. Dat proces is vaak nog tijdrovend en duur, en het is voor de deelnemers ingewikkeld en vervelend. Via een online platform verbindt Hyfen de administraties van organisaties in de pensioensector met elkaar. De pensioenoverdracht kan online snel en eenvoudig worden geregeld. De eerste dienst die in gebruik is genomen, is [mijnwaardeoverdracht.nl](https://mijnwaardeoverdracht.nl).

In september 2020 is Hyfen verzelfstandigd. APC blijft als aandeelhouder en klant nauw betrokken, de Belgische IT-provider The Glue heeft een meerderheidsbelang in de spin-off. Door de verzelfstandiging hebben straks ook deelnemers en andere uitvoerders toegang tot de service.

## Kennis en kunde

**APG heeft in 2020 zijn kennis en kunde van de pensioenwereld meer ingezet: voor onze klanten, maar ook voor de rest van de samenleving. We zien het als een belangrijke taak om deze kennis te delen. Dat levert waarde op voor iedereen. We hebben inmiddels een nieuwe website, een Newsroom en podcasts. De bekendheid van APG is verder gegroeid.**



### Waarde creëren met onze kennis

APG heeft in de afgelopen 100 jaar een schat aan pensioenkennis opgebouwd. We zien het als onze taak om met deze kennis en ervaring de samenleving te helpen, zeker in een tijd waarin er veel verandert.

We dragen eraan bij dat Nederland een nieuw perspectief kan ontwikkelen op inkomen, nu, straks en later. In de politiek en in overleg met sociale partners hebben we hiervoor een belangrijke inbreng. Op die manier leveren we een grote bijdrage aan een eerlijk, gemeenschappelijk en sociaal pensioenstelsel. We mengen ons daarnaast in het maatschappelijk debat over pensioenen en zijn daarbij soms ook leidend.



Met onze kennis helpen we ook de deelnemers grip te krijgen op hun pensioen. We bieden ze inzicht in ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor hun eigen situatie. Samen met de pensioenfondsen ontwikkelen we hiervoor online mogelijkheden, zoals het Helder Overzicht & Inzicht en de Persoonlijke Pensioenpot. Het aantal deelnemers dat aangesloten is op Helder Overzicht & Inzicht is in 2020 toegenomen tot 1.965.000 (2019: 1.845.000). Ook het aantal deelnemers dat inzicht heeft in de Persoonlijke Pensioenpot kent een groei, namelijk van 975.000 in 2019 naar 1.015.000 in 2020.

In het delen van onze kennis en het communiceren met de buitenwereld zijn we zo laagdrempelig mogelijk. Onze website hebben we daarom opnieuw opgezet, in heldere taal en toegankelijk, zodat iedereen daarin de weg vindt en antwoorden krijgt. In onze online Newsroom schrijven we in begrijpelijke taal over nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden. Ook geluiden van buiten geven we ruimte, bijvoorbeeld in onze podcasts.

## **APG in het maatschappelijke debat**

### **Nationale DenkTank**

APG praat mee over maatschappelijke kwesties die ons werkgebied raken. Daarom waren we (samen met de ministeries van Sociale Zaken en Binnenlandse Zaken, de Rabobank en de gemeente Amsterdam) partner van de Nationale DenkTank 2020. Het thema van deze vijftiende editie, die in augustus begon, was 'Een beter perspectief voor middengroepen in Nederland'. Ofwel: hoe versterken we welzijn en welvaart en verhogen we regie voor middengroepen, in stad en regio? Aan het eind van 2020 kwamen twintig academici met antwoorden en suggesties.

### **Nationaal Arbeidsvoorwaardenonderzoek**

In 2020 hebben we samen met Intermediair, het 'work-life platform' voor hoogopgeleiden, het Nationaal Arbeidsvoorwaardenonderzoek uitgevoerd. Het rapport is in oktober 2020 gepubliceerd. Dit onderzoek naar de rol van het pensioen in de arbeidsvoorwaarden past in ons streven om werknemers zicht en grip te geven op hun financiële toekomst. Een van de uitkomsten was dat pensioen een belangrijke factor is bij de keuze voor een nieuwe baan, maar dat velen vaak niet weten hoe de pensioenregeling er precies uitziet. Van de werknemers en werkzoekenden verwacht 92% dat de werkgever de pensioenopbouw regelt.

## **APG als vraagbaak**

We dragen ook heel praktische informatie over, aan iedereen die daarbij is gebaat. Een goed voorbeeld is Kandoor. Op het onafhankelijke online platform Kandoor, dat al jaren bestaat, kan iedereen vragen stellen over zijn of haar financiën, en dus ook over het pensioen en de AOW. Bijna altijd kan een chatbot het antwoord geven, maar anders geeft een deskundige kosteloos informatie. Het aantal vragen in 2020 is 554.000 (2019: 635.000) De gebruikers tonen zich zeer tevreden: de NPS komt uit op 50 (2019: 50).

Het succes van Kandoor is niet onopgemerkt gebleven. Zo onderzoeken we in co-creatie met andere partijen (waaronder Defensie) hoe werkgevers Kandoor kunnen inzetten om werknemers te helpen rondom financiële thema's, bijvoorbeeld schulden. Ook kijken we of we door middel van samenwerking binnen ecosystemen de impact kunnen vergroten.

### **Groefabriek**

In de komende periode gaan we de Groefabriek vooral inzetten voor onze rol van Vertrouwde Gids: we introduceren diensten die mensen helpen met coaching en advies. We doen dat samen met onze pensioenfondsen en werkgevers. Daarnaast werken we met verschillende organisaties aan partnerships om zo een 'ecosysteem' te bouwen.

### **Geldvinder**

Een van onze nieuwe diensten is de Geldvinder: een online platform dat helpt bij het 'financieel fitter' worden. Hiermee zitten we in de pilotfase en loopt een experiment met werkgevers van ABP. APG heeft Geldvinder opgericht in samenwerking met achttien werkgevers (bedrijven/organisaties). Uit vooronderzoek was gebleken dat er onder werknemers behoefte is aan laagdrempelige hulp. Op Geldvinder.nl kan een werknemer zicht en grip krijgen op zijn of haar financiën. Iedereen kan na een eenvoudige financiële fitheidstest zijn eigen doelen uitkiezen, bijvoorbeeld eerder stoppen met werken of maandelijks wat geld overhouden. De app helpt om hiermee aan de slag te gaan en geeft aan welke stappen kunnen worden ondernomen en in welk tempo dat zou kunnen.

## Evenementen

We zijn ook een vertrouwde gids voor pensioenfondsbesteders en sociale partners. We doen bijvoorbeeld mee aan evenementen waar we onze kennis kunnen delen. In januari 2020 was er het eendaagse evenement Met het Oog op Morgen. De Summercourse, die normaal in de zomer plaatsvindt, kon helaas niet doorgaan *vanwege de toen heersende coronamaatregelen*. We hebben echter wel webinars georganiseerd voor pensioenfondsen en sociale partners, bijvoorbeeld over het Nieuw Pensioen Contract.

## Onze reputatie

APG ambieert en werkt aan een hogere naamsbekendheid, om meer impact te maken en daarmee ook een nog stabielere reputatie te krijgen. We meten onze reputatie en bekendheid om meer inzicht te krijgen in wat de samenleving van ons vindt en verwacht. We gebruiken hiervoor de RepTrak-methode. Daaruit blijkt dat 20% van de Nederlanders bekend is met APG, 3% meer dan in 2019. Daarmee komen we hoger uit dan ons streefcijfer voor 2020 (18%).



Onze reputatie is verbeterd: van 70,7 vorig jaar naar 72,6 in 2020. Dat zit net boven het doel dat we voor dit jaar hadden gesteld (72,5). Onder de mensen die APG zeer goed kennen, heeft APG een (nog) sterkere reputatie. Op alle reputatie-aanjagers scoort APG sterk en vooral op 'werkomgeving' (gelijkheid, beloning, betrokkenheid) en 'producten en diensten'. Waarbij 'werkomgeving', 'producten en diensten' naast 'prestatie' ook nog eens het meest impactvol zijn.

Voor 2021 zetten we in op minimaal het evenaren van de scores.

# Duurzaamheid in ons bedrijf

**Voor de bedrijven waarin we beleggen, hanteren we strenge eisen voor duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Om zelf ook aan die strenge eisen te voldoen, hebben we actie ondernomen, onder andere op het gebied van huisvesting, mobiliteit en diversiteit.**

De grootste impact heeft APG uiteraard met de beleggingen die we voor onze klanten beheren. Toch vlakken we ook de impact van onze bedrijfsvoering niet uit. Omdat we op dat vlak achterbleven bij de organisaties waarin we beleggen, hebben we in onze strategie nu als uitgangspunt opgenomen: we practice what we preach. Alleen dan kunnen we voor anderen de lat hoog leggen. Bovendien motiveren we medewerkers op die manier om duurzaamheid in hun dagelijkse werk en besluiten mee te nemen.

## Onze ambities

Wij willen werken aan een toekomst waarin we welvaart en welzijn duurzaam delen. Deze ambitie wordt ingevuld door de ontwikkeling van plannen en de uitvoering van activiteiten door bedrijfsonderdelen van APG voor vier duurzaamheidspijlers 'Industry Captain en vertrouwde gids', 'Internationaal koploper in verantwoord beleggen', 'Duurzame ontwikkeling van Nederland' en 'We practice what we preach'. Op het gebied van duurzaamheid willen we tot 'de besten van de klas' behoren.

## Onze duurzaamheid in 2020

In 2018 hebben we ons startpunt voor verduurzaming van onze organisatie bepaald en is begonnen om op het gebied van onze eigen bedrijfsvoering minimaal zo te presteren als wij verwachten van de organisaties waarin we beleggen. Op drie vlakken binnen onze bedrijfsvoering bleek er in 2020 nog werk aan de winkel: huisvesting, mobiliteit en diversiteit & inclusie. Voor onze inspanningen op het gebied van diversiteit & inclusie, zie het hoofdstuk Hoe we met elkaar werken.

In 2020 hebben we een aantal concrete stappen gezet. Zo heeft de raad van bestuur eind november een CO<sub>2</sub>-reductieplan goedgekeurd: het doel is dat APG in 2030 een aantoonbaar klimaatneutrale bedrijfsvoering heeft. We betrekken onze leveranciers bij onze doelstelling. Zo werken we aan een plan om duurzamer in te kopen. Verder wordt een Sustainability Board opgericht, met de rvb-voorzitter aan het hoofd. De Sustainability Board bereidt de vele besluiten voor die de komende tijd nodig zijn om vorm te geven aan de duurzaamheidsambitie. Lees meer hierover in de Governanceparagraaf.





	<b>Totaal 2020</b>	<b>Totaal 2019 **</b>
Scope 1: directe uitstoot	2.048	3.288
Scope 2: indirecte uitstoot	5.009	11.494
Scope 3: overige	1.116	3.570
<b>Totaal in ton*</b>	<b>8.173</b>	<b>18.352</b>

\* Bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot, waarbij geen rekening is gehouden met het gebruik van hernieuwbare bronnen. Meer informatie over onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk, de Scope's en de berekening ervan is te vinden in de bijlagen.

\*\* Vergelijkende cijfers zijn aangepast. De toelichting is te vinden in de bijlagen

## Huisvesting

Van onze totale CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2020 hing 66% samen met huisvesting (43% in 2019).

Ons nieuwe, volledig duurzame kantoorpand aan de Basisweg in Amsterdam (Edge West) is in aanbouw en wordt in 2021 opgeleverd. Dit pand krijgt de hoogst mogelijke BREEAM-certificering, wat de mate van duurzaamheid weerspiegelt. Door van twee Amsterdamse vestigingen te verhuizen naar dit pand, kunnen we een groot aandeel van de CO<sub>2</sub>-emissies van onze huisvesting terugdringen. Ook in Heerlen wordt gewerkt aan verduurzaming. Eerder hebben we een belangrijke stap gezet door het datacenter in Heerlen te koelen met mijnwater. Deze technologie kan ook gebruikt worden om het kantoorgebouw van het gas af te halen. Het besluit om het pand op deze manier van verwarming en koeling te gaan voorzien, moet nog worden genomen. Verder zullen we in 2021 ook in Heerlen voor het eerst het BREEAM-certificatieproces doorlopen en zullen we onderzoeken welke aanvullende energie-efficiëntiemogelijkheden er zijn voor onze kantoorpanden in Hong Kong en New York.

Daarnaast besteden we in onze panden veel aandacht aan het welbevinden en de gezondheid van APG'ers. Het kantoorpand in Amsterdam krijgt voor het gebouw een Platinum-certificaat voor de WELL-standaard, gericht op de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Eerder is de ambitie uitgesproken om ook een WELL Interiors Gold-certificaat voor de inrichting van de APG-verdiepingen op deze locatie te halen. Voor deze standaard wordt gekeken naar zaken als voldoende groen en daglicht, goede akoestiek, gezonde werkplekken en het stimuleren van beweging. Inmiddels zijn we tot het inzicht gekomen dat het voor een gezonde werkomgeving die past bij de visie van APG voldoende is om de WELL-richtlijnen zo veel mogelijk toe te passen voor onze kantoorpanden in Amsterdam en Heerlen, zonder deze hierop te certificeren. Dit past ook beter bij de kritische blik die APG als belegger heeft op de veelheid aan certificeringen.

Het thuiswerken zal na de coronacrisis voor velen een deel van de werkweek innemen. Dit heeft ook gevolgen voor hoe we onze kantoren gebruiken. Ons nieuwe kantoor in Amsterdam is al berekend op flexibel gebruik van werkplekken. In Heerlen gaan we een aantal verdiepingen inleveren.

## Hergebruik

We letten goed op welke materialen we gebruiken en kunnen hergebruiken. Bij de mobiele telefoons van onze medewerkers hebben we bijvoorbeeld een samenwerking met de

Nederlandse sociale onderneming Closing the Loop. Voor elke telefoon die we gebruiken, zamelt Closing the Loop op verantwoorde wijze één afgedankte telefoon in en recyclet deze uit landen die geen formele afvalbeheersystemen hebben. De samenwerking biedt een praktische eerste stap naar een circulaire economie door waardevolle materialen terug te halen voor hergebruik.

## **Mobiliteit**

Van onze totale CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2020 was 34% toe te wijzen aan mobiliteit (57% in 2019). Het totaalcijfer in 2019 was hoog. We gaan er alles aan doen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot door vervoersbewegingen te verminderen: we maken milieuvriendelijk reizen aantrekkelijker, gaan minder vliegen en onderzoeken of we op duurzamere biokerosine kunnen vliegen voor de vluchten die echt noodzakelijk zijn.

Begin 2020 hebben we ons aangesloten bij Anders Reizen: we ondertekenden de Dutch Business Sustainable Mobility Pledge. Anders Reizen is een coalitie van inmiddels ruim 60 organisaties die hebben afgesproken om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van hun zakelijke reizen in de periode tot 2030 te halveren ten opzichte van 2016. De organisaties leren van elkaars ervaringen.

In het terugdringen van onze uitstoot door reizen zijn we 'geholpen' door de coronacrisis. In maart 2020 zijn we razendsnel succesvol overgeschakeld op thuiswerken. We zagen dat de digitale mogelijkheden het aantal verplaatsingen drastisch verlaagden. Noodgedwongen daalde het aantal reisbewegingen fors. Dit heeft ons een belangrijke les geleerd: de potentie om snel stappen te zetten is er dus.

De uitdaging is nu om onze aanpak van de mobiliteit in beleid te vatten en niet terug te vallen in oud gedrag zodra de coronacrisis achter ons ligt. Ook in de (nabije) toekomst willen we ongeveer de helft van onze werkzaamheden vanuit huis blijven doen.

Meer duurzaamheidsinformatie is te vinden in de bijlagen.

## **APG in de samenleving**

Op verschillende manieren laat APG zich zien in de Nederlandse samenleving. We vinden dat dit past bij een maatschappelijke organisatie als de onze. We delen onze kennis, bijvoorbeeld op congressen, in de media en in overlegorganen.

Daarnaast steunen we nadrukkelijk projecten die ons na aan het hart liggen. Zo werken we samen met JINC. JINC zorgt voor rolmodellen voor kinderen die opgroeien in een omgeving met een sociaaleconomische achterstand. JINC doet dit onder andere door de leerlingen spelenderwijs en op een inspirerende manier kennis te laten maken met de arbeidsmarkt. Bij APG deden we dit jaar bijvoorbeeld weer mee aan De Baas van Morgen waarbij een Mavo-leerlinge een dag een plek kreeg in de rvb. Ook organiseerden we een Bliksemstage voor een VMBO-2 klas, waarbij ze kennis maakten met APG'ers dwars door de organisatie.

Elke maand doneren medewerkers van APG geld aan onze goede-doelenstichting SWAP. Daarnaast zijn er collega's die, bijvoorbeeld aan het einde van het jaar, een eenmalige donatie doen aan deze stichting. SWAP steunt alleen concrete duurzame projecten in ontwikkelingslanden, waarbij wordt samengewerkt met kleine goede doelenorganisaties. Dit jaar werd onder andere bijgedragen aan de verbouwing/uitbreiding van een kindertehuis in Cambodja, de verbouwing van een weeshuis in Roemenië, de bouw van een woontent in

Mongolië en de aanleg van een watervoorziening voor een dorp in de Himalaya in Nepal. Vanwege de coronacrisis is bij wijze van uitzondering dit jaar ook bijgedragen aan noodhulp in o.a. Gambia, Tanzania en Roemenië. Dit deed SWAP via verschillende kleine goede doelenorganisaties waar de stichting in het verleden ook mee heeft samengewerkt.

Aan het begin van 2020 is een groep APG'ers via SWAP naar India gereisd om daar te helpen een campus op te knappen. Op deze campus kunnen kinderen die blind of doof zijn, of die een andere lichamelijke handicap hebben, onbezorgd opgroeien. Ze krijgen hier de kans om naar school te gaan dan wel een vak te leren, zodat zij later volwaardig aan de maatschappij kunnen deelnemen.

## Onze financiële positie



APG heeft als primair doel het maximaliseren van de pensioenwaarde voor deelnemers en niet het maximaliseren van het eigen resultaat. Toch sluit APG het jaar af met een mooi financieel resultaat van € 42 miljoen (2019: € 53 miljoen). Dit betekent een rendement op het eigen vermogen van 10,7% (2019: 7,6%). In het verslagjaar was de effectieve belastingdruk 10,0% (2019: 8,6%). Zowel het netto resultaat als het rendement op het eigen vermogen ligt hoger dan het gedefinieerde maatschappelijke rendement voor 2021 van € 24 miljoen respectievelijk 6,1%. Een belangrijke reden dit jaar voor het hoge resultaat zijn de effecten van corona op de kosten van APG. Door het bijna volledig thuiswerken hebben we dit jaar veel minder reis- en verblijfskosten gehad, hebben trajecten en invulling van vacatures vertraging opgelopen en bleven diverse andere kosten ook achter op de initiële verwachting. Aan de omzetkant daarentegen heeft APG door veelal contracten op basis van vaste afspraken weinig impact ondervonden van de globale pandemie. Vanwege het eenmalige karakter van deze resultaatverbetering is besloten dit als extra dividend aan onze aandeelhouders uit te keren.

Bij de pensioenadministratie zien we een stijgend aantal deelnemers en een daling van de omzet ten opzichte van voorgaande jaren, iets wat bijdraagt aan een lagere prijs per deelnemer. Dit draagt tevens bij aan het realiseren van onze doelstelling met betrekking tot het maximaliseren van pensioenwaarde. Onder de operationele kosten zijn de implementatiekosten van onze nieuwe strategie te benoemen, de opstart van programma's rondom Grip op data, het Nieuw Pensioen Contract en de investeringen om de dienstverlening nog meer deelnemergericht te maken. Daarnaast zijn afgelopen jaar flinke stappen gezet in het bereiken van ons doel om de vertrouwde gids te zijn en in de positionering van APG.

In boekjaar 2019 heeft APG een nieuw kapitaal- en dividendbeleid opgesteld. Belangrijke uitgangspunten in het nieuwe beleid zijn: een vereist rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie van 6,1%, financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen, en geen overkapitalisatie. Het maatschappelijk vereist rendement is gebaseerd op een resultaat gecorrigeerd voor kosten gericht op toekomstige ontwikkelingen en een eigen vermogen gecorrigeerd voor immateriële vaste activa.

Als resultaat van dit nieuwe beleid en de verkoop van Loyalis heeft APG in 2019 een interim dividend uitgekeerd aan zijn aandeelhouders van € 235 miljoen. Naast dit interim dividend heeft APG begin 2020, als gevolg van kapitaalvermindering, nog een bedrag van € 90 miljoen aan de

aandeelhouders uitgekeerd. Hiermee is de overkapitalisatie na de verkoop van Loyalis teruggegeven aan de aandeelhouders. APG verwacht voor de toekomst een stabielere, maar lagere resultaat en daarmee een lagere dividendstroom. Naast die eenmalige kapitaalvermindering in het begin van 2020 was de reguliere dividenduitkering aan onze aandeelhouders € 83 miljoen op basis van het resultaat van APG over het boekjaar 2019.

## **Fiscaal beleid**

Het fiscaal beleid van APG is erop gericht om in alle landen waar APG zelf of namens klanten actief is, belasting af te dragen in overeenstemming met lokale wetgeving. APG signaleert (internationale) initiatieven gericht op een evenwichtiger wijze van belastingheffing. Die leiden momenteel tot wetgeving om agressieve fiscale planning tegen te gaan.

Transparantie, begrip en vertrouwen zijn belangrijke termen waarop de samenwerking met de Belastingdienst is gebaseerd. Dat is in 2017 vastgelegd in het convenant Horizontaal Toezicht. APG vindt een open en eerlijke relatie met de fiscale autoriteiten belangrijk. Dit betekent onder meer dat we fiscale standpunten waarover verschil van mening kan ontstaan, voorleggen aan de Belastingdienst. APG is voortdurend in dialoog met de Belastingdienst over de opzet en de werking van het Tax Control Framework, een fiscaal kwaliteitssysteem van interne beheersing en interne en externe controles. In 2020 hebben we dit raamwerk verder verbeterd. Hierbij gebruiken we steeds meer data-analyse.

## **Belastingethiek**

APG is zich bewust van de maatschappelijke positie die APG en zijn klanten innemen in de samenleving. We onderkennen het belang van een open en constructieve maatschappelijke discussie over belastingethiek. Om een zinvolle discussie mogelijk te maken, is transparante communicatie nodig. We houden daarbij de bedoeling van de wetgever scherp op het netvlies.

We zien steeds meer (internationale) initiatieven om te komen tot meer evenwicht in de belastingheffing. In dat evenwicht zou zowel dubbele belasting als dubbele niet-belasting moeten worden voorkomen. De huidige regelgeving en algemeen geldende principes van internationaal belastingrecht dienen volgens ons als uitgangspunt. Daarbij moet oog zijn voor de bijzondere positie van pensioenfondsen, die in het internationale verkeer veelal worden aangemerkt als vrijgesteld van belastingheffing over hun beleggingsresultaten.

Hoofdstuk 5

# Hoe we met elkaar werken



**APG maakt grote veranderingen door. Er komt een nieuw pensioencontract aan en dat zal gevolgen hebben voor het werk van veel APG'ers. Bovendien heeft de coronacrisis ons gedwongen om bijna heel 2020 thuis te werken. Ook 'na corona' zal thuiswerken een rol spelen. We gaan verder nadrukkelijk meer werk maken van ons beleid op diversiteit en inclusie.**

## Great place to work

De coronacrisis heeft aangetoond dat we als organisatie wendbaarder zijn dan we dachten. De inzet van onze medewerkers bleek bijzonder groot, en dat in een tijd waarin ons bedrijf al flink aan het veranderen was: we zijn niet langer grotendeels administratieve uitvoerder, maar een klantgericht bedrijf dat zijn kennis over pensioenen deelt en dat de deelnemer centraal stelt. Daarin zien we een duurzame toekomst voor de deelnemers en onszelf.

De basis daarvoor ligt in een veilige, gezonde en vitale omgeving voor onze medewerkers. Dat kan alleen als APG een bedrijf is met goed werkgeverschap, waarbinnen alle medewerkers worden gewaardeerd om wie ze zijn en wat ze kunnen. Kortom: een 'great place to work' voor al onze mensen. Daar richten we ons op.



Eind 2020 is de vaste personele bezetting licht gestegen naar 3.085 medewerkers (2019: 2.980). Voor 2021 verwachten we dat dit aantal stabiliseert.

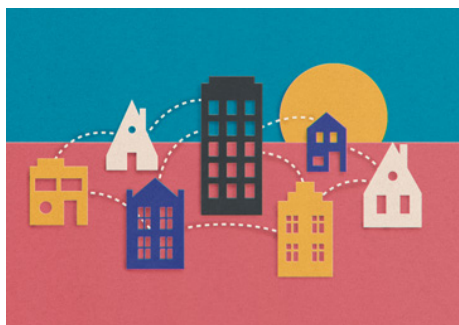
## Ons werk in coronatijd

In maart 2020 werd ook APG, eerst in onze vestigingen in Azië en later ook in al onze andere kantoren, overvallen door de coronapandemie. In zeer korte tijd wisten we vrijwel al onze werkzaamheden te verplaatsen van kantoor naar huis. Dankzij de verhalen en ervaringen van onze collega's in Azië konden we al vóór de eerste lockdown een testdag houden. Na die dag waren we klaar om thuis aan de slag te gaan; onze IT was hiervoor goed ingericht.

Ervan uitgaande dat de pandemie een lange periode zou gaan beslaan, hebben we een aantal prioriteiten gesteld voor onze crisisaanpak: de veiligheid en de gezondheid van onze medewerkers, onze bedrijfscontinuïteit, de verbinding met collega's en de focus op de lange termijn.

Om iedereen te ondersteunen in het thuiswerken hebben we een breed aanbod van voorzieningen ingezet: van bureaustoelen voor thuis tot workshops over leidinggeven in coronatijd en over samenwerken op afstand. In de nieuwe cao is een budget voor een thuiswerkplek opgenomen.

Met het oog op de mentale gezondheid konden medewerkers onder meer meedoen aan sessies mindfulness en yoga. We blijven het nemen van vakantie stimuleren; we zien dat er in de thuiswerksituatie minder neiging is om helemaal 'af te schakelen'. Het aantal opgenomen vakantiedagen is gedaald.



## **Metingen bij medewerkers**

Eind maart 2020 hebben we met een Pulse-meting onderzocht hoe onze medewerkers zich voelden en wat ze nodig hadden of wat ze graag anders zouden zien. De respons was hoog: 76,4%. Onze aanpak van de crisis werd hoog gewaardeerd (95% is heel tevreden over werken bij APG) en de tevredenheid over het leiderschap in deze crisis was groot.

In een tweede meting in mei 2020 (66,3% respons) was de algehele tendens nog steeds positief, maar een aantal medewerkers gaf aan het moeilijk te hebben. Mensen die grote problemen ervoeren met thuiswerken hebben tijdens de versoepeling van de maatregelen in de zomer voorrang gekregen om naar kantoor te gaan.

Ook in oktober 2020, tijdens de 'tweede golf', hebben we een meting gedaan. Daaruit bleek dat medewerkers gemiddeld een iets lagere score gaven aan 'energie krijgen van het werk' en aan hun enthousiasme over de toekomst. Ook hebben we weer gekeken naar welke mensen op kantoor zouden kunnen werken omdat ze problemen ondervonden met het thuiswerken. Voor een aantal andere medewerkers betekende dit dat ze weer 'verhuisden' van kantoor naar huis.

## **Uitgesteld of afgelast**

Online hebben we heel veel kunnen oplossen, maar niet alles. In sommige gevallen was het beter iets uit te stellen of in het ergste geval af te gelasten: zo is de Leiderschapsdag niet doorgegaan en hebben we ander leidinggevendendoverleg digitaal gedaan. Ook werving & selectie gaat nu voorlopig via Microsoft Teams.

## **Flexibel werken in de toekomst**

In onze bedrijfscultuur was al een voorzichtige verschuiving naar meer thuiswerken merkbaar, maar deze crisis heeft dit proces versneld en heeft ons ertoe aangezet om blijvend een deel van het werk vanuit huis te doen. Per team onderzoeken we wat mogelijk is. Ook dit wordt maatwerk.



## Personeelsplanning

De hernieuwde strategie en positionering van APG en ook de komst van het nieuwe pensioenstelsel hebben gevolgen voor onze organisatie. Het werk wordt complexer en digitaler, medewerkers zullen steeds sneller en vaker wisselen van baan. Om onze interne en externe arbeidsmobiliteit te vergroten hebben we een Strategic Workforce Planning. Deze biedt ons inzicht in het personeelsbestand dat we nu, straks en later nodig hebben. We onderzoeken welke vaardigheden en capaciteiten onze huidige medewerkers nodig hebben om onze doelen te bereiken en wat voor type nieuwe medewerkers we aantrekken. Behalve mensen met pensioen kennis zijn mensen met een klantgerichte achtergrond of stevige IT-kennis welkom.

## Persoonlijke ontwikkeling

We focussen op de duurzame ontwikkeling van onze medewerkers. We bieden al onze medewerkers de mogelijkheid om zich blijvend te ontwikkelen binnen APG, zodat ze zich kunnen richten op de baan van morgen en overmorgen. Dat gebeurt met ons programma The Making of You, waarmee we in 2018 zijn gestart. In dit persoonlijke ontwikkelprogramma ontdekken medewerkers hun sterke punten en drijfveren; ze vergroten daarmee hun kansen binnen APG of eventueel elders op de arbeidsmarkt. Sinds maart 2020 bieden we dit programma online aan.

The Making of You heeft een transformatie ingezet en medewerkers in beweging gebracht. De verandering van de manier van denken over de loopbaan was de eerste succesvolle stap. Nu gaan we de volgende fase in, waarin we blijvende ontwikkeling inbouwen in de dagelijkse werkzaamheden.

Daarnaast moeten we inspringen op veranderingen van het werk. Dit vraagt van medewerkers dat ze in actie komen als bepaalde functies gaan vervallen of als we andere vaardigheden vragen. Daarvoor bieden we binnen The Making of You een intensief traject aan. Vanaf de start van dit programma hebben 398 medewerkers dit traject gevolgd, en daarvan is inmiddels intern 73% doorgestroomd naar andere functies.

Ook afspraken in de nieuwe cao voor 2021 sluiten hierop aan. Daarin is vastgelegd dat we continu ontwikkelen centraal stellen: we koppelen de periodieke beoordeling en beloning los, we gaan uit van vaste stappen die medewerkers tijdens hun ontwikkeling kunnen zetten in de loonschalen. Doorlopende dialoog en feedback vormen de basis.

## Leiderschap

In de omslag die APG doormaakt, is de focus in het leidinggeven verschoven van sturen naar verbinden. Onze leidinggevendenden moeten het voorbeeld geven: ze stimuleren onze



medewerkers om te werken aan hun ontwikkeling, maar staan zelf natuurlijk ook niet stil. Ze ontwikkelen zichzelf in ons leiderschapsprogramma op individueel niveau, met leidinggevendenden onderling - bijvoorbeeld door middel van intervisie - en met hun team. Leidinggevendenden moeten de veranderingen waar we voor staan kunnen leiden, duidelijkheid scheppen en de strategie implementeren. Het leiderschapsprogramma wordt zowel offline als online aangeboden.

Uit de hoge waardering voor de leidinggevendenden in de Pulse-metingen van maart en mei 2020 maken we op dat onze inspanningen voor goed leiderschap hun vruchten afwerpen.

## Werving nieuwe medewerkers

De bekendheid van APG groeit, zo is af te lezen aan onze RepTrak-meting. Dat is belangrijk omdat dat ons helpt bij de werving van nieuwe medewerkers. In kringen van beleggers zijn we zeer bekend en is het vertrouwen in ons hoog: we zijn toonaangevend als duurzame belegger. Voor dat onderdeel binnen ons bedrijf werven we internationaal. Het lukt ons goed om daarvoor mensen aan te trekken, juist vanwege onze maatschappelijke doelen en beleid.

Om andere potentiële medewerkers te bereiken, hebben we onder andere onze vacatureteksten persoonlijker gemaakt. Onze nieuwe wervingssite [werkenbij.apg.nl](https://werkenbij.apg.nl) is in 2020 gelanceerd, in de nieuwe en toegankelijke APG-huisstijl. Met een moderne uitstraling en verhalen van APG-collega's over hun werk willen we mensen enthousiasmeren.

## Gezonde organisatie



Het ziekteverzuim willen we zo laag mogelijk houden. Vorig boekjaar hebben we ons verzuimcijfer al flink teruggedrongen: van 5,1% in 2018 naar 4,6% eind 2019. In 2020 is dat verder gedaald naar 3,6%. Hoewel het voortschrijdend cijfer dus gestaag daalt, is het verzuim nog steeds hoger dan de norm (2,7%).

Sinds maart 2020 volgen we ook het actuele verzuim. Na een kleine stijging van het verzuim in maart is het gedaald en daarna is het tot eind 2020 stabiel gebleven. Enkele collega's zijn met Covid-19 op de intensive care beland. Gelukkig is niemand aan het virus overleden.

Het is belangrijk dat onze medewerkers fit blijven, zeker in deze tijd. We houden graag zicht op hoe ze zich voelen. We zien het risico dat mensen thuis eerder doorwerken als ze zich niet fit voelen, dus roepen we hen op om goed voor zichzelf te zorgen en zaken waar ze tegenaan lopen te bespreken met hun team en hun leidinggevende. Ook moedigen we medewerkers aan om af en toe langere tijd aaneengesloten vrij te nemen aan om echt los te raken van het thuiswerken. Hiervoor hadden we in de zomerperiode de actie #ikschakelaf: de leidinggevendenden vervulden hierbij nadrukkelijk een voorbeeldrol.

## Diversiteit en inclusie

APG streeft naar diversiteit en een inclusieve cultuur. Dit sluit direct aan bij onze missie 'samen bouwen aan jouw duurzame toekomst'. In 2019 zijn hiervoor binnen APG door medewerkers al verschillende initiatieven ontwikkeld. Het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO) en

diversiteitscijfers lieten in dat jaar zien dat er nog werk aan de winkel was. In 2020 hebben we beleid ontwikkeld dat aansluit op de ambitie om een 'great place to work' te zijn.

In 2020 hebben we onze visie en meetbare ambities scherper geformuleerd. We willen dat onze medewerkers zich bij APG op hun gemak voelen en dat ze zichzelf kunnen zijn; iedereen hoort erbij.

Onze ambities gaan we verder concreet vormgeven: we stellen vacatures op met oog voor inclusie, letten goed op de samenstelling van selectiecommissies en zijn ons bewust van dit onderwerp tijdens selectiegesprekken. Daarnaast besteden we aandacht aan diversiteit en inclusie in events en communicatie. We kijken ook goed wat we kunnen doen met initiatieven en ideeën vanuit de organisatie en ons ambassadeursnetwerk. In 2021 maken we daarvan een inventarisatie. We hebben ook een actief vrouwen netwerk.

### Vijf kernpunten voor diversiteit en inclusie

We willen een afspiegeling zijn van de maatschappij: we kunnen ons dan ook beter inleven in de wensen van onze klanten.

We hebben diversiteit aan talenten en competentie nodig: dat maakt ons wendbaarder en verbetert onze resultaten.

We werken aan een duurzame toekomst: dat kan alleen met een duurzaam profiel, met 3.000 unieke collega's.

We willen dat iedereen zichzelf kan en durft te zijn. Dit is een voorwaarde voor een grote betrokkenheid.

We creëren een veilige omgeving, waar mensen zich durven uit te spreken: dat helpt ons te positioneren als een zelfbewuste speler in de pensioenwereld.

## Ambities

### Kansen voor de minder kansrijken

In 2019 hebben we onze eigen vorm van participatiebaan voorbereid voor tien van onze medewerkers met een beperkt arbeidsvermogen. Hun kansen op de arbeidsmarkt zouden gering zijn buiten APG. Voor deze medewerkers hebben we in 2020 cao-afspraken gemaakt over begeleide maatwerkplekken, en deze zijn ook gecreëerd. Zo hebben we deze medewerkers voor APG behouden.

### Divers talent

APG wil een aantrekkelijk werkgever zijn voor cultureel divers talent. Om een onderbouwd inzicht te krijgen in de huidige culturele diversiteit doen we mee aan de Barometer Culturele Diversiteit van het Centraal Bureau voor de Statistiek.

### Ongewenst gedrag

Een norm stellen op ongewenst gedrag is de verantwoordelijkheid van iedere leidinggevende en medewerker, zoals op beledigingen en spottende grapjes of uitsluiting bij groepsactiviteiten.

### LHBTI+

We willen inclusie en psychologische veiligheid binnen de organisatie vergroten, zodat

medewerkers binnen APG met hun hele persoonlijkheid naar het werk durven te komen en zichtbaar durven te zijn.

### **Leeftijd**

Bij APG streven we naar een mix van leeftijden, met een duidelijke mix binnen teams, waarin verschillende generaties samenwerken.

### **Tips en adviezen**

Er zijn binnen APG verschillende mogelijkheden voor medewerkers om zelf of met het team met inclusie aan de slag te gaan. Behalve tips, worden er bijvoorbeeld verschillende e-learnings aangeboden, staan we geregeld stil met interviews, artikelen en bijeenkomsten bij het onderwerp en kun je als medewerker een eigen netwerk starten, als daar behoefte aan is. Ook zijn er verschillende teams die de training onbewuste vooroordelen hebben gevolgd en kan ieder tem die training volgen.

## **Positie van vrouwen bij APG**



Een andere concrete ambitie is het aanstellen van meer vrouwen op bepaalde posities. APG streeft ernaar dat in de top van de organisatie voor het eind van 2022 minimaal 30% vrouw is. Voor de subtop houden we minimaal 35% aan en organisatiebreed minimaal 40%. Dit laatste percentage bedraagt op dit moment – net als eind 2019 – slechts 35%.

### **Onderzoek naar loonkloof**

In 2019 heeft APG als eerste Nederlandse bedrijf de kloof gedicht tussen de beloning van mannen en vrouwen in dezelfde functies: 125 vrouwen kregen er salaris bij. In 2020 hebben we de oorzaken van het ontstaan van deze loonkloof onderzocht, mede om te voorkomen dat dit opnieuw zou gebeuren. Een vaak genoemde oorzaak van een loonkloof is dat vrouwen minder goed over hun salaris onderhandelen dan mannen. Bij APG bleek dat niet de oorzaak. Ons onderzoek wees uit dat de kloof kan ontstaan doordat vrouwen in hun salarisschaal minder snel promotie maken.

### **APG vult aanvullend geboorteverlof aan tot 100%**

Sinds 1 juli 2020 kunnen medewerkers van wie de partner is bevallen van een kind zes weken verlof opnemen. De eerste vijf werkdagen betaalt de werkgever door. Het UWV keert met de regeling aanvullend geboorteverlof de volgende vijf weken 70% van het salaris uit. APG vult dat aan tot 100%.

## **Tevreden medewerkers**



In oktober 2020 hebben we een medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO) uitgevoerd, met een hoge respons van 81% en een bovengemiddelde betrokkenheidsscore van 7,8. Uit deze

meting blijkt dat we het vooral goed doen op samenwerking, het inclusieklimaat en de trots van onze medewerkers op APG. We scoren wat lager op de energie die mensen krijgen van hun werk, het enthousiasme over de toekomst van APG en de helderheid van rollen. We geven opvolging aan de resultaten met als basis het goede gesprek over de resultaten, en dan met name over thuiswerken en flexibiliteit, over wat wordt verwacht in de functie en over de waarden en de toekomst van APG. Voor 2021 is onze ambitie om dezelfde betrokkenheidsscore te behalen.

## Het werken van straks

APG denkt na over het 'Nederland van Straks'. In het verlengde hiervan willen we samen met de sociale partners verkennen hoe het 'Werken van straks' eruitziet. Welke rol speelt APG als werkgever over tien jaar? Dit is belangrijk om te onderzoeken. We willen ook goed op het netvlies hebben hoe medewerkers hun veranderende rol zien. De vakbonden hebben positief gereageerd op onze uitnodiging om hierover mee te denken.

## Beloning

We voeren een transparant, beheerst en zorgvuldig beloningsbeleid dat de langetermijnvisie en strategie van APG weerspiegelt. Dit beloningsbeleid moet ons in staat stellen om gekwalificeerde en integere medewerkers aan te trekken en te behouden op alle posities in de organisatie.

Hiervoor kijken we integraal naar een combinatie van drie perspectieven:

1. Interne verhoudingen;
2. Externe verhoudingen;
3. Maatschappijconformiteit.

Met het perspectief op de interne verhoudingen bedoelen we dat er een juiste balans moet zijn tussen de beloning van de raad van bestuur en die van de medewerkers en tussen die bij de verschillende organisatieonderdelen onderling, maar ook tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen. Waar er beloningsverschillen bestaan, moeten we deze verschillen kunnen verantwoorden en toelichten. Waar we de verschillen niet kunnen verklaren, grijpen we in. Met aandacht voor externe verhoudingen kijken wij steeds naar een goede balans tussen het aantrekken van talent en voorkomen van excessieve beloning die niet uitlegbaar is. We maken hiervoor gebruik van specifieke benchmarks voor functies en organisatieonderdelen. Als organisatie midden in de samenleving zijn wij scherp op het maatschappelijk perspectief. Daarmee nemen we verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke functie die we vervullen door een goed evenwicht te zoeken tussen een juiste beloningspropositie en het doel van het maximaliseren van pensioenwaarde.

We kennen een centraal beloningsbeleid waarin we vanuit de beweging die we als APG willen maken, veel aandacht hebben voor de ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden, naast een vast salaris en een goede pensioenvoorziening.

Om maximale pensioenwaarde voor onze pensioenfondsen en hun deelnemers te realiseren, heeft APG professionals nodig met de juiste kennis, ervaring en vaardigheden. APG streeft ernaar talent te behouden en daarnaast nieuw talent binnen te halen door een beloningsstructuur die aansluit bij dit doel. Uiteraard is belonen een onderdeel van de totale arbeidsvoorwaarden en waardering.

In de CAO met ingangsdatum 1 januari 2021 is afgesproken dat APG, samen met vakorganisaties, gedurende de looptijd van de cao, nader onderzoek gaat doen naar het belonings- en functiewaarderingssysteem voor APG op basis van de drie genoemde perspectieven.

We differentiëren in beloning daar waar nodig, met name binnen APG Asset Management. We kiezen er bewust voor om daar waar we een onderscheidende propositie kunnen bieden aan onze klanten zo veel mogelijk die beleggingen zelf te doen in plaats van uit te besteden aan andere partijen. Dat doen we nu voor ongeveer driekwart van de beleggingen. Onze eigen beleggers weten de belangen van onze pensioenfondsen en deelnemers uitstekend te vertalen in beleggingsbenaderingen. Dat lijkt tegenstrijdig met de hogere loonkosten die wij moeten betalen. Toch zijn onze kosten veel lager dan wanneer wij de beleggingen zouden moeten uitbesteden. Zo zijn we al meerdere jaren met een private equity programma bezig waarbij we zelf private equity managers selecteren en monitoren en doen we directe investeringen in vastgoed en infrastructuur, in plaats van gebruik te maken van beleggingen via fondsen die door anderen gemanaged worden. Met deze ontwikkelingen besparen we tientallen miljoenen aan beleggingskosten per jaar voor onze klanten. Zo blijft er meer rendement over voor de deelnemer.

Wanneer we echter constateren dat uitbesteden ten goede komt aan de deelnemer, is dat de keuze die we maken. Voor de beloningen van medewerkers in het buitenland is een balans gezocht tussen wat aanvaardbaar is en wat ter plaatse gangbaar en nodig is om goede medewerkers te binden aan APG. Deze beloningen kennen een andere opbouw en kunnen hoger zijn dan in Nederland.

### **Variabele beloning**

Alleen voor medewerkers van APG Asset Management met een directe invloed op de beleggingen en voor de medewerkers van Entis kennen we variabele beloning. De hoogte van de variabele beloning bij APG Asset Management is afhankelijk van de functie en de geleverde kwantitatieve en kwalitatieve prestaties. Daarbij is de variabele beloning voor 50% afhankelijk van niet-financiële variabelen. We gaan zorgvuldig om met het variabele beloningsinstrument.

Voor een groot deel van deze medewerkers geldt dat de variabele beloning, afhankelijk van de hoogte, uitgesteld uitbetaald wordt. De beloning wordt voor de helft uitbetaald in het jaar volgend op het prestatiejaar en het overige volgt in drie gelijke delen na een herbeoordeling van de prestaties. In het buitenland maakt variabele beloning een groter deel uit van de totale beloningspropositie. Dit heeft te maken met de lokale wetgeving en arbeidsmarkt. Prestatieafhankelijke beloningen vormen hier een inherent onderdeel van de cultuur. Ook hier kijken we vanuit de drie perspectieven en concluderen we dat een totale beloning met een groter aandeel variabele beloning nodig is. We werken met variabele beloning om medewerkers te sturen op performance en om de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden.

Periodiek maken wij een risicoanalyse om vast te stellen dat ons beloningsbeleid, in het bijzonder de variabele beloning, niet onbedoeld perverse beloningsprikkels kent. Hiertoe hebben we diverse beheersmaatregelen ingevoerd. Functies die een materiële invloed hebben op het risicoprofiel van APG Asset Management worden jaarlijks geïdentificeerd en aangemerkt als Identified Staff. Ons beloningsbeleid kent beheersmaatregelen voor deze functies.

Afgelopen boekjaar is de totale variabele beloning gestegen. Over 2020 bedraagt de totale toegekende variabele beloning 46,7 miljoen euro (40,4 miljoen euro in 2019). Van het totale

bedrag heeft 39,2 miljoen euro (2019: 34,4 miljoen euro) betrekking op de buitenlandse dochterondernemingen. De stijging is voor het grootste gedeelte toe te schrijven aan een toename van het aantal medewerkers dat variabele beloning ontvangt, zowel in de buitenlandse kantoren als in Nederland. Deze toename is met name het gevolg van uitbreiding van beleggingen in private markten die heeft geleid tot toename van het aantal medewerkers en daarnaast toe te schrijven aan een goede performance over 2020.

In 2020 hebben 9 medewerkers (2019: 7) een totale beloning toegekend gekregen van meer dan 1 miljoen euro. Deze medewerkers zijn allen werkzaam bij de buitenlandse dochterondernemingen. Wijziging in de wisselkoersen speelt een rol bij de bepaling van het totaal aantal medewerkers dat een beloning heeft gekregen van meer dan 1 miljoen euro. Als beloning worden vaste, variabele en eventuele overige beloningscomponenten gezien.

### **Verantwoordelijkheid voor beloningsbeleid**

APG past wet- en regelgeving op het gebied van beheerst belonen toe. Ook volgt APG de Nederlandse Corporate Governance Code. De primaire verantwoordelijkheid voor het beloningsbeleid ligt bij de raad van bestuur. De raad van commissarissen houdt toezicht op dit beleid. Deze wordt hierin geadviseerd door de remuneratiecommissie.

De directie van APG Asset Management is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beloningsbeleid van APG Asset Management. APG Asset Management kent een eigen raad van commissarissen en een remuneratiecommissie. De raad van commissarissen stelt het beloningsbeleid vast op voorstel van de directie van APG Asset Management. Een toetsingscommissie ondersteunt op het gebied van beloningsbeleid. In deze commissie is er nauwe samenwerking tussen de disciplines HR, Risk & Compliance en Legal om het ontwerp, het toezicht en de monitoring optimaal in te richten.

De interne accountant is geen lid van deze commissie en doet periodiek onafhankelijk onderzoek naar ontwerp, invoering en toepassing van het beleid.

### **Beloning raad van bestuur**

Op voorstel van de rvc stelt de vergadering van aandeelhouders de individuele beloning van de leden van de rvb vast. Deze uitzondering op de Corporate Governance Code is in de statuten van APG vastgelegd en vloeit voort uit het gemitigeerde structuurregime dat op APG van toepassing is. Hierdoor ligt ook de bevoegdheid voor het benoemen van bestuurders bij de vergadering van aandeelhouders in plaats van bij de rvc. De rvc doet wel een voorstel. Ook voor de beloning van de rvb houden we ons vast aan de drie perspectieven: de interne verhoudingen, de externe verhoudingen en het maatschappelijk perspectief. De interne verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de rvb en de beloning van de gemiddelde medewerker bedraagt 4,9 (4,8 in 2019). Voor alleen APG Nederland is deze verhouding 6,0 (5,8 in 2019). De externe verhouding toetsen we periodiek aan de hand van een zorgvuldig samengestelde externe benchmark met vergelijkbare bedrijven. Het maatschappelijk perspectief vinden we onder andere terug in de vorm van de beloning. Onze rvb kent, net als het overgrote deel van de medewerkers, een vast salaris en neemt deel aan de pensioenregeling zoals deze ook voor de medewerkers van toepassing is. De rvb komt niet in aanmerking voor variabele beloning.

Voor de leden van de rvc hanteren we dezelfde principes. Zij doen zelf een voorstel aan de vergadering van aandeelhouders over de eigen beloning. Deze beloning moet een adequate uitoefening van de functie stimuleren en moet passen bij de verantwoordelijkheden.

Op pagina 131 en 132 staat een overzicht van de beloning van de rvc en de rvb. Voor meer informatie verwijzen wij naar het remuneratierapport op de website, dat te vinden is onder [www.apg.nl/nl/wie-is-apg/corporate-governance](http://www.apg.nl/nl/wie-is-apg/corporate-governance).

## Overleg met ondernemingsraad

Het jaar stond voor de medewerkers in het teken van veranderingen en uitdagingen op werk- en privégebied. Hierover is intensief overleg gevoerd met de ondernemingsraad (OR). De snelle transitie naar volledig thuiswerken door corona hebben medewerkers zo goed mogelijk ingevuld met begrip voor ieders persoonlijke situatie. De OR is steeds proactief op de hoogte gebracht van maatregelen om een veilige werkplek voor medewerkers te garanderen.

Er is op advies van de OR gekeken naar de mogelijkheden om, gezien de bijzondere omstandigheden, voorgestelde wijzigingen in de organisatiestructuur en de afbouw van medewerkers te temporiseren. Volgens de OR konden de afspraken uit het huidige sociaal plan niet volwaardig worden ingevuld. De raad van bestuur (rvb) heeft hierop extra waarborgen afgegeven, zodat het zorgvuldig begeleiden van medewerkers niet in het gedrang zou komen. In het overleg tussen de rvb en de OR is dit in 2020 een gevoelig punt gebleven.

In het verslagjaar zijn er verschillende adviesaanvragen en instemmingsverzoeken behandeld. De raad van bestuur vergaderde twaalf keer met de OR. Daarnaast is twaalf keer een agendacommissievergadering belegd met het dagelijks bestuur van de OR.

De OR heeft begrip getoond voor de keuze van Gerard van Olphen om te stoppen als voorzitter van de raad van bestuur, maar vindt het jammer dat hij vervroegd terugtreedt.

In 2020 is uitgebreid stilgestaan bij de afwikkeling van de adviesaanvraag uit 2019 over de afbouw van een afdeling bij Pensioenuitvoering, waarbij ruim 60 medewerkers zijn betrokken. Dit leidde tot veel onrust op de werkvloer en discussies met de leiding van Pensioenuitvoering en de rvb. Er is intensief gesproken over het standpunt van de OR dat medewerkers binnen APC aan de slag moeten kunnen blijven als hun werk er nog is. De OR heeft er vertrouwen in dat dit ook het geval zal zijn. De meesten van deze medewerkers zijn in juni 2020 uit dienst getreden. In november zijn deze medewerkers, vooral dankzij de OR, alsnog gevraagd om te helpen bij het grondig nalopen van de pensioenadministratie; daar zag APC namelijk tijdelijke werkzaamheden ontstaan die passen bij hun profiel.

Een onderwerp waarover de rvb uitgebreid met de OR heeft gesproken is de strategie om APC klaar te maken voor de toekomstige veranderingen. Hierdoor was de rvb in staat in een vroegtijdig stadium kennis te nemen van de input van de OR, die een aantal eigen aandachtspunten ter tafel heeft gebracht. Daarnaast heeft de OR in het najaar advies uitgebracht over de herverdeling van de verantwoordelijkheden binnen de rvb.

Er is twee keer vergaderd met de rvb, OR en de rvc gezamenlijk. Ook heeft de OR gedurende het jaar verschillende keren van gedachten gewisseld met de rvc-leden die zijn benoemd met versterkt aanbevelingsrecht en zijn er meerdere gesprekken gevoerd met de rvc-voorzitter. Deze gesprekken werden door betrokkenen wederzijds gewaardeerd. De OR heeft in 2020 gebruikgemaakt van zijn versterkt aanbevelingsrecht om José Meijer voor te dragen als nieuw rvc-lid. De OR ziet uit naar een prettige samenwerking.

De samenwerking met de OR vond plaats in een open en kritisch-constructieve sfeer. De rvb

bedankt de OR en de medewerkers voor hun waardevolle inbreng, de inzet van grote deskundigheid en de betrokkenheid in het afgelopen jaar.



Hoofdstuk 6

# Onze blik op de toekomst



## Algemeen

APG heeft in 2020 een concrete strategie voor 2025 opgeschreven. De komende vijf jaren staan in het teken van het bereiken van die doelen. Belangrijk is dat we nog nadrukkelijker een deelnemergerichte organisatie worden. Dat zien we als cruciaal om succesvol te blijven na invoering van het Nieuw Pensioen Contract (NPC). Veel aandacht en tijd gaat naar het NPC, dat grote gevolgen zal hebben voor onze organisatie en systemen. Het werken in 2021 zal daarnaast nog sterk bepaald worden door de coronacrisis. We kunnen nog niet overzien tot wanneer we de effecten als organisatie hiervan ondervinden. Bovendien is er nog beperkt zicht op de bredere impact op de economie en sectoren waarin onze fondsen actief zijn als de acute gezondheids crisis achter de rug is.

## Uitdagingen

### Een enorme klus: het nieuwe pensioenstelsel

Nu het zeker is dat er een nieuw pensioenstelsel komt, uiterlijk 1 januari 2026, zijn we in 2020 begonnen ons daarop echt voor te bereiden. Er is nog geen helderheid over hoe het nieuwe stelsel er precies uit komt te zien. Zo is er onzekerheid over de wetgeving. Ook kunnen de Tweede Kamerverkiezingen in maart 2021 nog een rol spelen, hoewel we verwachten dat de uitkomst van het NPC blijft staan. Wat al duidelijk is, is dat de verplichtstelling en het collectief beleggen overeind blijven in het nieuwe systeem. Verder gaan we over naar 'defined contribution', waarin de premie-inleg min of meer vaststaat en het pensioen afhankelijk is van het beleggingsresultaat dat de pensioenfondsen behalen.

In 2020 zijn we begonnen met de voorbereiding op de naadloze 'overheveling' van alle deelnemers van het oude naar het nieuwe pensioenstelsel. Daar gaan we de komende jaren mee door; dit moet voor 2026 helemaal rond zijn. Ook technisch gezien wacht ons hier een enorme klus: we stappen (deels) over op nieuwe IT-systemen. Verder is het onze taak te zorgen dat werkend Nederland klaar is voor het NPC, bijvoorbeeld door onze fondsen te ondersteunen bij het informeren van hun deelnemers en werkgevers over de op handen zijnde veranderingen. En dat allemaal terwijl het werk gewoon doorgaat.

We zien ook kansen in de komst van het NPC. Dit is hét moment om onze klantgerichtheid verder te verbeteren, onder meer met goede, tijdige en mensgerichte voorlichting over het NPC en pensioenen in de toekomst. Er komt meer onzekerheid en risico bij de deelnemer te liggen en dat vereist goede begeleiding en ondersteuning. Ook biedt dit de kans om complexe pensioenregelingen te schrappen en een bijdrage te leveren aan een naar verwachting verder consoliderende pensioenmarkt.

### Totaaloplossing in vermogensbeheer

APG is voor zijn omzet en resultaat sterk afhankelijk van Asset Management. De combinatie van fiduciair management en uitvoering in één hand van het vermogensbeheer is een belangrijke kracht van APG.

Als vermogensbeheerder opereren we in een internationale markt. Deze combinatie staat bekend als het Service Investment Solutions-model. Kern van dit model is dat er weliswaar een totaaloplossing wordt geboden, maar dat achter de schermen delen van de uitvoering waarin marktpartijen beter presteren worden uitbesteed. Daarnaast is schaal van belang en is digitalisering essentieel in de snel veranderende vermogensbeheermarkt om blijvend extra

rendement te realiseren voor onze klanten. Wij realiseren ons dat de snelheid van digitalisering in de hele keten omhoog moet.

### **Hoge eisen aan dienstverlening**

Deelnemers hebben steeds hogere verwachtingen van hun pensioenfondsen en van de diensten die wij, in hun naam, leveren. De ervaringen die ze opdoen bij commerciële dienstverleners, onder meer in de financiële sector, dienen daarbij als vergelijkingsmateriaal.

APG heeft de afgelopen jaren stappen gezet om meer deelnemergericht te worden. De komende jaren staan we voor de opgave deze beweging te intensiveren en te versnellen om ons te kunnen blijven meten met partijen in de markt voor inkomen voor nu, straks en later. Het vergt inspanning om het 'denken en doen' van medewerkers te veranderen. De transitie heeft gevolgen voor werkwijzen, processen en systemen.

### **Coaching en advies**

De komende jaren blijft het de ambitie van APG om stapsgewijs en samen met de fondsen deelnemers te ondersteunen in het grip krijgen op hun financiële toekomst. We zien dit ook als maatschappelijk belang. Een uitdaging hierbij is dat we zien dat veel mensen financiële coaching en advies goed kunnen gebruiken, maar dit niet afnemen. De focus ligt bij de meeste mensen op het inkomen van nu. De kans is reëel dat het NPC een 'trigger' is: er komt meer verantwoordelijkheid te liggen bij de deelnemers. De verwachting is dat mensen meer en vaker inzicht willen hebben in hun inkomen voor later. In ieder geval is daarvoor de noodzaak aanwezig.

### **Mens en transitie in onzekere tijden**

We leven in een tijd van veel (grote) veranderingen waaraan mensen moeten wennen. Continue verandering, wendbaarheid en flexibiliteit zijn essentieel, maar veranderen is ook mensenwerk. Veranderingen zoals de overgang naar het NPC, verdere digitalisering en ook de coronacrisis kunnen bij onze medewerkers tot onzekerheid leiden.

APG zal zich inzetten om zijn medewerkers goed mee te nemen in alle veranderingen die komen en bij te scholen waar mogelijk, maar ook om hen voor te bereiden op een toekomst buiten APG (als dat moet). Dat vergt echte aandacht en betrokkenheid van APG, leidinggevend en medewerkers. Iedere betrokkene zal de regie moeten nemen over zijn of haar eigen overtuiging, houding en gedrag, zodat veranderingen ambities worden.

### **De wereld na het NPC**

Hoe de wereld na het NPC eruit ziet is nog zeer onzeker. We verwachten dat de pensioenwereld voorlopig in beweging blijft. Zo denken we dat consolidatie in de pensioenwereld, in het belang van de deelnemer, verder doorzet. Dit geldt voor pensioenfondsen, maar misschien ook voor uitvoerders. Daarbij verwachten we dat nieuwe uitvoerders de markt gaan betreden en sommige bestaande uitvoerders de markt mogelijk verlaten. Hierdoor kunnen verschillende proposities ontstaan; sommige aanbieders zullen zich richten op eenvoudige dienstverlening tegen lage prijzen, terwijl andere aanbieders zich richten op uitgebreide dienstverlening. Het is in deze markt aan de pensioenfondsen om te beoordelen welke propositie het beste past bij het pensioenfonds en haar deelnemers

Hoofdstuk 7

# Hoe we onze organisatie besturen



# Corporate governance

We willen een vertrouwde gids en betrouwbare partner zijn voor onze klanten en andere stakeholders. Om die rol te kunnen vervullen, is het hebben van een goed en modern ondernemingsbestuur (corporate governance) van belang. Daarom streven wij naar een governancestructuur die voldoet aan de relevante wet- en regelgeving en de behoeften van onze stakeholders en die past bij de bedrijfsactiviteiten van APG Groep NV.

## Corporate Governance Code

APG houdt zich aan de Nederlandse wet- en regelgeving, de richtlijnen van toezichthouders en interne richtlijnen. Daarnaast past APG de principes en best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna de 'Code') toe. Omdat APG niet beursgenoteerd is, zijn wij daartoe niet verplicht. Maar in het licht van onze rol en verantwoordelijkheid als pensioenuitvoeringsorganisatie hebben wij ervoor gekozen de Code vrijwillig toe te passen. APG volgt de Code nagenoeg volledig. Bij enkele onderdelen in dit jaarverslag passen we bepaalde principes en best-practice-bepalingen niet toe. We leggen dan uit waarom. Dit is na te lezen op onze [website](#) onder 'Naleving Corporate Governance Code'.

## Raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur (rvb) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur, de strategie, de resultaatontwikkeling - waaronder het creëren van toegevoegde waarde voor klanten op de korte en langere termijn - en voor de duurzame prestaties van APG. Daarnaast is de rvb verantwoordelijk voor het naleven van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's en de financiering van de onderneming. De rvb legt verantwoording af aan de raad van commissarissen (rvc).

Elk kwartaal bekijkt de rvb samen met de verschillende directies hoe APG het bedrijfsmatig doet. Ook wordt dan vooruit geblikt op de uitvoering van de strategie.

Daarnaast laat de rvb zich bijstaan door risicocommissies op het niveau van zowel de bedrijfsonderdelen als op groepsniveau. De risicocommissie op groepsniveau bestaat uit de leden van de rvb en de directeurs van Group Risk & Compliance en Group Internal Audit. Deze risicocommissie vergadert minimaal vier keer per jaar.

De rvb laat zich ook ondersteunen door Boards, met elk eigen aandachtsgebieden. In 2020 waren dat:

- de Portfolio Board, die gaat over de inzet van schaarse middelen voor veranderinitiatieven binnen APG die bijdragen aan het bereiken van de strategische doelen;
- de IT Board, die gericht is op een beheerst, veilig, flexibel en toekomstbestendig IT-landschap;
- de Data Board, die zich richt op datamanagement.

## Diversiteit

De rvb bestond eind 2020 uit twee vrouwen en twee mannen en voldeed daarmee aan het streefcijfer van de Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen (minimaal 30% vrouwen).

## Samenstelling

Per 1 juli 2020 is Wim Henk Steenpoorte teruggetreden als rvb-lid en Portefuillehouder Fondsenbedrijf.

Bestuursvoorzitter Gerard van Olphen heeft in september 2020 aangekondigd per 1 mei 2021 terug te treden. Met de benoeming van de nieuwe bestuursvoorzitter per 1 maart 2021 treedt Gerard van Olphen op 1 maart 2021 terug als bestuursvoorzitter en per 1 april als rvb-lid.

Per 1 maart 2021 is Annette Mosman benoemd als bestuursvoorzitter.

### **Governance van duurzaamheid**

Wij willen werken aan een toekomst waarin we welvaart en welzijn duurzaam delen. Deze ambitie wordt ingevuld door de ontwikkeling van plannen en de uitvoering van activiteiten door bedrijfsonderdelen van APG voor vier duurzaamheidspijlers 'Industry Captain en vertrouwde gids', 'Internationaal koploper in verantwoord beleggen', 'Duurzame ontwikkeling van Nederland' en 'We practice what we preach'.

Eind 2020 is besloten een Sustainability Board op te richten. Dit wordt het besluit- en beleidsvoorbereidend orgaan van APG voor duurzaamheid. De Sustainability Board bestaat uit directeuren van bedrijfsonderdelen en staven die vanuit hun rol invulling kunnen geven aan ieder van de vier duurzaamheidspijlers. De Sustainability Board komt minimaal twee keer per jaar bijeen onder voorzitterschap van de portefeuillehouder in de rvb. De Sustainability Board wordt geadviseerd door werkstromen met vertegenwoordigers van bedrijfsonderdelen en staven. Het Sustainability Office ondersteunt de Sustainability Board, de werkstromen en de bedrijfsonderdelen en regisseert en stimuleert de gewenste ontwikkelingen. Voorgenomen besluiten en beleid worden indien nodig ter goedkeuring aan de rvb voorgelegd.

De voortgang en de ontwikkeling van de duurzame resultaten worden via de reguliere planning-, control- en rapportagecyclus gevolgd en bestuurd. De Sustainability Board bespreekt periodiek de KPI-rapportages over de duurzame resultaten. Conform de Corporate Governance Code is de rvb verantwoordelijk voor de maatschappelijke aspecten van ondernemen die voor APG relevant zijn. De rvb legt hierover verantwoording af aan de rvc en de algemene vergadering van aandeelhouders. In 2020 is de hiervoor beschreven governance en organisatie van duurzaamheid vastgesteld en is een Group Sustainability Officer aangesteld.

### **Raad van commissarissen**

De rvc van APG houdt toezicht op het beleid en de taakuitvoering van de rvb en staat deze bij met advies. De rvc richt zich op het belang van de vennootschap en de langetermijnwaardecreatie. De rvc houdt zich voornamelijk bezig met het overkoepelend belang van de groep en richt zich op de realisatie van de doelen, de verhouding met de aandeelhouders, de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële verslaggeving, de corporate governance, personele ontwikkelingen, effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, de reputatie van APG, de cultuur en de functie-uitoefening van de rvb en de rvc. Ook houdt de rvc toezicht op de uitvoering van het algemene beloningsbeleid van APG.

De raad doet voorstellen aan de aandeelhouders voor het beloningsbeleid voor de rvb en de uitvoering daarvan. Daarbij wordt rekening gehouden met de beginselen voor een beheerst beloningsbeleid zoals vastgelegd in de wet- en regelgeving. De vaststelling van de bezoldiging geschiedt door de algemene vergadering van aandeelhouders.

De rvc heeft ook een sleutelrol bij de benoeming en het ontslag van bestuurders en commissarissen. De formele bevoegdheid tot benoeming en ontslag ligt bij de aandeelhouders, maar de rvc stelt het functieprofiel op, doet de selectie en bereidt de benoemingen voor.

De rvc heeft twee commissies: de audit- en riskcommissie en de remuneratie- en

selectiecommissie.

#### Diversiteit

De rvc bestond eind 2020 uit twee vrouwen en vier mannen (33-66%) en voldeed daarmee aan het streefcijfer in de Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen (minimaal 30% vrouwen).

#### Samenstelling

José Meijer werd op 5 september 2020 benoemd als nieuw lid van de rvc. Zij vervangt Edith Snoeij, die per 1 april 2020 terugtrad als commissaris. In 2020 is eveneens besloten tot herbenoeming van Dick van Well voor een tweede termijn van vier jaar. Per 15 mei 2021 zal Sarah Russell worden benoemd als nieuw lid van de rvc. Zij zal Maes van Lanschot opvolgen en als commissaris van zowel APG als APG Asset Management NV fungeren.

#### Aandeelhouders

APG heeft twee aandeelhouders: de Stichting Pensioenfonds ABP (92,16% van de aandelen) en de Stichting SFB (7,84% van de aandelen). Gedurende het boekjaar heeft de rvc regelmatig overleg gevoerd met de aandeelhouders, onder meer over (her)benoemingen van bestuurders en commissarissen, de aandeelhoudersrelatie en het vaststellen van de APG-strategie 2025.

#### Integriteit, Kernwaarden en Gedragscode

In de Corporate Governance Code staat langetermijnwaardecreatie als richtsnoer voor de rvb en de rvc centraal. Bij APG menen we dat langetermijnwaardecreatie slechts mogelijk is wanneer strategische doelen op een integere manier worden gerealiseerd. APG staat dan ook een integere bedrijfsvoering voor. Daarom zijn bij het bepalen van onze strategie Kernwaarden geformuleerd, waarin we benoemen waar alle APG-medewerkers voor zouden moeten staan en welk gedrag daarbij hoort. De Kernwaarden worden regelmatig onder de aandacht gebracht, bijvoorbeeld in bijeenkomsten van de rvb met leidinggevenden en medewerkers.

Daarnaast is er de Gedragscode met voorschriften die APG-medewerkers helpt om professioneel, integer en transparant te handelen. Aan de Gedragscode wordt aandacht besteed in publicaties op intranet en in voorlichting van (nieuwe) medewerkers. Verder wordt de bewustwording verhoogd door medewerkers jaarlijks te vragen om een nalevingsverklaring (bevestiging dat de Gedragscode over het afgelopen jaar is nageleefd) te ondertekenen. Ook wordt de naleving van de Gedragscode gemonitord door in voorkomende gevallen privé-beleggingstransacties, nevenfuncties, uitnodigingen en geschenken te toetsen aan de normen uit de Gedragscode. Onze Gedragscode en de nalevingsverklaring zijn te vinden op onze [website](#).

#### Regeling Anoniem Melden Misstanden

Tot slot vinden we het belangrijk dat elk vermoeden van een misstand wordt gemeld. Misstanden vormen een bedreiging voor de integriteit en de reputatie van APG en de medewerkers van APG. Daarom is er een regeling Anoniem Melden Misstanden op basis waarvan alle medewerkers anoniem meldingen kunnen doen van misstanden en onregelmatigheden of van vermoedens daarvan.

Onder de Regeling worden de voorzitter van de rvb en de Chief Compliance Officer direct geïnformeerd over de melding van de eventuele misstand of onregelmatigheid door de verantwoordelijke reporting officer binnen APG. Als de melding betrekking heeft op de voorzitter van de rvb, dan worden de voorzitter van de rvc en de Chief Compliance Officer ingelicht.

De regeling geldt voor alle onderdelen van de met APG verbonden ondernemingen, in Nederland en in het buitenland. Zowel de regeling Anoniem Melden Misstanden als het reglement raad van bestuur regelt dat de rvb de voorzitter van de rvc informeert over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden. In het reglement van de rvb en het reglement van de rvc staat ook dat een medewerker een melding kan doen bij de voorzitter van de rvc als de misstand of de onregelmatigheid een lid van de rvb betreft.

## Extern toezicht

De Nederlandsche Bank (DNB) onderzoekt de mogelijkheid om pensioenuitvoerders onder haar toezicht te stellen (wettelijk houdt DNB toezicht op pensioenfondsen, niet op pensioenuitvoerders). We voeren momenteel overleg met DNB over hoe dit toezicht kan worden vormgegeven. Pensioenfondsen steunen veelal zwaar op de pensioenuitvoerders voor de uitvoering van pensioenadministratie en vermogensbeheer. Voor een dergelijke verschuiving in de toezichtspraktijk zal uiteindelijk een wijziging van de Nederlandse pensioenwetgeving nodig zijn. Wij zijn hier voorstander van, maar zover is het voorlopig nog niet.

APG Asset Management NV (APG AM) beheert het vermogen voor zijn klanten. Dit doet APG AM zowel op collectieve basis via het beheer van beleggingsinstellingen als op individuele basis via het beheer van zogenoemde segregated accounts. APG AM heeft hiervoor een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten en valt onder het AIFMD- en MIFID-toezicht van de AFM. Daarnaast oefent DNB prudentieel toezicht uit op APG AM, zowel wat betreft het collectieve vermogensbeheer als het vermogensbeheer op individuele discretionaire basis. Voor de solvabiliteitseisen volgt APG AM het Internal Capital Adequacy Assessments Process (ICAAP).

De aandeelhouder en tevens klant van APG, de Stichting Pensioenfonds ABP staat als pensioenfonds onder toezicht van DNB. Dit geldt ook voor de overige pensioenfondsen die bij ons klant zijn. Onderwerp van dit toezicht is onder andere de uitbesteding van diensten aan APG met betrekking tot de pensioenuitvoering.

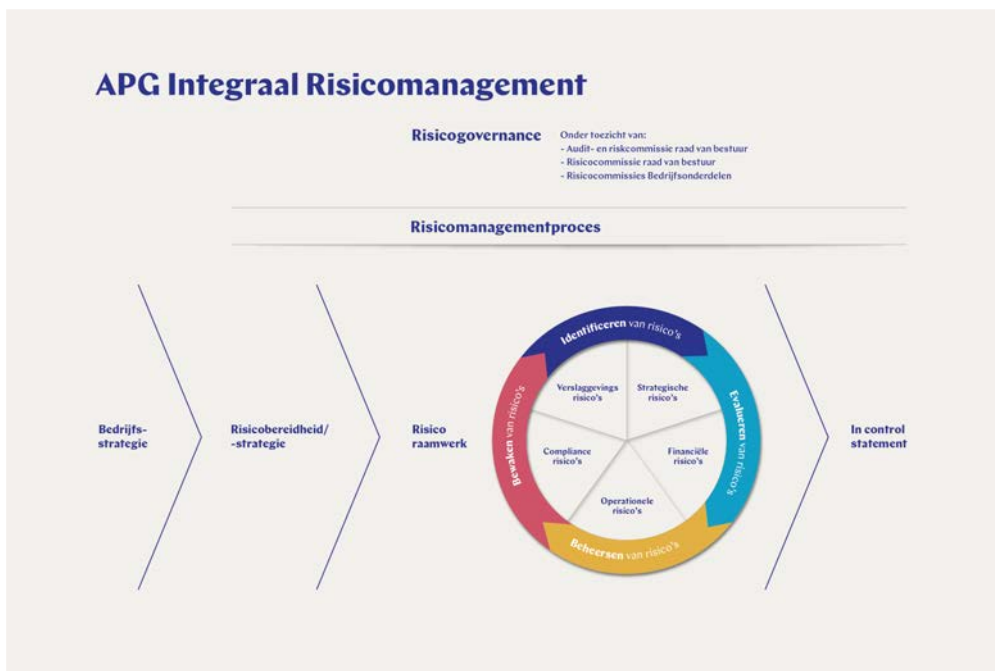


# Risicomanagement

APG Groep onderneemt binnen de kaders van de strategie waarin zowel kansen als risico's zijn onderkend. De belangrijkste risico's en kansen brengen we in verband met de waarde die we willen creëren voor onze stakeholders. We onderkennen en beheersen risico's vanuit een integraal perspectief, waarbij we financiële en maatschappelijke waarde meewegen.

## APG Integraal Risicomanagement

Het APG Integraal Risicomanagement (AIR) bestaat uit de risicogovernance en -beleid, de risicobereidheid, het risicomanagementproces (ondersteund door het risico & control-raamwerk) en de risicorapportage.



## Risicogovernance en -beleid

De rollen en verantwoordelijkheden voor het managen en beheersen van risico's zijn gebaseerd op het algemeen geaccepteerde 'Three lines'-model. De risicocommissies van de bedrijfsonderdelen en van de rvb en ook de audit- en riskcommissie van de rvc zien erop toe dat de integrale verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is gewaarborgd.

In 2020 zijn er verdere stappen ondernomen om de risicomanagementwerkzaamheden nog meer binnen de bedrijfsonderdelen te beleggen. In 2021 zal hier vervolg aan worden gegeven door het opstellen van de kaders in het Risico & Compliance beleidshuis. Dit zijn de kaders waarbinnen APG zijn risico's wil beheersen. Deze kaders geven richting aan de bedrijfsonderdelen en staven om, binnen hun eigen verantwoordelijkheid, risicomanagement deel te laten uitmaken van de reguliere bedrijfsvoering.

Er zijn bijvoorbeeld kaders opgesteld inzake de risicotaxonomie. De risicotaxonomie bestaat uit een vijftal risicocategorieën. Elke categorie bevat de belangrijkste risico's die passen bij de activiteiten van APG en in lijn zijn met de regelgeving zoals die door toezichthouders wordt gesteld. Dit is gebruikelijk in de pensioensector. Jaarlijks wordt de risicotaxonomie geactualiseerd.

De basis voor gedegen en effectief risicomanagement binnen de organisatie ligt echter vooral in het bevorderen van een cultuur waarin afweging van kansen en risico's op basis van onze risicobereidheid deel uitmaakt van het dagelijkse werk op alle niveaus in de organisatie.

### **Risicobereidheid**

De risicobereidheid beschrijft de aard en omvang van de risico's die APG bereid is te accepteren bij het nastreven van zijn (strategische) doelstellingen en de daaraan gekoppelde waardecreatie. Ze geeft aan waar ruimte ligt voor het benutten van kansen, maar ook wat de juiste mate van het mitigeren van risico's is in het geval van ongewenste risico's.

De rvb stelt de strategische risicobereidheid vast voor zeven elementen waarop risico's impact hebben: voortbestaan, reputatie, relatie, solvabiliteit, integriteit, dienstverlening en klanttevredenheid. Daarnaast is de risicobereidheid per risico uit de risicotaxonomie vastgesteld. Dit is de zogenaamde tactische risicobereidheid. In 2020 heeft een herijking van de risicobereidheid plaatsgevonden en is deze in lijn gebracht met de strategie en het risicoprofiel van APG.

### **Risicomanagementproces**

Met het risicomanagementproces bewaken we de ontwikkeling van het risicoprofiel ten opzichte van onze risicobereidheid en voorkomen of verkleinen we risico's waar nodig op een effectieve manier. Onderdeel van dit continue proces zijn het identificeren, evalueren, beheersen en bewaken van risico's. De tweedelijns risicomanagement- en compliance-functies hebben een onafhankelijke en kritisch uitdurende rol in het risicomanagementproces.

Het risico & control-raamwerk helpt ons ervoor te zorgen dat we ons houden aan het gewenste risicoprofiel: we nemen geen onnodige of ongewenste risico's. Het geeft ons ook inzicht in de effectiviteit van onze kritische beheersmaatregelen. Zo nodig nemen we passende maatregelen.

### **Risico rapportage**

We monitoren op continue basis aan de hand van vijf risico categorieën: strategische risico's, operationele risico's, financiële verslaggevingsrisico's, compliance-risico's en financiële risico's. Binnen deze risicocategorieën actualiseert APG jaarlijks een set van key risico's. Deze risico's vloeien voort uit externe ontwikkelingen, de strategie en de bedrijfsvoering van APG. Elk kwartaal rapporteren we over het actuele risicoprofiel aan het risicocomité van APG en de audit- en riskcommissie van de rvc.

Als onderdeel van het proces van operationele risicobeheersing is een raamwerk ingericht wat ertoe bijdraagt dat APG aantoonbaar 'in control' is, zowel intern (corporate) als extern (ten behoeven van pensioenfondsen). APG stelt hierover standaardrapportages op conform Standaard 3402 en 3000A. Rapportages worden opgesteld ten aanzien van de pensioenbeheer en asset management processen. Deze rapportages zijn multi-client ingericht.

Over heel 2020 bleef de blootstelling aan risico's van APG binnen de gestelde tolerantiegrenzen. Op een aantal terreinen is er sprake geweest van verhoogde risico's.

Hierna geven we een toelichting op de belangrijkste risico's gedurende 2020, onderverdeeld naar de belangrijkste stakeholdergroepen.

### **Algemeen**

De coronapandemie heeft de bedrijfsvoering niet direct in gevaar gebracht, ook op afstand

liepen de primaire processen ongestoord door. Toch kwamen enkele nieuwe risico's aan het licht. APG heeft de effecten hiervan gewogen en een risicoanalyse opgesteld die gedurende het jaar is geactualiseerd. De risicoanalyse betreft het gehele bedrijf. Deze is door de rvb vastgesteld en met de rvc gedeeld. We hebben ook de pensioenfondsen en de toezichthouders voortdurend meegenomen in de ontwikkelingen en de geïdentificeerde risico's.

De risico's die we onderkend hebben in relatie tot de coronapandemie:

- **Stakeholders:**

Het risico dat er minder overzicht en toezicht is als gevolg van thuiswerken, resulterend in verminderde interne beheersing. Deze situatie is voortdurend bewaakt. Er zijn geen aanwijzingen om te veronderstellen dat de interne beheersing is afgenomen of dat APG en zijn fondsen op dit vlak een verhoogd risico hebben gelopen.

- **Strategie-implementatie:**

Het risico dat de bedrijfsvoering als gevolg van de coronacrisis dusdanig zou verslechteren dat de implementatie van de strategie zou stagneren. Op de strategische initiatieven vindt strakke monitoring plaats. De stagnatie van de uitvoering van de businessplannen en daarmee de implementatie van de strategie is vooralsnog beperkt. Een voortdurende, langere crisissituatie kan op termijn wel negatief uitwerken op de realisatie.

- **Medewerkers:**

Het ziekteverzuim onder medewerkers van APG heeft sinds de start van de crisis een dalende trend laten zien. Toch is APG zich bewust van de negatieve effecten die de huidige situatie heeft op medewerkers, bijvoorbeeld een afname in sociale cohesie of eenzaamheid onder de medewerkers door het werken op afstand. Daarnaast is het van belang dat nieuwe medewerkers zo goed mogelijk kennismaken met APG, in ieder geval zodanig dat zij worden meegenomen in de normen en strategische (kern)waarden waar APG voor staat.

## Risicobeheersing klanten

Het pensioenakkoord dat de regering heeft gesloten met sociale partners is een mijlpaal voor de pensioensector. Het betekent ook de nodige onzekerheden voor uitvoeringsorganisaties zoals APG.

Keuzes die pensioenfondsen maken in de uitwerking van het Nieuw Pensioen Contract zijn bepalend voor de toekomst van APG. Pensioenfondsen moeten bijvoorbeeld keuzes maken in hoe ze de oude afspraken 'invaren' in het nieuwe stelsel en in welke contractvormen ze gaan aanbieden. Hierdoorheen speelt ook nog een politiek debat: de verkiezingen en de insteek van politieke partijen kunnen nog invloed hebben op de voortgang van het NPC en de definitieve wetgeving. Deze zaken moeten nog vorm krijgen in 2021, maar hebben beslist invloed op de middelen, processen, systemen en medewerkers van APG.

De vraag van onze pensioenfondsklanten naar ad-hoc-analyses neemt toe als gevolg van de turbulente wereldeconomie, wat er speelt in diverse financiële markten en actuele ontwikkelingen in de Nederlandse pensioensector. Onze klanten vragen goed onderbouwde adviezen om tot zorgvuldige besluitvorming te kunnen komen. Ook de eisen vanuit prudentieel en gedragstoezicht zijn de afgelopen jaren strenger geworden, onder andere op het gebied van mogelijke belangenconflicten en zorgplicht. Deze vraag naar ad-hoc-analyses komt boven op de standaarddienstverlening aan de pensioenfondsen. We kunnen aan deze vraag soms niet voldoen, enerzijds door de coronapandemie en anderzijds omdat we vacatures lastig kunnen invullen. Hierdoor is de druk op de mensen en afdelingen die deze analyses moeten uitvoeren groot en bestaat het risico dat de kwaliteit van de analyses achteruitgaat. Wanneer APG onvoldoende inspeelt op de dynamischer omgeving en de hogere verwachtingen en eisen van de klant, kan dit leiden tot ontevredenheid bij klanten, met mogelijk consequenties voor de

dienstverlening. We beheersen dit risico door zorgvuldige monitoring en frequent overleg met de klant.

In de toekomst verwachten deelnemers meer inzicht in hun pensioenopbouw. Om aan te sluiten op hun veranderende behoeften bereiden we ons voor om deelnemers gericht te coachen en te adviseren. Hiervoor is het nodig dat de basisgegevens van de deelnemers actueel zijn. Het risico van achterstallige mutaties is dat de datakwaliteit niet aan de standaarden van APG voldoet, hetgeen gevolgen kan hebben voor de pensioenuitkering van deelnemers. We hebben hiervoor verschillende beheersmaatregelen getroffen. We verbeteren hiervoor de kwaliteit van de data, de data-governance en de bijbehorende risicobeheersing en zetten in op digitalisering van de processen met behulp van onder meer Straight Through Processing.

Met het nieuwe pensioenstelsel in aantocht lopen we in nauwe samenwerking met de pensioenfondsen nog een keer heel grondig en heel gestructureerd alle gegevens in onze pensioenadministratie na. Als we een onjuistheid tegenkomen, herstellen we die. Dit gebeurt in het programma Grip op data. Voor ABP is in 2020 een verbeterplan opgesteld. Hierbij zijn herstelacties geformuleerd waarvan er al een deel in 2020 zijn afgerond.

Om te zorgen dat het fundament op orde is om toekomstige strategische ambities te realiseren, zijn we in 2020 verdergegaan met de ontwikkeling van volwassen datamanagement. Zo is de governance verder ingericht, onder andere door data-eigenaren te benoemen. Daarnaast is per bedrijfs onderdeel een datamanagement-routekaart opgezet waarin de gewenste volwassenheidsniveaus voor datakwaliteit en governance staan. In deze routekaart is opgenomen wat ieder bedrijfs onderdeel moet opleveren om dat te realiseren. In 2021 gaan de bedrijfs onderdelen aan de slag met de uitvoering hiervan.

Onze interne beheersing moet op orde zijn. Dat willen zeggen dat we inzicht bieden in hoe onze primaire processen verlopen en welke controle- en beheersmaatregelen er in die processen aanwezig zijn. APG heeft zelf al gesignaleerd dat dit kan worden verbeterd, wat De Nederlandsche Bank (DNB) na een onderzoek in 2019 heeft bevestigd. APG is nu bezig om dit inzicht te verbeteren met ondersteuning van een externe partij. Naar verwachting loopt dit project nog een groot deel van 2021 door.

In 2020 heeft zich een incident voorgedaan met betrekking tot de zogenaamde PRINS-parameter tool. Het PRINS-systeem verzorgt en controleert door werkgevers aangeleverde deelnemersgegevens, die nodig zijn voor een juiste pensioenopbouw in de polisadministraties (onder meer LifeTime en GPS). Een protocol om de kwaliteit van ingevoerde gegevens te borgen (het vierogen-principe) is gedurende een bepaalde periode niet correct doorlopen. Dat had kunnen leiden tot onjuist ingevoerde premiepercentages. Die kunnen op hun beurt leiden tot verkeerde premie-incasso's bij werkgevers. Achteraf is gebleken dat de ingevoerde gegevens correct waren; het incident heeft dus geen gevolgen gehad voor pensioenfondsklanten, werkgevers en deelnemers. Voor heel 2020 is een integrale controle op de alle financiële parameters PRINS en BNU uitgevoerd. Hierbij zijn geen nieuwe risico's aan het licht gekomen. Ook zijn er maatregelen genomen om herhaling te voorkomen. Wel heeft dit incident geresulteerd in een beperking van het oordeel van de externe accountant met betrekking tot parameterbeheer in de Standaard 3402 rapportages aangaande de pensioenadministratiesystemen GPS en Lifetime. De overige Standaard 3402 en 3000 rapportages bevatten geen beperkingen.

Sinds 13 januari 2019 geldt een wettelijke verplichting voor pensioenfondsen om uitbesteding van werkzaamheden aan een derde te melden bij DNB. Deze meldingsplicht geldt voor

(onder)uitbesteding van alle werkzaamheden die deel uitmaken van of voortvloeien uit het uitoefenen van het bedrijf of van de ondersteuning van de wezenlijke bedrijfsprocessen. Mede hierdoor is er verhoogde aandacht vanuit de pensioenfondsen en de toezichthouder voor de manier waarop APG zicht heeft op uitbestedingen. Omdat we zelf ook niet willen dat de continuïteit, integriteit en kwaliteit van dienstverlening wordt geschaad door issues rond uitbestede werkzaamheden, voeren we strakke regie op onze uitbestedingen.

APG verwerkt voor klanten en als werkgever op grote schaal persoonsgegevens. We hechten grote waarde aan een rechtmatige, behoorlijke en transparante verwerking en daarmee bescherming van persoonsgegevens. Het risico is dat we ons onvoldoende aantoonbaar houden aan de wet- en regelgeving rond privacy, in het bijzonder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). APG is bezig om de eerder geconstateerde verbeterpunten met betrekking tot de AVG af te ronden. Hiervoor is onder andere gebruikgemaakt van e-learning en hebben we de campagne 'It's in your hands' gevoerd. We willen hiermee onder de APG-medewerkers bewustzijn van privacy, security en compliance vergroten.

In dit kader dient ook cybersecurity genoemd te worden. Dit is een blijvend aandachtspunt voor APG. De ontwikkelingen gaan op dit vlak razendsnel en voortdurend ontstaan (nieuwe) bedreigingen, wat resulteert in een hoog inherent risico. Het is zaak voor APG om blijvend aandacht hierop te vestigen; de verhoging van awareness van risico's die met cybersecurity samenhangen helpt om de zwakste schakel (de mens) te versterken.

### **Risicobeheersing medewerkers**

In 2020 zijn we meer dan ooit doordrongen van de noodzaak een flexibele organisatie te zijn. Ook de komst van het NPC vraagt dit van ons. In de komende jaren moet APG kunnen inspelen op die ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf. We moeten in staat zijn de benodigde capaciteit, skills en beweging te creëren in de medewerkerspopulatie.

Verder drukt de krapte op de arbeidsmarkt op de beschikbare capaciteit, vooral in opkomende rollen zoals in datamanagement, maar ook in specifieke IT-functies, risicomangement en compliance. Het risico dat de samenstelling van het personeelsbestand niet aansluit bij de strategie van APG is ook dit boekjaar nog steeds aan de orde. Het uitvoeren van Strategische Workforce Planning (SWP) geeft inzicht in de ontwikkelingen en draagt daarmee bij aan de beheersing van dit risico.

SWP helpt ons ook om onze strategie te kunnen uitvoeren en de beoogde waarde te creëren voor onze stakeholders. We zien echter wel dat de lange doorlooptijd van SWP ook een verhoogd risico is: het krijgt een lagere prioritering in de opvolging en leidt tot gebrekkige borging in bestaande businessplannen. We merken dat de bedrijfsonderdelen het complex vinden om de juiste en benodigde competenties goed te voorspellen. In de nieuwe strategische routekaart hebben we daarom een Kritische Succes Factor specifiek voor SWP opgenomen.

We weten nog niet wat de impact op langere termijn van het werken op afstand zal zijn op het welzijn van onze medewerkers. We onderkennen dat zaken als onvoldoende sociale cohesie, het inwerken van medewerkers, het tegengaan van eenzaamheid en potentieel oplopend ziekteverzuim een grote rol kunnen spelen. Mogelijk langetermijneffect kan zijn dat medewerkers bij teruggang naar een normale situatie een terugval krijgen. Bijvoorbeeld doordat klachten zich dan pas manifesteren (terugval uit de 'altijd aan'-modus). Ook hierop moet APG bedacht zijn. Door periodieke metingen onder de medewerkers en verhoogde aandacht van leidinggevenden wordt hier actief op gestuurd.

## **Risicobeheersing samenleving**

Vanuit het perspectief van risicomanagement is het beheersen van het politiek risico en het publiciteitsrisico van groot belang voor APG. De inhoud van het publieke debat wordt sterk bepaald door hoe het NPC straks wordt ingevuld. Maar het debat heeft ook een sterke relatie met de korting van de pensioenen die wellicht nodig zijn bij sommige pensioenfondsen die onder de voorgeschreven dekkingsgraad zitten. Als de pensioenen verlaagd worden kan het vertrouwen van de samenleving in de pensioensector een klap krijgen. Ook bemoeiden politieke partijen zich in aanloop naar de verkiezingen nadrukkelijk met het thema pensioen.

Beheersing van het publiciteitsrisico vindt op verschillende manieren plaats. Zo heeft APG als actieve aandeelhouder nadrukkelijk vier keer tegen het beloningsbeleid bij een Nederlands bedrijf gestemd. Daarnaast hebben APG en een aantal andere wereldwijde beleggers het Sustainable Development Investments Asset Owner Platform (SDI AOP) opgericht. Beide initiatieven geven kleur aan de ambities die APG heeft op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid; ze worden positief opgepikt in de pers.

Er is kans op een reputatierisico als we als vooraanstaande financiële instelling andere maatstaven voor onszelf hanteren dan voor de bedrijven waarin we beleggen. We hebben dit jaar een duurzaamheidsbeleid geformuleerd en vastgesteld, een MVO-manager benoemd en een sustainability board ingesteld. Omdat dit alles pas in het vierde kwartaal tot stand is gekomen, zijn we in 2020 minder ver gekomen dan we van plan waren. Het is onze ambitie om het duurzaamheidsbeleid in 2021 verder vorm te geven.

## **Risicobeheersing aandeelhouders**

APG wil voor de aandeelhouders een financieel gezonde organisatie zijn. Alleen dan kunnen we de continuïteit van de pensioenuitvoering borgen en de strategie realiseren. APG streeft ernaar voldoende eigen kapitaal beschikbaar te hebben voor het uitvoeren van strategische initiatieven en het opvangen van (financiële) schade en verliezen die voortvloeien uit de geïdentificeerde risico's. Over dit kapitaal streeft APG naar een maatschappelijk verantwoord rendement van 6,1%, gebaseerd op de gerealiseerde rendementen bij vergelijkbare maatschappelijk georiënteerde ondernemingen (Eneco/NS/Schiphol/Tennet).

APG kent een positieve solvabiliteitspositie. Er zijn dit boekjaar geen negatieve effecten ervaren van de coronapandemie. Het risico dat pensioenfondsen in een lastige positie zouden komen doordat hun positie zou worden geraakt, bijvoorbeeld als gevolg van geen of te late pensioenafdrachten, heeft zich niet of nauwelijks gemanifesteerd. En daarmee heeft het geen effect gehad op de dienstverlening en het financieel resultaat.

APG heeft in 2020 duidelijke stappen gezet om het strategisch plan 2021-2025 om te zetten in concrete strategische initiatieven. Om deze strategische initiatieven daadwerkelijk te kunnen realiseren binnen het geschetste tijdsplan is een Strategisch Implementatieplan opgesteld. Dit plan helpt bij het stellen van prioriteiten bij sturing op de afzonderlijke initiatieven binnen de strategische pijlers, maar ook over deze pijlers heen. Gezien de beperkte middelen en het grote beslag van alle initiatieven op de beschikbare capaciteit is het aanbrengen van focus essentieel.

## **Financiële verslaggevingsrisico's**

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

## **In Control Statement**

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

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

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

Verklaring van de raad van bestuur APG Groep NV

De raad van bestuur APG Groep NV verklaart dat:

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

# Personalia rvb en rvc

## Personalia raad van bestuur



**Gerard van Olphen** (man, 1962) is voorzitter van de rvb sinds 9 maart 2016. Gerard wordt gedreven door de maatschappelijke relevantie van APG, het beheren van pensioenrechten en -verplichtingen en dit managen voor bijna 1 op de 4 Nederlanders. En anderzijds door de complexiteit van de financiële markten en regelgeving. Deze combinatie van complexiteit, wereldwijde markten en relevantie voor Nederland, maakt APG tot een inspirerende plek.

Tot de portefeuille van Gerard behoort: Beleid, Strategie & Change, Corporate Communicatie, Public Affairs, Group Internal Audit en General Counsel/Bestuurszaken. Gerard vervulde diverse (leidinggevende) posities in de financiële sector. Voor zijn komst naar APG was Gerard voorzitter van de raad van bestuur van Vivat Verzekeringen.

Met ingang van 1 april 2021 zal Gerard aftreden als lid van de rvb. Tot 1 maart 2021 blijft hij voorzitter van de rvb en CEO.

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid raad van toezicht Hartstichting
- Lid raad van toezicht Netspar
- Lid raad van commissarissen a.s.r.
- Voorzitter taakgroep Financiering Klimaatberaad

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 9 maart 2016

Tweede benoeming: 9 maart 2020





**Annette Mosman** (vrouw, 1967) is lid van de rvb met de portefeuille Financiën, Risicomanagement en Data (CFRO en CDO). Ze vindt het inspirerend om met een team van professionele en passievolle collega's te werken aan het realiseren van pensioenwaarde voor de deelnemers van onze pensioenfondsen. Echt het verschil maken voor groepen werknemers die dagelijks onze maatschappij dienen is wat haar motiveert. Dit zorgt ervoor dat zij elke dag het onderste uit de kan wil halen!

Annette geeft leiding aan de directies Group Finance, Group Tax, Group Risk & Compliance, Group Performance Management en Group Data Office, en draagt functionele verantwoordelijkheid voor de CFRO van Vermogensbeheer. Ze is tevens voorzitter van de Portfolio Board en de Data Board. Annette heeft ruime bestuurservaring in de financiële sector. Hiervoor was Annette voorzitter van de raad van bestuur van verzekeraar Generali Nederland.

Met ingang van 1 maart 2021 is Annette benoemd tot voorzitter van de rvb en CEO, waarmee zij Gerard van Olphen opvolgt.

Belangrijkste (neven)functies:

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

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 6 februari 2018



**Ronald Wuijster** (man, 1966) is lid van de rvb met de portefeuille Vermogensbeheer (Asset Management). Tevens is hij directievoorzitter van APG Asset Management. Zijn drijfveer is die van investment engineer met impact. Hij zoekt, ontwerpt, vindt en coördineert beleggingsoplossingen die bijdragen aan rendement, een goed inkomen voor later voor Nederlanders, en aan een duurzamere wereld.

Ronald is verantwoordelijk voor de beleggingen onder beheer bij APG en de vertaling van de vastgestelde strategie van APG naar de strategische uitgangspunten en doelstellingen voor Vermogensbeheer. Daarnaast is hij sinds eind 2019 verantwoordelijk voor Human Resources. Voor zijn toetreding tot de rvb was Ronald Chief Investment Officer van APG Asset Management.

Belangrijkste (neven)functies:

- Vicevoorzitter Dufas
- Lid raad van bestuur van FCLTGlobal

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 6 maart 2018



**Francine Roelofsen - van Dierendonck** (vrouw, 1976) is lid van de rvb. In 2020 is haar portefeuille gewijzigd als gevolg van het aangekondigde vertrek van de CEO. Tot oktober bestond haar portefeuille uit Deelnemers- en Werkgevers Services (DWS), Strategie & Change en Corporate Communicatie. Vanaf oktober 2020 is Francine verantwoordelijk voor de Deelnemers- en Werkgevers Services (DWS) en Fondsenbedrijf (FB). Haar drijfveer is datgene dat alle APG-medewerkers verbindt: 'Pensioen gaat over mensen, over leven en over samen leven. Wij maken verschil zodat wij, onze ouders en onze kinderen een goed inkomen hebben, nu, straks en later.'

Francine is verantwoordelijk voor Fondsbediening, Pensioenadministratie en - uitvoering, BIC, als ook Marketing en Communicatie, Productontwikkeling en Innovatie. Francine heeft uitgebreide ervaring in het leiden van grote en complexe operaties, met expertise op het gebied van (digitale) transformaties in verschillende consumentgerichte organisaties. Voor haar komst naar APG was Francine algemeen directeur van Xenos.

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid raad van commissarissen Royal HaskoningDHV

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 1 november 2018

## Personalia raad van commissarissen



**Pieter Jongstra (voorzitter)** (man, 1956)

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid bestuur en penningmeester van de Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging
- Lid raad van commissarissen Mazars Groep
- Lid raad van commissarissen CZ

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 4 februari 2015

Tweede benoeming: 4 februari 2019

Benoemingstermijn: 4 jaar



**Dick van Well (vicevoorzitter)** (man, 1948)

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid raad van commissarissen bij Dura Vermeer Groep N.V.
- Lid raad van commissarissen van Avenue Beheer B.V.
- Lid raad van advies LSI Projectinvestment N.V.
- Onafhankelijk voorzitter van Stichting Administratiekantoor PPF Participatie Fonds
- Bestuurslid Nationaal Programma Rotterdam Zuid
- Voorzitter raad van commissarissen Kikx Holding B.V.
- Bestuurder van Stichting Continuïteit Feyenoord
- Lid raad van commissarissen en voorzitter selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie Stedin Netbeheer B.V. (tot 12 februari 2021)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 14 november 2016

Twee benoeming: 14 november 2020

Benoemingstermijn: 4 jaar



**Roger van Boxtel** (man, 1954)

Belangrijkste (neven)functies:

- President-directeur NS Groep N.V. (tot 30 september 2020)
- Voorzitter raad van toezicht Museum De Fundatie
- Voorzitter Amsterdam Sinfonietta
- Lid Algemene Ledenvergadering Ajax
- Voorzitter JC Bloem Prijs (beëindigd per 1 januari 2021)
- Voorzitter Klankborggroep Werk aan Uitvoering voor MR (beëindigd 1 januari 2021)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 16 juli 2015

Tweede benoeming: 16 juli 2019

Benoemingstermijn: 4 jaar



**Claudia Zuiderwijk** (vrouw, 1962)

Belangrijkste (neven)functies:

- Algemeen directeur GVB (per 1 oktober 2020)
- Lid raad van commissarissen van KPN N.V.
- Ambassadeur NEMO Science Museum Center Amsterdam

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 27 juli 2015

Tweede benoeming: 27 juli 2019

Benoemingstermijn: 4 jaar



**José Meijer** (vrouw, 1955)

Belangrijkste (neven)functies:

- Voorzitter (ad interim) van de Pensioenfederatie (bestuurslid tot juni 2020)
- Lid pensioenteam FNV
- Voorzitter van de Stichting Zelfregulering Pensioenfondsen
- Bestuurslid van Algemene Centrale van Overheidspersoneel (tot 30 september 2020)
- Committee on Workers Capital Worldwide network of union pensionfundtrustees - chair van de Trustee Leadership
- Voorzitter van de Partij van de Arbeid in Weert

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 5 september 2020

Benoemingstermijn: 4 jaar





**Maes van Lanschot** (man, 1952)

Belangrijkste (neven)functies:

- Chief financial officer TropiQ Health Sciences B.V.
- Directeur Landgoed Zwijnsbergen B.V.
- Lid raad van commissarissen APG Asset Management N.V.

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 15 mei 2013

Tweede benoeming: 15 mei 2017

Benoemingstermijn: 4 jaar

Heerlen, 2 maart 2021

De raad van bestuur:

Annette Mosman, voorzitter

Gerard van Olphen

Francine Roelofsen - van Dierendonck

Ronald Wuijster

Hoofdstuk 8

# Bericht van de Raad van Commissarissen



In 2020 heeft APG, ondanks de impact van corona, grote stappen gemaakt met de implementatie van de strategie met als doel het maximaliseren van pensioenwaarde. ‘Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst’ is de missie die richting geeft aan deze strategie. In 2020 kreeg de missie een extra dimensie. Door de impact van corona werd ‘samen’ binnen de samenleving in verschillende opzichten een belangrijk thema. Het zeker stellen van een inkomen voor nu, straks en later speelt daarin een belangrijke rol, evenals de zorg voor een leefbare wereld voor de generaties na ons. APG wil een zo groot mogelijke bijdrage leveren aan het vertrouwen in het collectieve pensioenstelsel.

De raad van commissarissen (rvc) is door de aandeelhouders van APG (ABP en SFB) benoemd om de continuïteit van de organisatie te bewaken. Deze opdracht vult de rvc onder meer in door toezicht te houden op en advies te geven aan de raad van bestuur (rvb) en door regelmatig contact te onderhouden met de ondernemingsraad. De rvc treedt bovendien op als werkgever voor de leden van de rvb. Hoewel de rvc meer op afstand staat, zijn de commissarissen en de raad zeer betrokken en heeft de raad regelmatig contact met verschillende afdelingen en medewerkers binnen APG.

## Belangrijke aandachtspunten dit boekjaar

### Ontwikkelingen in de pensioensector

APG bereidt zich voor op de wijziging van het pensioenstelsel, het Nieuw Pensioen Contract (NPC). Het NPC betekent een ingrijpende verandering van het pensioenstelsel voor alle deelnemers, en vraagt alle aandacht van APG voor de te maken aanpassingen van de inrichting van systemen en processen. Dergelijke grote wijzigingen in de pensioenuitvoering en -administratie zijn bovendien erg complex. De fundamentele verandering betreft de overstap binnen het Nederlandse pensioenstelsel van defined benefit (DB) op defined contribution (DC). APG staat daarmee aan de vooravond van bijzonder ingrijpende wijzigingen die de komende jaren een groot beroep zullen doen op de verandercapaciteit en de grootst mogelijke aandacht en zorgvuldigheid vergen in de uitvoering richting alle deelnemers.

APG verkeert in de gelukkige omstandigheid in dit complexe verandertraject te kunnen steunen op een grote mate van aanwezige kennis en kunde in de eigen organisatie. Deze kennis heeft APG tevens kunnen inzetten bij de totstandkoming van het NPC. Daarnaast heeft APG zijn kennis ter beschikking gesteld over relevante aspecten rond de uitvoerbaarheid van het NPC. Het zogenaamde 'invaren' (collectief overgaan van deelnemers van het oude naar het nieuwe systeem) is hier een belangrijk onderdeel van. De rvc is bijzonder verheugd over de wijze waarop APG tot nu toe een rol van betekenis heeft kunnen spelen bij het NPC.

De rvc volgt de verdere ontwikkelingen rondom dit onderwerp nauwgezet en is, om de rvb hierbij te adviseren en ondersteunen (vanuit zijn klankbordrol), actief betrokken bij de aanpak en besluitvorming omtrent de impact van het NPC op APG.

### Beheerste pensioenuitvoering

APG hecht grote waarde aan een beheerste pensioenuitvoering. Om dat te realiseren, brengt APG, met het oog op het aanstaande NPC, alle data van deelnemers en werkgevers proactief op orde in zijn systemen. Pensioenuitvoering heeft te maken met een complex systeem van regelgeving en kent ook vele uitzonderingen daarop. In het verleden zijn hierin fouten gemaakt, wat bijzonder vervelend is (geweest) voor de betrokken deelnemers, werkgevers en fondsen, en voor APG zelf. Binnen het huidige systeem van pensioenuitvoering konden deze fouten uit het verleden nog geadresseerd en opgelost worden. Binnen het NPC zal dat echter onmogelijk zijn en moeten deze fouten uit het verleden worden opgelost, voordat de bestaande pensioenuitvoering naar het nieuwe systeem kan worden overgeheveld en de deelnemers kunnen 'invaren' in het nieuwe systeem. APG wil, in het belang van de deelnemers, met een schone lei starten. APG voert dit opschoningsproject uit in het licht van het aanstaand NPC onder de noemers 'Clear water', 'Clear path' en 'Clear horizon'. 'Clear water' ziet toe op een foutloze administratie met het oog op de overgang zonder risico naar het NPC. 'Clear path' staat voor een beheerste en planmatige invoering van het NPC en een adequate ondersteuning van de pensioenfondsen. 'Clear horizon' staat hierin voor de richting die APG hiermee inslaat.

Aan het overgaan van het huidige systeem naar het NPC zijn risico's verbonden. Zo moet het invaren collectief geschieden, aangezien het oude systeem niet voor een bepaalde periode nog in de lucht kan worden gehouden naast het nieuwe NPC-systeem. ICT speelt voor het NPC een belangrijke ondersteunende rol, aangezien goed functionerende systemen cruciaal zijn om een beheerste pensioenuitvoering te realiseren. APG zal moeten besluiten of dergelijke ondersteuning zelf zal worden ontwikkeld, gekocht of via samenwerking met een derde partij tot stand zal komen. De raad zal deze risico's en de besluitvorming daaromtrent nauwgezet volgen.

De rvc realiseert zich bijzonder goed dat het NPC de nodige veranderingen met zich mee zal brengen en daarmee van grote invloed is op de bestaande zekerheden rond de pensioenen van alle deelnemers. Vanuit die wetenschap zal de rvc de ontwikkelingen rond een beheerste en betrouwbare pensioenuitvoering, en de maatregelen die APG hiertoe neemt, zeer nauwgezet en regelmatig blijven monitoren.

## **Implementatie van de huidige strategie en strategie 2025**

Ieder kwartaal rapporteert APG over de performance van APG in de vergadering van de rvc. In 2020 lag de performance op schema, ondanks de genomen coronamaatregelen. De raad van commissarissen had bijzondere aandacht voor het vaststellen van het businessplan voor 2021 en de bijbehorende financiële onderbouwing.

Vanaf de start van het traject voor de strategie 2025 is de rvc door de rvb actief meegenomen in het proces rond strategievorming. De visie en langetermijndoelen van APG uit de huidige strategie (2018) zijn geconcretiseerd en vervolgens vertaald in een strategische roadmap voor 2021-2025. APG hield hierbij focus op het hogere doel: 'In 2025 ga je voor financieel advies vanzelfsprekend naar APG'. In 2020 werd het fundament gelegd voor een verscherping en herijking van de strategie 2025, met het oog op het NPC. De rvc vindt het hierbij belangrijk dat de strategie 2025 voor alle medewerkers helder is en beleefd wordt. Om de betrokkenheid van de medewerker bij de strategie 2025 te vergroten, is het noodzakelijk dat duidelijk wordt gemaakt wat de strategie betekent voor APG als organisatie en voor de individuele medewerker. Dat houdt in dat concreet moet worden gemaakt welk gedrag en handelen bij de nieuwe strategie passen. In 2021 zal hier door de rvb verder aandacht aan moeten worden geschonken.

De rvc heeft ook veel aandacht voor de positie van verschillende stakeholders bij de strategie 2025.

Het kerndocument strategie 2025 is in december 2020 goedgekeurd door de rvc. De positionering en reputatie van APG zijn als onderdeel van de strategie 2025 regelmatig aan de orde geweest tijdens vergaderingen van de rvc.

De raad heeft het afgelopen jaar kunnen vaststellen dat APG een adaptief bedrijf is, dat weet om te gaan met ingrijpende veranderingen, zoals corona en het NPC. De rvc heeft er vertrouwen in dat APG beide uitdagingen tot een goed einde zal weten te brengen.

## **De impact van de coronapandemie op APG**

De rvc is trots op de wendbaarheid die APG als organisatie heeft getoond sinds de uitbraak van de coronapandemie. De continuïteit van de bedrijfsvoering en de pensioenuitvoering zijn nooit in het geding geweest, alle pensioenen zijn zoals gebruikelijk en op tijd uitbetaald en het werken op afstand door de medewerkers verloopt goed.

Ook heeft de rvc grote aandacht gehad voor de impact van corona op de ontwikkeling van de beleggingen en daarmee op de pensioenwaarde van de deelnemers.

Daarnaast hebben de rvb en de rvc gedurende de gehele coronaperiode het welzijn van alle medewerkers goed in het oog gehouden. Hierbij was bijzondere aandacht voor de medewerkers op de kantoren in New York en Hongkong, aangezien de situatie daar nijpender was door de enorme groei van het aantal besmettingen.

Gedurende de eerste maanden na de uitbraak vond, naast de reguliere vergaderingen, ook op zeer regelmatige basis een 'update call' door de rvb met de rvc plaats.

De rvc heeft daarnaast voortdurend toezicht gehouden op de relevante risico's. De raad had hiertoe de beschikking over speciaal samengestelde Covid-risicoanalyses, die aantoonen dat de risico's beheerst waren. De rvc zal zich de komende periode eveneens gaan richten op de impact van corona rond blijvende veranderingen voor deelnemers, werkgevers, fondsen en APG's eigen bedrijfsvoering.

### **Duurzaamheid als belangrijk onderdeel van de strategie**

Duurzaamheid is een bijzonder belangrijk strategisch thema voor APG, hetgeen de rvc volledig onderschrijft. De rvc vindt het belangrijk dat duurzaamheid onderdeel wordt van het DNA van APG en benadrukt daarbij dat het van belang is dat de tone-at-the-top dit uitdraagt.

Als vermogensbeheerder dringt APG, namens de pensioenfondsen, bij de bedrijven waarin hij belegt aan op een duurzame bedrijfsvoering en strategie. De rvc heeft bij de rvb benadrukt dat APG deze zelfde duurzaamheidsdoelstellingen dient na te streven voor de eigen bedrijfsvoering. De rvc is verheugd dat APG de in 2018 vastgestelde doelstelling voor 2020 om minimaal te voldoen aan de eisen die we als belegger aan onze beleggingen stellen, heeft gehaald. Ook heeft APG een inhaalslag gemaakt op het gebied van duurzame huisvesting en diversiteit & inclusie en liggen er plannen klaar voor het verduurzamen van onze mobiliteit.

De rvc constateert dat APG op het gebied van duurzaamheid absoluut progressie heeft gemaakt, maar dat er ook nog werk te verzetten is. APG streeft ernaar om in 2030 een klimaatneutrale bedrijfsvoering te hebben. De rvc kan zich vinden in de plannen die APG heeft om verder te verduurzamen en zal de voortgang op het gebied van duurzaamheid nauwgezet volgen.

## Governance

### Governance structuur

Het veranderende pensioenlandschap maakt het nodig dat de rvc en de aandeelhouders met elkaar in gesprek moeten blijven om de implicaties hiervan te adresseren en vorm te geven binnen de bestaande aandeelhoudersrelatie. Hiertoe worden met elkaar verschillende toekomstscenario's besproken, waarin onderwerpen als verscherping van de strategie en schaalvergroting worden meegenomen.

In 2021 zullen deze gesprekken worden voortgezet, waarbij APG en de rvc zich, samen met ABP en SFB, zullen blijven inspannen voor een goede governance en een optimale invulling daarvan.

### Samenstelling en functioneren raad van bestuur

De rvb bestond van januari tot en met juni 2020 uit vijf personen:

- Gerard van Olphen, bestuursvoorzitter;
- Annette Mosman, CFRO ;
- Ronald Wuijster, lid van de raad van bestuur met portefeuille Asset Management;
- Francine Roelofsen - van Dierendonck, lid van de raad van bestuur met portefeuille DWS;
- Wim Henk Steenpoorte, lid van de raad van bestuur met portefeuille Fondsenbedrijf.

De rvc heeft Gerard van Olphen per 9 maart 2020 herbenoemd als bestuursvoorzitter. Op 7 september 2020 maakte de rvc bekend dat Gerard van Olphen in het voorjaar van 2021, op zijn eigen verzoek, zal aftreden als bestuursvoorzitter.

Met ingang van 1 juli 2020 is Wim Henk Steenpoorte afgetreden als lid van de raad van bestuur. Francine Roelofsen - van Dierendonck heeft zijn portefeuille overgenomen. Wim Henk Steenpoorte is per gelijke datum eindverantwoordelijk geworden voor de implementatie van het NPC voor APG.

De rvc heeft met voorrang gezocht naar een geschikte opvolger voor Gerard van Olphen. Een goede kandidaat is gevonden in de persoon van Annette Mosman, die per 1 maart 2021 benoemd is als voorzitter van de rvb. De rvc zal zich verder richten op de inrichting van het bestuur waaronder de werving van een geschikte kandidaat voor de positie van CFRO, die door de benoeming van Annette Mosman vacant is gekomen.



## Organisatie raad van commissarissen

### Samenstelling en (her)benoemingen raad van commissarissen

De rvc bestond op 1 januari 2020 uit zes commissarissen.

Jaap van Maanen is per 1 januari 2020 afgetreden als voorzitter van de rvc. Pieter Jongstra zette ad interim het voorzitterschap voort en is op 24 januari 2020 definitief benoemd als voorzitter van de rvc. De tweede termijn van Edith Snoeij als rvc-lid liep per april 2020 af. Met het aftreden van Edith Snoeij bestond de rvc uit vijf personen. Per 5 september 2020 is José Meijer benoemd als lid van de rvc in de vacature die met het vertrek van Edith Snoeij was ontstaan. Vanaf dat moment bestaat de rvc weer uit zes personen. Dick van Well is op 1 januari 2020 benoemd als vicevoorzitter van de rvc. In november 2020 is Dick van Well herbenoemd als lid van de rvc.

In verband met het aflopen van de tweede termijn zal Maes van Lanschot per 15 mei 2021 aftreden als lid van de rvc. In het voorjaar 2020 is de selectiecommissie gestart met het zoeken naar een opvolger. Een goede kandidaat is gevonden in de persoon van Sarah Russell. Zij volgt Maes van Lanschot per 15 mei 2021 op als commissaris met het profiel Institutioneel vermogensbeheer, in zowel de rvc van APG Groep, als ook in de rvc van APG AM.

### Vergaderingen

De rvc als geheel is het afgelopen jaar tien keer bij elkaar gekomen voor een formele vergadering. Vrijwel altijd waren hierbij alle commissarissen en de leden van de rvc aanwezig. De vergaderingen vonden plaats in Heerlen en Amsterdam en, vanwege de coronamaatregelen, via Teams.

Hieronder volgt een matrix met het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de rvc en commissies.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de rvc in 2020 in zijn geheel vijftien keer additioneel overleg gevoerd over specifieke onderwerpen. In een enkel geval sloot de rvc hierbij aan.

	raad van commissarissen	Audit- en riskcommissie	Remuneratie- en selectiecommissie	Governance-commissie
Maes van Lanschot	10/10	6/6	nvt	nvt
Edith Snoeij (tot april 2020)	4/4	nvt	1/1	0/0
Pieter Jongstra	10/10	6/6	nvt	1/1
Claudia Zuiderwijk	9/10	5/6	4/4	nvt
Roger van Boxtel	9/10	nvt	2/2	0/1
Dick van Well	10/10	nvt	6/6	nvt
José Meijer	4/4	nvt	3/3	nvt

## **Commissies**

De rvc had in de periode van januari tot en met juni 2020 drie commissies: de audit- en riskcommissie, de remuneratie- en selectiecommissie en de Governancecommissie. De Governancecommissie is per juni 2020 opgeheven, aangezien deze destijds als tijdelijke commissie van de rvc in het leven was geroepen. Onderwerpen die door de Governancecommissie werden behandeld, zijn nu belegd in de rvc, de audit- en riskcommissie of de remuneratie- en selectiecommissie. De commissies delen hun bevindingen tijdens iedere vergadering met de voltallige raad.

### **Audit- en riskcommissie**

Per 1 januari 2020 heeft Claudia van Zuiderwijk het voorzitterschap van de audit- en riskcommissie overgenomen van Pieter Jongstra. Samen met Pieter Jongstra en Maes van Lanschot vormt zij de audit- en riskcommissie. Gedurende 2020 zijn naast de reguliere onderwerpen, zoals de kwartaalrapportages op het gebied van Finance, Risk en Audit, de volgende onderwerpen aan de orde geweest: ICT en datamanagement, businessplanning en kaderstelling en een beheerste pensioenuitvoering.

KPMG heeft alle vergaderingen bijgewoond in 2020. Ze hebben op alle geagendeerde onderwerpen input of toelichting kunnen geven. Met als belangrijkste focus natuurlijk de jaarrekening, bestuursverslag, accountantsverklaring en management letter.

### **Remuneratie- en selectiecommissie**

De remuneratie en selectiecommissie bestond van januari t/m juni 2020 uit Edith Snoeij (voorzitter), Dick van Well en Claudia Zuiderwijk. Per juni 2020 nam Dick van Well de voorzittershamer over van Edith Snoeij. José Meijer en Roger van Boxtel zijn vanaf 1 oktober 2020 vanuit de rvc als lid toegetreden tot de commissie. Claudia Zuiderwijk is per 1 september 2020 afgetreden als lid van de commissie.

Gedurende 2020 zijn, naast de reguliere onderwerpen, de volgende onderwerpen aan de orde geweest tijdens vergaderingen van de remuneratie- en selectiecommissie: opvolging van Edith Snoeij, opvolging van Maes van Lanschot, de herbenoeming van Dick van Well, de opvolging van Gerard van Olphen en Wim Henk Steenpoorte, het beloningsbeleid aan de top en de relatie van het beloningsbeleid tot APG, de nieuwe cao, de uitkomsten van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek, de uitkomsten van de Pulse-metingen onder medewerkers naar aanleiding van de lockdown (in deze metingen kunnen medewerkers aangeven hoe thuiswerken hen bevalt, hoe het met hen gaat en wat hun beleving is rond APG) en diversiteit en inclusie.

### **Relatie met de ondernemingsraad**

Vanuit de raad van commissarissen waren tot april 2020 Edith Snoeij en Roger van Boxtel afgevaardigd om op regelmatige basis met de ondernemingsraad te spreken. Vanaf september heeft José Meijer deze rol van Edith Snoeij overgenomen. In 2020 heeft de afvaardiging vanuit de rvc in februari en in juni een overlegvergadering van de OR bijgewoond.

Tijdens overleg tussen beide raden is onder meer gesproken over de wijze waarop de rvb vorm heeft gegeven aan de opvolging van de reorganisatie binnen de pensioenuitvoeringsorganisatie, en over de strategie, andere adviesaanvragen en meer reguliere updates.

## Kwaliteitsborging

### Permanente educatie

Tijdens de permanente-educatiesessie op 22 september 2020 is uitvoerig aandacht besteed aan de implicaties van het NPC en de strategie 2025.

### Zelfevaluatie

De rvc sprak in januari 2020 over de in 2019 gedane zelfevaluatie. Onderwerpen van de evaluatie waren onder andere het belang van de klankbordfunctie van de rvc en het invullen van de rol als sparringpartner richting (leden van) de rvb. Daarnaast zijn de invulling van effectief voorzitterschap en teaming (teamvorming, onderlinge verhoudingen en groepsproces) geëvalueerd. Aan de uitkomsten van de evaluatie van de genoemde punten is door de rvc opvolging gegeven.

### Onafhankelijkheid commissarissen

De statuten en het reglement van de rvc bevatten bepalingen over de onafhankelijkheid van commissarissen. De rvc is zodanig samengesteld dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, de rvb en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Met uitzondering van José Meijer zijn alle huidige leden van de rvc volledig onafhankelijk zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code. Tot aan haar benoeming als commissaris bij APG was José Meijer bestuurder van ABP, een van de twee aandeelhouders van APG. In 2020 was er geen sprake van tegenstrijdige belangen.

## Jaarverslag en jaarrekening 2020

De rvc keurt het jaarverslag van de rvb en de jaarrekening 2020 goed en stemt in met de controleverklaring. Wij stellen de aandeelhouders voor om dit verslag en de jaarcijfers vast te stellen en daarbij het voorgestelde dividend goed te keuren.

## Woord van dank

De rvc dankt Gerard van Olphen voor zijn leiderschap en de grote inzet die hij de afgelopen jaren als bestuursvoorzitter heeft getoond. Hij heeft een intensief proces geleid waarin het deelnemersbelang tot in alle vezels van de organisatie is doordrongen. Tevens heeft hij mede vorm aan de nieuwe strategie 2025 gegeven.

De raad van commissarissen dankt eveneens Wim Henk Steenpoorte voor zijn inzet en bijdrage als bestuurder sinds maart 2017, in het bijzonder voor het Fondsenbedrijf, IT, Facility Services en Workspace.

Tevens dankt de raad van commissarissen Edith Snoeij voor de acht jaren waarin zij commissaris is geweest en met haar kennis en betrokkenheid een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van APG.

Ten slotte wil de raad van commissarissen zijn waardering uitspreken aan alle medewerkers van APG voor hun inzet gedurende het afgelopen jaar, waarin het werk grotendeels vanuit huis heeft moeten plaatsvinden. Door het enthousiasme en de betrokkenheid van de medewerkers kan aan de strategie daadwerkelijk vorm en uitvoering worden gegeven. De raad is daar dankbaar voor.

Heerlen, 2 maart 2021

De raad van commissarissen:

Pieter Jongstra, voorzitter

Dick van Well, vice voorzitter

Roger van Boxtel

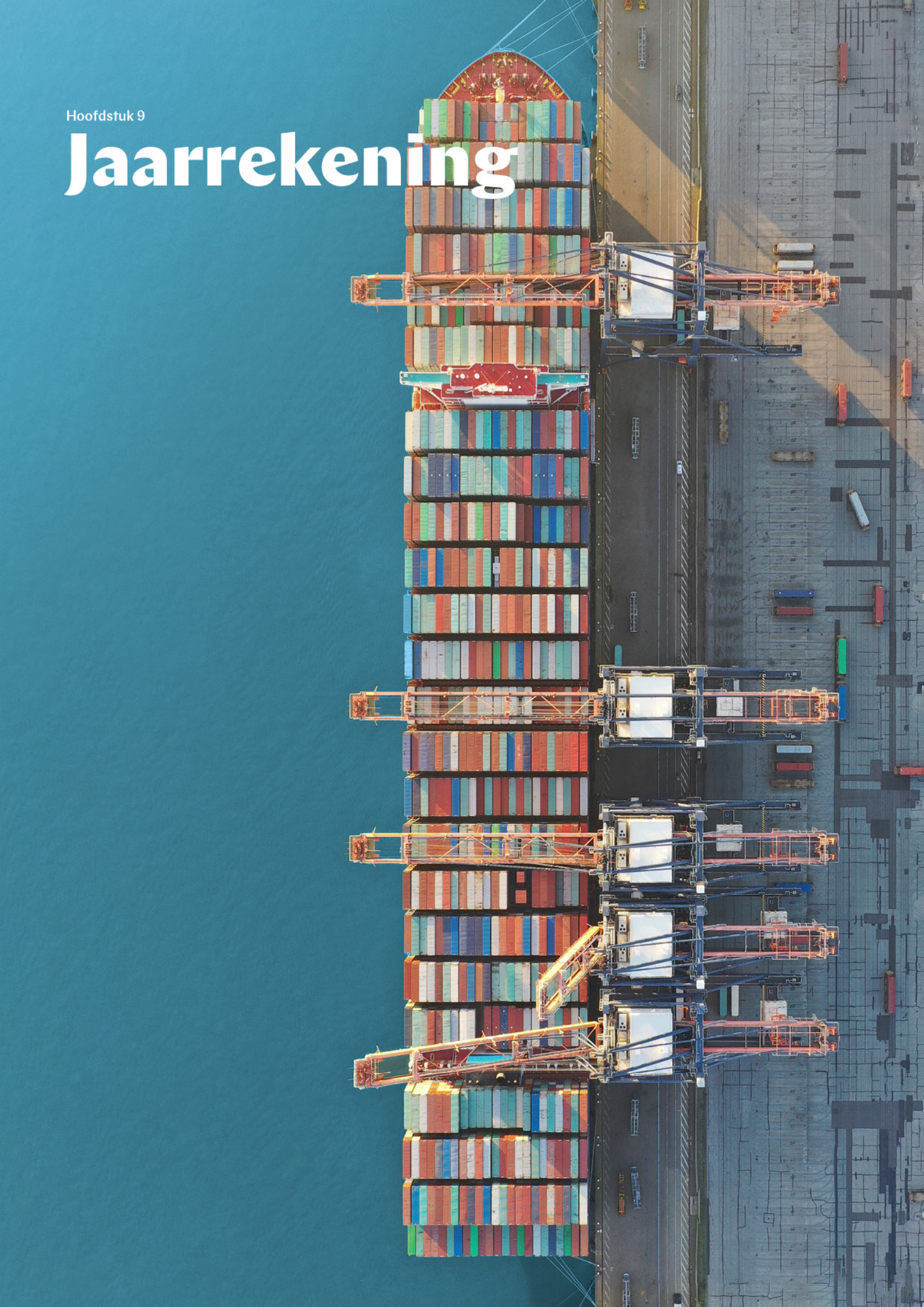
Maes van Lanschot

José Meijer

Claudia Zuiderwijk

Hoofdstuk 9

# Jaarrekening



## **Voorwoord**

Voor u ligt de jaarrekening van APG Groep waarin we in lijn met wet- en regelgeving verantwoording afleggen over 2020.

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans per 31 december 2020

voor winstbestemming, in duizenden euro's

	31-12-2020	31-12-2019
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste Activa</b>		
Immateriële vaste activa (1)	160.546	206.185
Materiële vaste activa (2)	22.744	22.466
Financiële vaste activa (3)	48.656	45.115
	<b>231.946</b>	<b>273.766</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen en overlopende activa (4)	304.233	311.737
Liquide middelen (5)	491.684	592.453
	<b>795.917</b>	<b>904.190</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>1.027.863</b>	<b>1.177.956</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Groepsvermogen (6)</b>		
Eigen vermogen	631.317	764.020
Aandeel van derden in eigen vermogen	496	511
	<b>631.813</b>	<b>764.531</b>
<b>Voorzieningen</b>		
Belastinglatentie (7)	-	1.832
Overige Voorzieningen (8)	79.651	82.933
	<b>79.651</b>	<b>84.765</b>
<b>Langlopende schulden (9)</b>	<b>10.911</b>	<b>10.911</b>
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva (10)</b>	<b>305.488</b>	<b>317.749</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>1.027.863</b>	<b>1.177.956</b>



## Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2020

In duizenden euro's

	2020	2019
<b>Netto omzet</b>		
Beheervergoedingen (11)	741.066	712.655
Overige bedrijfsopbrengsten (12)	21.897	23.305
Verzekeringspremies (13)	-	94.493
Beleggingsresultaten (14)	-	113.816
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>762.963</b>	<b>944.269</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (15)	107.438	105.222
Personeelskosten (16)	424.429	414.038
Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (17)	-	80.241
Uitkeringen (18)	-	82.584
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (19)	54.852	55.629
Overige bedrijfskosten (20)	126.260	128.228
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>712.979</b>	<b>865.942</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>49.984</b>	<b>78.327</b>
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (21)</b>	<b>1.672</b>	<b>2.924</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke kosten (22)</b>	<b>4.378</b>	<b>6.349</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>47.278</b>	<b>74.902</b>
Belastingen (23)	-4.717	-6.405
Resultaat deelnemingen (24)	-738	-15.070
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>41.823</b>	<b>53.427</b>
Aandeel derden in resultaat	-1	-22
<b>Nettoresultaat</b>	<b>41.822</b>	<b>53.405</b>

## Pro forma: Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2020

(groepsresultaat 2019 exclusief Loyalis)

	2020	2019
<b>Netto omzet</b>		
Beheervergoedingen (14)	741.066	712.655
Overige bedrijfsopbrengsten (15)	21.897	22.798
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>762.963</b>	<b>735.453</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (18)	107.438	98.810
Personeelskosten (19)	424.429	407.535
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (22)	54.852	55.629
Overige bedrijfskosten (23)	126.260	119.751
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>712.979</b>	<b>681.725</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>49.984</b>	<b>53.728</b>
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)</b>	<b>1.672</b>	<b>2.924</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke kosten (25)</b>	<b>4.378</b>	<b>6.311</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>47.278</b>	<b>50.341</b>
Belastingen (26)	-4.717	-7.458
Resultaat deelnemingen (27)	-738	-501
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>41.823</b>	<b>42.382</b>
Aandeel derden in resultaat	-1	-22
<b>Nettoresultaat</b>	<b>41.822</b>	<b>42.360</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020

in duizenden euro's

	2020	2019
<b>KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Bedrijfsresultaat	49.983	78.326
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (19)	54.852	55.629
- Resultaat op de transactie Hyfen	-1.454	
- Koersverschillen vreemde valuta	-1.549	
- Netto beleggingen voor handelsdoeleinden	-	40.628
- Mutaties werkkapitaal:		
- Toename vorderingen en overlopende activa (4)	7.496	-26.755
- Toename vorderingen uit herverzekering	-	-69.139
- Toename kortlopende schulden en overlopende passiva, gecorrigeerd voor vpb (10)	-9.766	17.977
- Mutatie verzekeringsverplichtingen	-	153.895
- Mutatie overige voorzieningen (8)	-1.540	16.674
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>98.022</b>	<b>267.235</b>
Ontvangen interest	613	2.924
Betaalde interest	-3.991	-6.349
Ontvangen dividend	-	-
Ontvangen vennootschapsbelasting	-	303
Betaalde vennootschapsbelasting	-9.014	-18.096
<b>KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>	<b>85.630</b>	<b>246.017</b>
<b>KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Investerings in vaste activa	-9.885	-10.873
Desinvesteringen in vaste activa	-	407
Uitgaven uit hoofde van kapitaalstortingen in niet geconsolideerde deelnemingen	-	-300
Verkoop van deelnemingen Loyalis	-	436.180
Stand liquide middelen Loyalis 30 april	-	-169.238
Stand liquide middelen opgeheven entiteiten Loyalis	-	1.905
Aankoop deelneming	-600	
Aflossing lening u/g	1.457	
Aankoop van effecten	-1.874	
Verkoop van effecten	924	
Kapitaalstorting in deelneming	-300	
<b>KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>-10.278</b>	<b>258.081</b>
<b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Uitgekeerd dividend aan aandeelhouder van de vennootschap	-83.000	-350.208
Uitgekeerd dividend aan houders van minderheidsbelangen	-	-29.792
Voorfinanciering vennootschapsbelasting u.h.v. verkoop Loyalis	-	9.803
Kapitaalvermindering uitgekeerd aan aandeelhouders	-90.000	
<b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>-173.000</b>	<b>-370.197</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>-97.648</b>	<b>133.901</b>
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen	-3.121	42
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>-100.769</b>	<b>133.943</b>
Beginstand liquide middelen (7)	592.453	458.510
Eindstand liquide middelen (7)	491.684	592.453
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>-100.769</b>	<b>133.943</b>

## Grondslagen voor financiële verslaggeving

### Inleiding

#### Activiteiten

APG Groep NV (APG Groep) verzorgt als financiële dienstverlener bestuursadvisering, asset management, pensioenadministratie, pensioencommunicatie en werkgeversdiensten.

#### Groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn alle groepsmaatschappijen betrokken. APG Groep is opgericht op 29 februari 2008, ingeschreven in het handelsregister onder nummer 14099616 en gevestigd op Oude Lindestraat 70, 6411EJ te Heerlen

APG Groep NV is een structuurvennootschap en houdster van twee 100 procent dochters: APG DWS en Fondsenbedrijf NV en APG Asset Management NV. Daarnaast heeft APG Groep een direct belang van 76% in Entis Holding BV. APG Groep heeft een aantal indirecte kapitaalbelangen. De volledige structuur blijkt uit de lijst van kapitaalbelangen. Deze is als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening op *pagina 118* opgenomen.

#### APG DWS en Fondsenbedrijf

APG DWS en Fondsenbedrijf is verantwoordelijk voor de bestuursadvisering, pensioenadministratie en pensioencommunicatie voor de opdrachtgevende fondsen (pensioenfondsen, vut- en sociale fondsen) in de publieke en de private sector.

#### APG Asset Management

APG Asset Management is verantwoordelijk voor het asset management. APG is een lange termijn pensioengeldbelegger, daarbij hoort een duurzaam beleggingsbeleid. De uitvoering daarvan maakt integraal onderdeel uit van het asset management proces.

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

#### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Vanuit bedrijfseconomisch perspectief zijn de Covid-19 risico's voor de APG organisatie klein doordat de dienstverlening aan klanten volledig kan worden gecontinueerd. Daarnaast is het kredietrisico van de belangrijkste klanten relatief beperkt en is veelal sprake van prijsafspraken die onafhankelijk zijn van ontwikkelingen op de financiële markten.

#### Algemeen

De jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020 dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020 en is opgesteld op basis van in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening, zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. Bij de inrichting van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is artikel 2:402 Burgerlijk Wetboek toegepast. Hierdoor wordt in de enkelvoudige winst- en verliesrekening volstaan met het als afzonderlijke post vermelden van het resultaat uit deelnemingen en het overige resultaat na aftrek van belastingen. De bedragen in de jaarrekening zijn in duizenden EUR, tenzij anders vermeld.

### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Ten behoeve van het inzicht en de vergelijkende cijfers worden de grondslagen met betrekking tot de verzekeringsactiviteiten dit boekjaar nog gehandhaafd. Om inzicht te geven in de structurele effecten van de verkoop op de cijfers van APG Groep NV is in de jaarrekening 2020 direct na de geconsolideerde winst- en verliesrekening een pro forma geconsolideerde winst- en verliesrekening (2019 cijfers exclusief Loyalis en de incidentele effecten als gevolg van de verkoop van Loyalis) opgenomen.

### **Schattingen**

Bij het opstellen van de jaarrekening is het maken van schattingen onvermijdelijk. Schattingen van management hebben hoofdzakelijk betrekking op goodwill, client contracten en voorzieningen. Indien sprake is van een schattingswijziging wordt dit in de toelichting bij het betreffende onderdeel van de jaarrekeningpost vermeld.

### **Grondslagen voor de consolidatie**

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

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

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

### **Verwerking**

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

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

actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

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

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

### **Valuta-omrekening**

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

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

### **Financiële instrumenten**

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

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

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

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

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

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

### **Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting**

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

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

### **Hedge accounting**

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

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

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

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

### **Risicoparagraaf**

APG Groep als uitvoerder krijgt ten aanzien van de financiële geldstromen en financiële posities te maken met risico's die de financiële stabiliteit kunnen beïnvloeden. Het betreffen liquiditeitsrisico's, krediet- c.q. tegenpartijrisico's, concentratierisico's en het rente- en valutarisico's. Om de risico's zo veel als mogelijk in te perken kent APG Groep een risicomijdend beleid, waarbij kapitaalbehoud voorop staat. Er zijn voorwaarden gesteld aan het bij

overliquiditeit uitzetten van gelden bij externe partijen en het aantrekken van gelden.

#### **Liquiditeitsrisico**

APG Groep bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar heeft om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de liquiditeitsvereisten door de toezichthouders. Een tijdelijk overschot aan liquide middelen wordt onder toepassing van de risicobeperkende voorwaarden kort uitgezet op de geldmarkt, waarbij een eventueel hoofdsomrisico bij afloop van de uitzettingsperiode volledig is uitgesloten door de tegenpartij.

#### **Krediet-/tegenpartijrisico**

Het risico dat de tegenpartij of kredietnemer de contractuele verplichtingen niet kan nakomen wordt ingeperkt door het toetsen van de kredietwaardigheid van de tegenpartij aan de hand van de creditratings van credit agencies. Hierbij geldt als norm dat de tegenpartij minimaal een A-score heeft, hetgeen betekent dat de partij zeer kredietwaardig is.

#### **Concentratierisico**

Uit hoofde van risicospreiding wordt maximaal 20 procent van de totale liquiditeitsportefeuille bij een partij aangehouden. In 2020 is dit maximum van 20 procent per jaareinde licht overschreden, te weten 20,7% bij ABN en 20,4% bij ING. APG Groep loopt een concentratierisico als het afhankelijk is van de dienstverlening aan één klant. Voor APG Groep is er sprake van een concentratierisico gezien het relatieve belang van de grootste klant. Dit risico wordt gemitigeerd door in continue dialoog met de grootste klant invulling te geven aan het strategisch partnership en het voeren van actief stakeholdermanagement.

#### **Renterisico**

Het renterisico is het risico dat het saldo van de waarden beleggingen verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes. Aangezien APG Groep geen obligaties en aandelen heeft en geen leningen met variabele rentes aanhoudt, is het renterisico verwaarloosbaar.

#### **Valutarisico**

APG Groep heeft ter afdekking van ongunstige fluctuaties in valutawisselkoersen, voor de verwachte toekomstige uitgaande kasstromen in vreemde valuta van de buitenlandse dochters, valutatermijncontracten afgesloten. Deze valutatermijncontracten worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijs-hedge accounting wordt toegepast.

#### **Prijrisico**

APG Groep heeft geen directe beleggingen, derhalve is het prijrisico nihil ultimo 2020.



## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Algemeen

De cijfers over 2019 zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2020 mogelijk te maken. Het betreft verdere uitsplitsingen binnen de categorie vlottende activa en vlottende passiva.

### Vaste activa

#### Immateriële vaste activa (1)

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

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

Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

#### Materiële vaste activa (2)

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

#### Financiële vaste activa (3)

Leningen uitgeleende gelden (u/g) worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden leningen u/g gewaardeerd tegen geamortiseerde

kostprijs, op basis van de effectieve-rentemethode. Bij afwezigheid van agio en disagio is dit de nominale waarde.

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

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

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

## **Vlottende activa**

### **Vorderingen en overlopende activa (4)**

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

### **Liquide middelen (5)**

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## **Groepsvermogen (6)**

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

## **Voorzieningen**

### *Algemeen*

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

### **Belastinglatentie (7)**

Onder de voorziening belastinglatentie zijn de uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen die voortvloeien uit (tijdelijke) verschillen tussen commerciële en fiscale vermogens. Bij de

berekening is rekening gehouden met tarieven die gelden voor komende jaren, voor zover deze al zijn vastgesteld. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Voor zover de belastinglatentie een kortlopend karakter heeft, is deze opgenomen onder de schulden.

### **Overige voorzieningen (8)**

#### *Personeelsgerelateerde voorzieningen*

Personeelsgerelateerde voorzieningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. De voorziening voor ambtsjubilea is gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven, voor zover relevant rekening houdend met actuariële grondslagen. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet ultimo jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

#### *Reorganisatievoorziening*

*De reorganisatie voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.*

#### *Overige voorzieningen*

De overige voorzieningen, waaronder de voorziening groot onderhoud, worden gevormd op basis van nominale waarde van de bedragen die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De toevoeging aan de voorziening voor groot onderhoud is bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

### **Langlopende schulden (9)**

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Na eerste verwerking worden de langlopende schulden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze is gelijk aan de nominale waarde indien geen sprake is van transactiekosten.

### **Kortlopende schulden en overlopende passiva (10)**

Kortlopende schulden en overlopende passiva worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Na eerste verwerking worden de kortlopende schulden en overlopende passiva gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze waarde komt doorgaans overeen met de nominale waarde.

## Grondslagen voor resultaatbepaling

### Algemeen

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

### Netto-omzet

#### Beheervergoedingen (11)

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

#### Overige bedrijfsopbrengsten (12)

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

#### Verzekeringspremies (13)

De verzekeringspremies betreffen de op het boekjaar betrekking hebbende premies en koopsommen, inclusief de toevoeging aan de voorziening uit hoofde van de toegekende indexatie van de uitkeringen op basis van de polisvoorwaarden.

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

#### Beleggingsresultaten (14)

De beleggingsopbrengsten bestaan uit dividend op zakelijke waarden en renteopbrengsten van vastrentende waarden voor het boekjaar, waardemutaties van beleggingen en derivaten tegen reële waarde en boekresultaten bij verkoop van beleggingen en derivaten.

Dividend op beleggingen in zakelijke waarden wordt als bate verantwoord op de ex-dividenddatum. Rentebaten worden opgenomen in de periode waarop deze betrekking hebben. Waardemutaties betreffen het verschil tussen enerzijds de boekwaarde aan het einde van het jaar dan wel de opbrengst bij verkoop gedurende het jaar en anderzijds de boekwaarde aan het einde van het voorgaande jaar dan wel de verkrijgingsprijs gedurende het jaar.

### Bedrijfslasten

#### Personeelskosten (16)

De opbrengst van lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan de werknemers. De pensioenregelingen worden op grond van de geldende pensioenovereenkomsten verwerkt volgens de verplichtingenbenadering; de over het verslagjaar verschuldigde pensioenpremies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt.

#### Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (17)

De voorziening verzekeringsverplichtingen bestaat uit de mutatie in de voorziening voor verzekeringsverplichtingen zoals die voortvloeit uit de wijze van waardering in de balans, alsmede op basis van de polisvoorwaarden toegekende indexatie als gevolg van de winstdeling. Schadebehandelingskosten zijn hier niet inbegrepen en worden opgenomen onder de

Bedrijfslasten.

### **Uitkeringen (18)**

Uitkeringen zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (19)**

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

### **Overige bedrijfskosten (20)**

Bedrijfskosten zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (21)**

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

### **Rentelasten en soortgelijke kosten (22)**

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

### **Belastingen (23)**

De belastingen over het resultaat worden berekend over het resultaat voor belastingen in de winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftekbare kosten. Tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering worden tot uiting gebracht in (het verloop van) de latente belastingverplichting of -vordering.

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

### **Resultaat deelnemingen (24)**

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

### **Leasing**

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

## **Grondslagen voor het kasstroomoverzicht**

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

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### Vaste activa

#### Immateriële vaste activa (1)

Onder de immateriële vaste activa zijn inbegrepen de bij de verwerving van ondernemingsactiviteiten en kapitaalbelangen berekende goodwill en de waarde van de bij deze verwerving geïdentificeerde cliëntcontracten en verzekeringsportefeuille. Verder is in deze post de aangekochte software begrepen.

Het verloop van deze posten is als volgt.

	Goodwill	Client contracten	Software	Totaal 2020	Totaal 2019
Beginstand	101.534	99.687	4.964	206.185	251.832
Investeringsen	-	-	931	931	1.550
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-12.438	-31.480	-2.652	-46.570	-47.197
<b>Eindstand</b>	<b>89.096</b>	<b>68.207</b>	<b>3.243</b>	<b>160.546</b>	<b>206.185</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	249.306	488.325	27.926	765.557	774.283
Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen	-160.210	-420.118	-24.683	-605.011	-568.098
<b>Boekwaarde</b>	<b>89.096</b>	<b>68.207</b>	<b>3.243</b>	<b>160.546</b>	<b>206.185</b>
Afschrijvingspercentage	5-10%	5-10%	20-25%		

De economische levensduur van de immateriële vaste activa is behoudens aangekochte software gebaseerd op de periode waarover toekomstige economische voordelen uit hoofde van onderliggende contractafspraken met een lange looptijd worden genoten. Van de ultimo 2020 verantwoorde goodwill heeft € 89,1 miljoen (2019: € 101,5 miljoen) een resterende economische levensduur van circa 7 jaar. Van de ultimo 2020 verantwoorde cliëntcontracten heeft € 68,2 miljoen (2019: € 99,7 miljoen) een resterende economische levensduur van circa 2 jaar.

Ultimo 2020 heeft het bestuur geen aanwijzingen dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen.

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

## Materiële vaste activa (2)

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

Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	ICT	Overig	Totaal 2020	Totaal 2019
Beginstand	7.194	11.098	4.174	22.466	21.948
Investerings	4.013	4.302	768	9.083	9.324
Desinvesteringen	-	-	-	-	-408
Afschrijvingen	-1.547	-5.620	-1.115	-8.282	-8.432
Omrekeningsverschillen	-142	-67	-314	-523	34
<b>Eindstand</b>	<b>9.518</b>	<b>9.713</b>	<b>3.513</b>	<b>22.744</b>	<b>22.466</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	33.277	36.754	8.817	78.848	71.357
Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen	-23.759	-27.041	-5.304	-56.104	-48.891
<b>Boekwaarde</b>	<b>9.518</b>	<b>9.713</b>	<b>3.513</b>	<b>22.744</b>	<b>22.466</b>
Afschrijvingspercentage	<20%	20-25%	10%		

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



### Financiële vaste activa (3)

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

De lijst van niet in de consolidatie begrepen deelnemingen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening op pagina 147.

Het verloop van deze posten is als volgt.

	Actieve belasting latentie	Lening u/g	Deelnemingen	Overige effecten	Totaal 2020	Totaal 2019
Beginstand	33.610	4.519	1.223	5.763	45.115	128.612
Overige mutaties Loyalis	-	-	-	-	-	-8.132
Vervallen consolidatie Loyalis	-	-	-	-	-	-73.317
Aankopen en verstrekkingen / dotaties	2.411	6	2.355	1.874	6.646	3.640
Verkopen en aflossingen	-	-1.463	-	-928	-2.391	-1.680
Aandeel in het resultaat	-	-	-735	-	-735	-783
Waardeverandering	-	-	-	1.029	1.029	1.218
Overige mutaties	-29	-30	-	-	-59	-4.312
Omrekeningsverschillen	-293	-	-	-656	-949	-131
<b>Eindstand</b>	<b>35.699</b>	<b>3.032</b>	<b>2.843</b>	<b>7.082</b>	<b>48.656</b>	<b>45.115</b>

De post deelnemingen betreft de deelnemingen Campus Heerlen Huisvesting B.V. en Campus Management & Development B.V. In 2020 heeft APG Groep NV een tweetal deelnemingen verworven. Dit betreft Hyfen B.V., een ontwikkeltak voor pensioenadministraties en Design Authority B.V. dat samen met derden is opgericht ten behoeve van het global SDI asset owner platform. Voor deze deelnemingen geldt dat er geen sprake is van overheersende zeggenschap en is gekozen om beide deelnemingen te waarderen tegen netto-vermogenswaarde.

De actieve belastinglatentie heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008 (en overeengekomen met de belastingdienst). Hiervan wordt € 4 mln gerealiseerd in 2021. Voor tijdelijke waarderingsverschillen per balansdatum wordt een latente belastingvordering dan wel -schuld gevormd. Indien sprake is van een latente belastingvordering wordt deze vordering opgenomen voor zover de verwachting is dat ten tijde van het uitlopen van de waarderingsverschillen waar de latente belastingvordering betrekking op heeft, het hiermee samenhangende fiscaal verlies binnen de daarvoor geldende termijnen verrekend kan worden met positieve resultaten.

## Vlottende activa

	31-12-2020	31-12-2019
<b>Vorderingen en overlopende activa (4)</b>		
Debiteuren	14.125	22.232
Vorderingen op verbonden partijen	196.060	191.531
Nog te factureren bedragen	3.925	1.294
Belastingen en premies sociale verzekeringen	216	10.874
Vennootschapsbelasting	45.231	45.429
Cash collateral u.h.v. derivaten	5.282	-
Vooruitbetaalde bedragen	38.425	39.023
Overige vorderingen en overlopende activa	969	1.354
<b>Totaal</b>	<b>304.233</b>	<b>311.737</b>

De vorderingen op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte dienstverlening aan de fondsen voor gemene rekening uit hoofde van het vermogensbeheer door APG Groep. De fondsen voor gemene rekening betreffen beleggingsgemeenschappen waarin vermogen bijeen is gebracht door meerdere opdrachtgevers met gemeenschappelijke beleggingsdoelen en het beheer gevoerd wordt door APG Groep. In de kortlopende vorderingen heeft een bedrag van EUR 4,8 mln een looptijd langer dan een jaar. De waarde van de cash collateral van € 5,3 mln is ontstaan als gevolg van koersbewegingen van USD en HKD versus de Euro.

Onder de vorderingen zijn geen bedragen opgenomen (2019: nihil) met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

	31-12-2020	31-12-2019
<b>Liquide middelen (5)</b>		
Banktegoeden in rekening courant	321.684	377.453
Deposito's	170.000	215.000
<b>Totaal</b>	<b>491.684</b>	<b>592.453</b>

Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,0 miljoen (2019: € 7,2 miljoen) niet ter vrije beschikking in verband met lange termijn verplichtingen naar personeel.

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

## Groepsvermogen (6)

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

### Kapitaal- en dividendbeleid

Door de verkoop van het verzekeringsbedrijf zijn de Solvency II verplichtingen voor APG Groep komen te vervallen. Dit gaf aanleiding om het kapitaal- en dividendbeleid te hervormen.

Belangrijke uitgangspunten in het nieuwe beleid zijn: financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen en een vereist rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie van 6,1%. Door middel van het nieuwe beleid wordt gestreefd naar het voorkomen van overkapitalisatie, aangezien dit niet bijdraagt aan het streven van APG naar het maximaliseren van pensioenwaarde. APG keert jaarlijks het resultaat plus afschrijving immateriële vaste activa onder aftrek van wijzigingen in het vereist vermogen uit.

### Verloop groepsvermogen

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

	2020	2019
Beginstand	764.531	1.090.283
Groepsresultaat na belastingen	41.822	53.405
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelneming	-1.525	332
Totaal resultaat	40.297	53.737
Uitgekeerd dividend in contanten	-173.000	-380.000
Mutatie aandeel van derden in eigen vermogen	-15	511
Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders	-173.015	-379.489
<b>Eindstand</b>	<b>631.813</b>	<b>764.531</b>

## Vorzieningen

### Belastinglatentie (7)

De voorziening belastinglatentie vloeit hoofdzakelijk voort uit de afwijkende fiscale waardering van vaste activa. Deze belastinglatentie is niet meer langer noodzakelijk.

	2020	2019
Beginstand	1.832	1.700
Dotatie	-	132
Vrijval	-1.795	-
Benutting	-37	-
<b>Eindstand</b>	<b>-</b>	<b>1.832</b>

### Overige voorzieningen (8)

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Overige voorzieningen	Totaal 2020	Totaal 2019
Beginstand	37.386	43.097	2.450	82.933	75.832
Onttrekkingen Loyalis	-	-	-	-	-457
Vervallen consolidatie Loyalis	-	-	-	-	-10.087
Dotaties	12.062	13.810	-	25.872	31.344
Onttrekkingen	-6.770	-12.887	-	-19.657	-11.167
Vrijval	-1.400	-8.050	-	-9.450	-3.045
Omrekenverschillen	-1.700	-	-43	-1.743	513
Overige mutaties	1.696	-	-	1.696	-
<b>Eindstand</b>	<b>41.274</b>	<b>35.970</b>	<b>2.407</b>	<b>79.651</b>	<b>82.933</b>

Van het totaalbedrag heeft €19,9 miljoen (2019: € 32,1 miljoen) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt € 11,7 miljoen in 2021 tot afwikkeling (2019: € 10,9 miljoen).

#### *Personeelsgerelateerde voorzieningen*

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van lange termijn personeelsbeloningen (dienstjubilea, bonusplan) en een voorziening voor een hypotheekfaciliteit voor ex-medewerkers.

#### *Voorziening reorganisatie*

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de reorganisatiekosten uit hoofde van de door de werkgever gefaciliteerde mogelijkheid tot vrijwillig vertrek en de boventalligheid analoog aan de stadia van veranderprogramma's binnen de groep. In 2020 heeft een dotatie ad € 13,8 miljoen (2019: € 16,5 miljoen) plaatsgevonden. De vorming van deze reorganisatievoorziening vindt plaats op het moment dat er een gedetailleerd plan van de reorganisatie is geformaliseerd en dit kenbaar is gemaakt aan de betrokkenen. Onttrekkingen aan de voorziening vinden plaats op het moment dat de betreffende uitgaven uit hoofde van vrijwillig vertrek en boventalligheid plaatsvinden. In 2020 is gebleken dat de totale verwachte uitgaven voor reorganisatie *lager* zijn dan oorspronkelijk ingeschat, hetgeen heeft geresulteerd in een vrijval van € 8,1 miljoen (2019: € 1,9 miljoen).

#### *Overige voorzieningen*

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

## Langlopende schulden (9)

	31-12-2020	31-12-2019
Beginstand	10.911	10.911
Opgenomen	-	-
Aflossingen	-	-
<b>Totaal</b>	<b>10.911</b>	<b>10.911</b>

Van de eindstand heeft een bedrag van nihil betrekking op financiering door verbonden partijen (2019: nihil). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar (2019: € 10,9 miljoen). Het rentepercentage is 7,25% per jaar (2019: 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt € 25,6 miljoen (2019: € 24,9 miljoen). De aflossing van de langlopende schulden vindt plaats aan het einde van de looptijd.

## Kortlopende schulden en overlopende passiva (10)

	31-12-2020	31-12-2019
Vooruitontvangen bedragen	-	2.612
Vooruitgefactureerde bedragen	13.518	13.017
Crediteuren	2.109	990
Vakantiegeld en -dagen	26.348	22.466
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	39.985	37.463
Belastingen en premies sociale verzekeringen	26.121	31.678
Vennootschapsbelasting	449	730
Schulden aan verbonden partijen	153.409	165.239
Nog te betalen bedragen	10.595	12.501
Nog te ontvangen facturen	25.019	22.608
Schulden ter zake van pensioenen	1.275	1.297
Schulden betreffende derivaten	-	129
Vooruitontvangen huurkorting	6.555	6.633
Overige schulden	105	386
<b>Totaal</b>	<b>305.488</b>	<b>317.749</b>

De schulden betreffende derivaten is een ontvangen cash collateral ter dekking van het afwikkelingsrisico van valutatermijncontracten. Deze zijn afgesloten om de toekomstige kosten van de activiteiten van de buitenlandse deelnemingen te financieren. Van de kortlopende schulden heeft € 6,6 miljoen een looptijd van langer dan 1 jaar (2019: € 6,6 miljoen).

### **Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa**

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van € 202,2 miljoen open (2019: € 157,6 miljoen), waarvan € 21,3 miljoen verschuldigd binnen één jaar (2019: € 22,0 miljoen), € 86,5 miljoen verschuldigd tussen één en vijf jaren (2019: € 65,3 miljoen) en € 94,4 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2019: € 70,3 miljoen). In het verslagjaar zijn voor € 20,5 miljoen huurkosten verantwoord (2019: € 19,3 miljoen).

APG Groep is in 2015 langlopende contracten aangegaan met 2 contractpartijen voor de afname van zakelijke dienstverlening. Dit komt voort uit de oprichting van de Brightlands Smart Services Campus in samenwerking met de Universiteit Maastricht en de Provincie Limburg. In deze contracten is een minimumafname verplichting afgesproken. Op 31 december 2020 bedraagt deze minimum afnameverplichting nog € 4,7 mln die moet worden afgenomen in de komende 5 jaar.

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen € 7,8 miljoen (2019: € 7,1 miljoen), waarvan € 3,1 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2019: € 2,7 miljoen) en € 4,7 miljoen tussen één en vijf jaren (2019: € 4,4 miljoen). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren. In het verslagjaar zijn voor € 3,7 miljoen leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2019: € 4,1 miljoen). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen € 32,5 miljoen (2019: € 27,4 miljoen) waarvan € 11,8 miljoen (2019: € 10,0 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 20,7 miljoen (2019: € 17,4 miljoen) verschuldigd tussen één en vijf jaren. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen met betrekking tot ICT en software aangegaan ad € 10,7 miljoen (2019: € 4,1 miljoen).

In 2018 is APG Groep langlopend contract aangegaan voor de afname van zakelijke dienstverlening, dit komt voort uit de verkoop van Inovita B.V. De verplichting uit hoofde van dit contract bedraagt € 1,6 miljoen (2019: € 2,9 miljoen), waarvan € 1,0 miljoen (2019: € 1,3 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 0,6 miljoen (2019: € 1,6 miljoen) tussen één en vijf jaren en na 5 jaar bedraagt dit € 0. In het contract zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG Groep de verplichting tot het betalen van 30% van het verschil.

Door de verkoop van het verzekeringsbedrijf is er geen sprake van toekomstige commitments in private equity en infrastructuur.

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de financiering van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum € 126,6 miljoen (2019: € 121,3 miljoen). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum € 4,7 miljoen negatief (2019: € 0,5 miljoen positief). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen ter dekking van het

afwikkelingsrisico.

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

Met betrekking tot de performance resultaten uit investeringen die zijn gedaan onder oude mandaten bij een voormalige deelneming, bestaat een recht op nog te ontvangen vergoedingen (carried interest notes bedragen € 0,1 miljoen voor 2020 en € 0,1 miljoen voor 2019). Over de hoogte van de toekomstig te ontvangen vergoedingen bestaat onzekerheid.



## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Netto-omzet

	<b>Totaal 2020</b>	<b>Totaal 2019</b>
<b>Beheervergoedingen (11)</b>		
Vermogensbeheer	521.667	492.907
Pensioenuitvoering	219.399	219.748
<b>Totaal</b>	<b>741.066</b>	<b>712.655</b>

### Overige bedrijfsopbrengsten (12)

Hieronder zijn andere gerealiseerde opbrengsten verantwoord dan de opbrengsten die rechtstreeks voortvloeien uit de uitvoeringscontracten met pensioenfondsen en het vermogensbeheer voor derden.

### Gesegmenteerde informatie netto-omzet

	<b>Totaal 2020</b>	<b>Totaal 2019</b>
<b>Netto omzet</b>		
Vermogensbeheer	522.796	494.975
Pensioenuitvoering	240.820	225.920
Verzekeringsbedrijf	-	208.816
Ondersteunende bedrijven	91.911	112.529
APG Groep enkelvoudig	57.197	56.074
Eliminaties	-149.761	-154.045
<b>Totaal</b>	<b>762.963</b>	<b>944.269</b>

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

## Bedrijfslasten

### Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (15)

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

	Totaal 2020	Totaal 2019
<b>Personeelskosten (16)</b>		
Lonen en salarissen	319.478	299.324
Pensioenlasten	34.042	28.389
Sociale lasten	31.146	31.585
Overige personeelskosten	39.763	54.740
<b>Totaal</b>	<b>424.429</b>	<b>414.038</b>

#### *Pensioenregeling medewerkers*

De pensioenregeling van een groot aantal medewerkers is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP. De aanspraken worden opgebouwd op basis van middelloon en aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie. Voor het merendeel van de overige medewerkers is de pensioenregeling ondergebracht bij Stichting Personeelspensioenfonds APG. De aanspraken worden opgebouwd op basis van middelloon en aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie. APG Groep heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van tekorten bij deze pensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstige premies. Op grond van deze zogenaamde toegezegde bijdrage regeling is volstaan met het vermelden van de premie als last.

Voor de meeste medewerkers in het buitenland gelden specifieke regelingen.

### Aantal personeelsleden

Bij de groep waren in 2020 gemiddeld 3.013 werknemers in dienst (2019: 2.940), onderverdeeld in de volgende segmenten.

	<b>Totaal 2020</b>	<b>Totaal 2019</b>
Directie en staven	433	346
APG DWS en Fondsenbedrijf NV	1.335	1.317
APG Asset Management	919	835
APG Servicepartners	81	91
Ondersteunende eenheden	245	351
<b>Totaal</b>	<b>3.013</b>	<b>2.940</b>

In 2020 waren gemiddeld 228 werknemers werkzaam in het buitenland (2019: 194). Deze werknemers zijn allen werkzaam bij APG Asset Management.

### Bezoldiging van commissarissen en bestuurders (in euro's)

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

	<b>Vaste vergoeding</b>	<b>Vergoeding lidmaatschap commissies</b>	<b>Werkgeverslasten en belastingen</b>	<b>Totaal 2020</b>	<b>Totaal 2019</b>
<b>Raad van commissarissen</b>					
Jaap van Manen*	-	-	-	-	56.759
Pieter Jongstra	48.211	9.238	12.064	69.513	63.065
Edith Snoeij**	10.539	4.207	3.097	17.843	53.605
Maes van Lanschot	32.183	13.131	9.516	54.830	53.493
Roger van Boxtel	32.106	3.961	7.574	43.641	44.146
Claudia Zuiderwijk	32.184	11.896	9.257	53.337	50.452
Dick van Well	37.448	7.094	9.354	53.896	44.146
José Meijer***	10.632	1.772		12.404	-

\* = tot 1 januari 2020  
\*\* = tot 27 april 2020  
\*\*\* = vanaf 5 september 2020

Op basis van EU- en nationale jurisprudentie en gebaseerd op de feiten en omstandigheden, kwalificeert één van de leden van de Raad van Commissarissen niet als ondernemer voor de BTW-regelgeving. Er wordt om die reden door het betreffende lid dan ook geen BTW in rekening

gebracht over de vergoeding.

Wim Henk Steenpoorte is per 30 juni 2020 gestopt als lid raad van bestuur voor de portefeuille APG Fondsenbedrijf. De portefeuille APG Fondsenbedrijf is vanaf dat moment onderdeel geworden van de portefeuille van Francine van Dierendonck. Vanaf 1 juli is Wim Henk Steenpoorte als directeur eindverantwoordelijk voor het programma dat de implementatie in kaart brengt van het Nieuwe Pensioencontract (NPC) bij APG.

De raad van commissarissen van APG Groep heeft 7 september 2020 bekend gemaakt dat Gerard van Olphen zal terugtreden als bestuursvoorzitter van APG. Naast privéredenen voor deze beslissing, ziet hij de nieuwe strategie die is ontwikkeld als een natuurlijk moment om plaats te maken voor een opvolger. Gerard van Olphen blijft tot 1 maart 2021 aan als voorzitter en tot 1 april 2021 als statutair bestuurder. Vanaf april 2021 tot en met juni 2021 zal hij gebruik maken van zijn arbeidsvoorwaardelijk verkregen verlofrechten.

	Compensatie verlaging				Totaal 2020	Totaal 2019
	Directe salarissen	pensioenopbouw	Personele lasten	Pensioenlasten		
<b>Raad van bestuur</b>						
Gerard van Olphen	538.481	74.420	12.751	21.997	647.649	613.315
Wim Henk Steenpoorte*	214.251	27.794	6.376	10.473	258.894	494.219
Annette Mosman	430.785	55.588	12.751	20.946	520.070	494.219
Ronald Wuijster	631.712	84.693	9.891	22.569	748.865	682.649
Francine Roelofsen - van Dierendonck	430.785	55.588	12.751	20.946	520.070	482.180

\* = tot 1 juli 2020

De kolom Directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de uitgekeerde vakantietoelage en uitgekeerde eindejaarsuitkering. De kolom Compensatie verlaging pensioenopbouw vloeit voort uit een generieke regeling binnen APG Groep op basis waarvan de vermindering van de werkgeverspensioenpremie als gevolg van de maximering van de pensioenopbouw (2020: € 110.111 | 2019: € 107.593) toekomt aan de werknemer. De kolom personele lasten bevat de werkgeverslasten, de kolom pensioenlasten bevat de lasten uit hoofde van pensioenpremies.

In bovenstaande tabel zijn de vergoedingen inzake mobiliteit en vitaliteit niet opgenomen (2020: € 98.349 | 2019: € 132.404). De mobiliteits- en vitaliteitsvergoedingen zijn beide onderdeel van de CAO, waarbij met betrekking tot mobiliteit de keuze gemaakt kan worden tussen een vergoeding of een leaseauto en de vitaliteitsvergoeding bijdraagt aan een actieve en gezonde leefstijl. Naast de in bovenstaande tabel opgenomen bedragen, zijn de salarislasten gedurende de driemaands verlofperiode van Gerard van Olphen, voorafgaand aan zijn vertrek in 2021, ter omvang van € 157.843, zoals de verslaggevingsregels voorschrijven reeds in zijn geheel ten laste van het resultaat over 2020 gebracht en opgenomen in de verlofreservering op de balans.

Alle vergoedingen zijn gelijk gebleven behoudens de cao indexatie, die voor alle medewerkers van APG Groep 1,5% bedroeg over 2020 (2,0% miv 1-4-2020). Daarnaast is in 2020, de in het jaarverslag 2019 aangekondigde voorwaardelijke verhoging van Ronald Wuijster, die toegekend kon worden halverwege zijn termijn, geëffectueerd. Zijn nieuwe beloningsniveau blijft daarmee

onder de marktbenchmark en 5% onder het niveau van zijn voorganger. Er bestaan geen regelingen omtrent vervroegde uittreding voor de leden van de raad van bestuur.

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

	<b>Totaal 2020</b>	<b>Totaal 2019</b>
<b>Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa (19)</b>		
Afschrijvingen immateriële vaste activa	46.570	47.197
Afschrijvingen materiële vaste activa	8.282	8.432
<b>Totaal</b>	<b>54.852</b>	<b>55.629</b>

	<b>Totaal 2020</b>	<b>Totaal 2019</b>
<b>Overige bedrijfskosten (20)</b>		
Huisvestingskosten	30.867	34.394
Automatiseringskosten	84.888	81.886
Overig	10.505	11.948
<b>Totaal</b>	<b>126.260</b>	<b>128.228</b>

De post Overig betreft onder andere portiekosten, kantoorbenodigdheden, telefoonkosten en overige materiële kosten.

### **Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (21)**

De rentebaten betreft met name de gerealiseerde opbrengsten uit betalingskorting vennootschapsbelasting voor € 0,5 mln.

### **Rentelasten en soortgelijke kosten (22)**

De financiële lasten betreffen hoofdzakelijk rentelasten op de rekening courant. Er zijn *geen* rentelasten en soortgelijke kosten verantwoord (2019: nihil), die betrekking hebben op verhoudingen met verbonden partijen.

## Belastingen (23)

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

	Totaal 2020	Totaal 2019
Resultaat voor belastingen	47.278	74.902
Belastinglast op basis van toepasselijke belastingtarief in Nederland	-11.819	-18.726
Belastingeffect van:		
- Afwijkende toepasselijke belastingtarieven in het buitenland	677	724
- Niet aftrekbare kosten en onbelaste baten	154	-230
Correctie voorgaande jaren	1.890	2.779
Effecten uit hoofde van verkoop Loyalis	-	6.381
Aanpassing waardering belastinglatenties door tariefswijziging	4.381	2.667
<b>Belastinglast</b>	<b>-4.717</b>	<b>-6.405</b>
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>10,0%</b>	<b>8,6%</b>

Het effectieve belastingtarief wijkt 15,0 procentpunt af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25,0 procent. De lage effectieve druk in 2020 wordt op de eerste plaats veroorzaakt door het feit dat het Vpb tarief op 25% blijft gehandhaafd en als gevolg daarvan de latente belastingvorderingen per einde 2020 tegen 25% worden gewaardeerd. Op de tweede plaats is sprake van een positief effect uit voorgaande jaren dat met name samenhangt met de vrijval van een latente belastingverplichting.

## Resultaat deelnemingen (24)

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

## **Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht**

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

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

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

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten is opgenomen de dividenduitkering in de loop van het boekjaar.

## **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

## Overige toelichtingen

### Transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen vinden plaats tegen marktconforme condities.

Een deel van de bedrijfspanden is onder marktconforme condities gehuurd van Stichting Pensioenfonds ABP. De totale contractduur bedraagt 12 jaar en 8 maanden, ingaande 1 januari 2008. De kosten bedroegen in het verslagjaar € 6,5 miljoen (2019: € 6,3 miljoen) en zullen voor 2021 € 6,5 miljoen bedragen. De uit deze contractuele relatie ontstane toekomstige verplichtingen zijn begrepen onder de aangegane huurverplichtingen zoals opgenomen in de rubriek niet uit de balans blijken de verplichtingen.

Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep, APG DWS en Fondsenbedrijf, APG Asset Management, APG Service Partners alsmede Entis Holding en Entis vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel. Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep een fiscale eenheid met APG DWS en Fondsenbedrijf, APG Asset Management en APG Service Partners. Dit betekent dat deze rechtspersonen onderling hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingsschulden. De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting.

### Honoraria onafhankelijke accountant

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

in € miljoen	Totaal 2020	Totaal 2019
Onderzoek van de jaarrekeningen	0,8	0,8
Andere controleopdrachten (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402)	2,3	2,2
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
<b>Totaal</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>

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

Onder de andere controleopdrachten zijn voor € 1,5 miljoen (2019: € 1,4 miljoen) de audit gerelateerde werkzaamheden verantwoord ten behoeve van de rapportages aan cliënten van APG Groep in het kader van de dienstverlening door APG Groep.



# Enkelvoudige jaarrekening

## Enkelvoudige balans per 31 december 2020 (vóór winstbestemming)

In duizenden euro's

	31-12-2020	31-12-2019
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste Activa</b>		
Immateriële vaste activa (1)	2.387	-
Materiële vaste activa (2)	16.640	824
Financiële vaste activa (3)	487.357	512.464
	<b>506.384</b>	<b>513.288</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen en overlopende activa (4)	176.375	163.134
Liquide middelen (5)	207.006	314.110
	<b>383.381</b>	<b>477.244</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>889.765</b>	<b>990.532</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen (6)</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	352.649	705.297
Agio	234.900	174
Wettelijke reserves	1.946	3.471
Overige reserves	-	1.673
Onverdeeld resultaat boekjaar	41.822	53.405
	<b>631.317</b>	<b>764.020</b>
<b>Voorzieningen (7) (8)</b>	<b>24.990</b>	<b>18.794</b>
<b>Langlopende schulden (9)</b>	<b>13.411</b>	<b>13.411</b>
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva (10)</b>	<b>220.047</b>	<b>194.307</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>889.765</b>	<b>990.532</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2020

In duizenden euro's

	2020	2019
Resultaat deelnemingen na belastingen	53.790	66.484
Verkoopresultaat Loyalis	-	-14.107
Overig resultaat na belasting	-11.968	1.028
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>41.822</b>	<b>53.405</b>

### Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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

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

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

## Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In duizenden euro's

### Vaste activa

#### Immateriële vaste activa (1)

De immateriële vaste activa hebben betrekking op aangekochte software.

	Software	Totaal 2020	Totaal 2019
Beginstand	-	-	-
Effect herstructurering	3.543	3.543	-
Investeringsen	630	630	-
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-1.786	-1.786	-
<b>Eindstand</b>	<b>2.387</b>	<b>2.387</b>	-
Cumulatieve aanschafwaarde	11.397	11.397	-
Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen	-9.010	-9.010	-
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.387</b>	<b>2.387</b>	-
Afschrijvingspercentage	20-25%		

## Materiële vaste activa (2)

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

Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	ICT	Totaal 2020	Totaal 2019
Beginstand	824	-	824	818
Effect herstructurering	4.826	10.103	14.929	-
Investerings	3.715	3.560	7.275	6
Desinvesteringen		-	-	-
Afschrijvingen	-1.330	-5.058	-6.388	-
Waardeveranderingen				-
<b>Eindstand</b>	<b>8.035</b>	<b>8.605</b>	<b>16.640</b>	<b>824</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	31.072	32.949	64.021	824
Cumulatieve afschrijvingen en waarde verminderingen	-23.037	-24.344	-47.381	-
<b>Boekwaarde</b>	<b>8.035</b>	<b>8.605</b>	<b>16.640</b>	<b>824</b>
Afschrijvingspercentage	<20%	20-25%		

Er zijn geen zekerheden verstrekt.

### Financiële vaste activa (3)

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

	Actieve belasting latentie	Lening u/g	Deelnemingen	Totaal 2020	Totaal 2019
Beginstand	6.487	4.504	501.473	512.464	989.902
Effect herstructurering	785	-	-10.807	-10.022	-
Investerings en verstrekkingen	-	6	30.255	30.261	7.054
Desinvesteringen en aflossingen	-	-1.463	-	-1.463	-443.690
Resultaat boekjaar	-	-	53.790	53.790	66.484
Uitgekeerd dividend	-	-	-95.867	-95.867	-103.239
Overige mutaties	-280	-15	-1.511	-1.806	-4.047
<b>Eindstand</b>	<b>6.992</b>	<b>3.032</b>	<b>477.333</b>	<b>487.357</b>	<b>512.464</b>

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van € 7,0 miljoen (2019: € 6,5 miljoen) en een uitgegeven lening van € 3,0 miljoen (2019: € 4,6 miljoen)

## Vlottende activa

	31-12-2020	31-12-2019
<b>Vorderingen en overlopende activa (4)</b>		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	81.921	97.793
Vorderingen op verbonden partijen	20.322	-
Debiteuren	84	1.101
Belastingen en premies sociale verzekeringen	216	3.389
Vennootschapsbelasting	44.055	43.076
Cash collateral u.h.v. derivaten	5.282	-
Overige vorderingen en overlopende activa	24.495	17.775
<b>Totaal</b>	<b>176.375</b>	<b>163.134</b>

De vorderingen en overlopende activa hebben hoofdzakelijk betrekking op vorderingen op groepsmaatschappijen en vooruitbetaalde bedragen. In de kortlopende vorderingen heeft een bedrag van EUR 4,1 mln een looptijd langer dan een jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

	31-12-2020	31-12-2019
<b>Liquide middelen (5)</b>		
Banktegoeden in rekening courant	127.006	189.110
Deposito's	80.000	125.000
<b>Totaal</b>	<b>207.006</b>	<b>314.110</b>

Van de liquide middelen staat € nihil (2019: nihil) niet ter vrije beschikking.

## Eigen vermogen (6)

	31-12-2020	31-12-2019
Gestort en opgevraagd kapitaal	352.649	705.297
Agio	234.900	174
Wettelijke reserves	1.946	3.471
Overige reserves	-	1.673
Onverdeeld resultaat	41.822	53.405
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	<b>631.317</b>	<b>764.020</b>

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

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat boekjaar
Beginstand	705.297	174	3.471	1.673	53.405
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	53.405	-53.405
Mutatie wettelijke reserves	-	-	-1.525	-	-
Afstempeling aandelen	-352.648	352.648	-	-	-
Kapitaalvermindering uitgekeerd aan aandeelhouders	-	-90.000	-	-	-
Uitgekeerd dividend	-	-27.922	-	-55.078	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	41.822
Overige mutaties	-	-	-	-	-
<b>Eindstand</b>	<b>352.649</b>	<b>234.900</b>	<b>1.946</b>	<b>-</b>	<b>41.822</b>

#### Gestort en opgevraagd kapitaal

In 2020 heeft een vermindering van het geplaatst kapitaal plaatsgevonden, waarbij de nominale waarde is verlaagd van € 1 per aandeel naar € 0,50 per aandeel en is het gestort en opgevraagd kapitaal daarbij verminderd met € 352.648 duizend ten gunste van het agio. Het gestort en opgevraagd kapitaal betreft na verlaging van de nominale waarde het bij oprichting geplaatste kapitaal, bestaande uit 650.000.000 gewone aandelen van € 0,50 nominaal en 55.297.170 gewone aandelen van € 0,50 uitgegeven in 2011 bij de verwerving van de minderheidsbelangen in APG Rechtenbeheer NV (voormalig APG Algemene Pensioen Groep NV) en Loyalis NV.

#### Agio

Als agio is in voorgaande jaren verwerkt het bij de oprichting betaalde agio alsmede agio als gevolg van kapitaalstortingen en onttrekkingen, inbreng van een dochter tegen reële waarde alsmede agio vanuit de omzetting van leningen van aandeelhouders in eigen vermogen in het kader van de herkapitalisatie van APG Groep. In 2020 is agio verhoogd met € 352,6 miljoen door de vermindering van het gestort en geplaatst kapitaal. Als resultaat van het in 2019 vastgestelde kapitaalbeleid en de verkoop van Loyalis heeft APG in 2020 een uitkering uit agio gedaan van € 90 miljoen naast het dividend van € 83 miljoen, waarvan € 55 miljoen regulier dividend en € 28 miljoen terugbetaling van agio.

#### Wettelijke en overige reserves

In de wettelijke en overige reserves zijn rechtstreekse vermogensmutaties opgenomen die samenhangen de ontwikkeling van de wettelijke reserve omrekenverschillen van € 1,5 miljoen. De reserve omrekeningsverschillen bedraagt ultimo 2020 € 1,9 miljoen (2019: € 3,5 miljoen) en is opgenomen met betrekking tot de buitenlandse deelnemingen.

#### Onverdeeld resultaat boekjaar

Hieronder is opgenomen het resultaat over het verslagjaar.

Agio, overige reserves en het onverdeeld resultaat boekjaar staan in beginsel ter vrije beschikking. De bepalingen van toezichthouders bij groepsmaatschappijen kunnen leiden tot

een beperking in de uitkeerbaarheid van het eigen vermogen respectievelijk het eigen vermogen van APG Groep. Uit dien hoofde kan worden vereist dat het eigen vermogen van groepsmaatschappijen ten minste een bepaald niveau moet hebben. Bij de bepaling van het dividendpotentieel houdt APG Groep rekening met de bepalingen van toezichthouders.

### Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt conform het vastgestelde beleid voorgesteld een dividend ad € 74,0 miljoen uit te keren: € 41,8, miljoen van het nettoresultaat en het resterende bedrag van € 32,2 miljoen uit de vrij uitkeerbare reserves.

### Voorzieningen (7) (8)

	Belastinglatentie	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Reorganisatievoorziening	Totaal 2020	Totaal 2019
Beginstand	-	2.821	15.973	18.794	19.976
Effect herstructurering	1.795	1.931	4.877	8.603	
Dotaties	-	871	6.594	7.465	3.229
Onttrekkingen	-	-961	-4.657	-5.618	-3.560
Vrijval	-1.795	-330	-2.536	-4.661	-851
Overige mutaties	-	407	-	407	-
<b>Eindstand</b>	<b>-</b>	<b>4.739</b>	<b>20.251</b>	<b>24.990</b>	<b>18.794</b>

Van het totaalbedrag heeft € 7,4 miljoen (2019: € 9,0 miljoen naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt € 4,8 miljoen in 2020 tot afwikkeling (2019: € 2,6 miljoen)

### Langlopende schulden (9)

	31-12-2020	31-12-2019
Beginstand	13.411	10.911
Verstrekkingsen	-	2.500
Aflossingen	-	-
<b>Totaal</b>	<b>13.411</b>	<b>13.411</b>

Van de eindstand heeft een bedrag van € 2,5 miljoen betrekking op financiering door verbonden partijen (2019: € 2,5 miljoen). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar (2019: € 13,4 miljoen). Het rentepercentage is 7,25% per jaar (2019: 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden aan derden bedraagt € 25,6 miljoen (2019: € 24,9 miljoen).



## Kortlopende schulden en overlopende passiva (10)

	31-12-2020	31-12-2019
Crediteuren	659	11
Schulden aan groepsmaatschappijen	201.453	184.664
Schulden aan verbonden partijen	179	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.134	5.012
Schulden terzake van pensioenen	421	204
Vakantiegeld en -dagen	6.499	2.929
Overige schulden	6.702	1.487
<b>Totaal</b>	<b>220.047</b>	<b>194.307</b>

Ten aanzien van de schulden aan groepsmaatschappijen is er geen sprake van rente en/of zekerheden. Van de kortlopende schulden heeft € 1,5 miljoen een looptijd van langer dan 1 jaar (2019: € 1,8 miljoen).

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van € 158,6 miljoen open (2019: € 0 miljoen), waarvan € 16,5 miljoen verschuldigd binnen één jaar (2019: € 0 miljoen), € 70,0 miljoen verschuldigd tussen één en vijf jaren (2019: € 0 miljoen) en € 72,1 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2019: € 0 miljoen). In het verslagjaar zijn voor € 14,7 miljoen huurkosten verantwoord (2019: € 0 miljoen).

APG Groep is in 2015 langlopende contracten aangegaan met 2 contractpartijen voor de afname van zakelijke dienstverlening. Dit komt voort uit de oprichting van de Brightlands Smart Services Campus in samenwerking met de Universiteit Maastricht en de Provincie Limburg. In deze contracten is een minimumafname verplichting afgesproken. Op 31 december 2020 bedraagt deze minimum afnameverplichting nog € 4,7 mln die moet worden afgenomen in de komende 5 jaar.

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen € 7,8 miljoen (2019: € 7,1 miljoen), waarvan € 3,1 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2019: € 2,7 miljoen) en € 4,7 miljoen tussen één en vijf jaren (2019: € 4,4 miljoen). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren. In het verslagjaar zijn voor € 3,7 miljoen leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2019: € 4,1 miljoen). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen € 18,6 miljoen (2019: € 0 miljoen) waarvan € 6,9 miljoen (2019: € 0 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 11,7 miljoen (2019: € 0 miljoen) verschuldigd tussen één en vijf jaren. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen met betrekking tot ICT en software aangegaan ad € 10,7 miljoen (2019: € 0 miljoen).

In 2018 is APG Groep langlopend contract aangegaan voor de afname van zakelijke dienstverlening, dit komt voort uit de verkoop van Inovita B.V. De verplichting uit hoofde van dit contract bedraagt € 1,6 miljoen (2019: € 2,9 miljoen), waarvan € 1,0 miljoen (2019: € 1,3 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 0,6 miljoen (2019: € 1,6 miljoen) tussen één en vijf jaren. In het contract zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG Groep de verplichting tot het betalen van 30% van het verschil.

Door de verkoop van het verzekeringsbedrijf is er geen sprake van toekomstige commitments in private equity en infrastructuur. De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de financiering van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum € 126,6 miljoen (2019: € 121,3 miljoen). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum € 4,7 miljoen negatief (2019: € 0,5 miljoen positief). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen ter dekking van het ontwikkelingsrisico. Direct hiermee samenhangende verplichtingen tussen APG Groep NV en APG Asset Management NV zijn door middel van back-to-back agreements geformaliseerd.

\* Door de juridische fusie van APG Diensten BV met APG Groep NV per 1 januari 2020 zijn de verplichtingen uit hoofde van huur, onderhoud en investeringen per 31 december 2020 opgenomen. De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast.

#### **Transacties met verbonden partijen**

Vanuit APG Groep worden kosten doorbelast aan haar dochters APG Asset Management en APG DWS en Fondsenbedrijf. Op deze doorbelasting vindt geen winst plaats, aangezien deze entiteiten binnen dezelfde fiscale eenheid vallen. De totale doorbelasting vanuit APG Groep is € 145,2 miljoen.

#### **Aansprakelijkheidsstelling**

Door de vennootschap zijn ten behoeve van een tweetal in de consolidatie betrokken dochterondernemingen aansprakelijkheidsstellingen afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW en art. 2:408 BW. De aansprakelijkheidsstellingen hebben betrekking op APG DWS en Fondsenbedrijf NV te Heerlen en APG Service Partners BV te Heerlen.

#### **Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid**

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

#### **Aantal personeelsleden**

Bij APG Groep NV waren in 2020 gemiddeld 433 werknemers in dienst (2019: 346), allen werkzaam in Nederland. De stijging is met name het gevolg van de juridische fusie van APG Diensten BV met APG Groep NV in 2020.

#### **Bezoldiging van bestuurders**

Voor een toelichting op de bezoldiging van bestuurders wordt verwezen naar de

geconsolideerde jaarrekening.

### Lijst van kapitaalbelangen

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

<b>In de consolidatie betrokken kapitaalbelangen</b>	
APG DWS en Fondsenbedrijf NV	Heerlen
APG Service Partners BV	Heerlen
APG Asset Management NV	Amsterdam
APG Asset Management US Inc	Delaware
APG Investments Asia Ltd	Hong Kong
APG Business Information Consultancy (Shanghai) Co Ltd	Shanghai
APG Trading BV	Amsterdam
Entis Holding BV	Amsterdam
Entis BV	Utrecht
<b>Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen</b>	
Campus Heerlen Huisvesting BV (kapitaalbelang 50%)	Maastricht
Campus Management & Development BV (kapitaalbelang 33%)	Maastricht
Hyfen BV (kapitaalbelang 41,81%)	Amsterdam
Vive Group BV (kapitaalbelang 3,52%)	Amsterdam
Design Authority BV (kapitaalbelang 25%)	Amsterdam

Heerlen, 2 maart 2021

#### **Raad van commissarissen**

*Pieter Jongstra, voorzitter*  
*Dick van Well, vice-voorzitter*  
*Roger van Boxtel*  
*Maes van Lanschot*  
*José Meijer*  
*Claudia Zuiderwijk*

#### **Raad van bestuur**

*Annette Mosman, voorzitter*  
*Gerard van Olphen*  
*Francine Roelofsen - van*  
*Dierendonck*  
*Ronald Wuijster*

Heerlen, 2 maart 2021

**Raad van commissarissen**

Pieter Jongstra, voorzitter

Dick van Well, vice-  
voorzitter

Roger van Boxtel

Maes van Lanschot

José Meijer

Claudia Zuiderwijk

**Raad van bestuur**

Annette Mosman, voorzitter

Gerard van Olphen

Francine Roelofsen - van  
Dierendonck

Ronald Wuijster

Hoofdstuk 10

# Overige gegevens

## Statutaire winstbestemming

De winstbestemming vindt plaats overeenkomstig artikel 36 van de statuten. Daarin is bepaald dat APG Groep NV slechts uitkeringen kan doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

### **Ons oordeel**

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van APG Groep N.V. per 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### **Wat we gecontroleerd hebben**

Wij hebben de jaarrekening 2020 van APG Groep N.V. ('APG' of 'de vennootschap') te Heerlen gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020;
- 3 het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### **De basis voor ons oordeel**

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

Wij zijn onafhankelijk van APG Groep N.V., zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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



## **Controleaanpak**

### **Samenvatting**

#### **Materialiteit**

- Materialiteit van EUR 7 miljoen
- 0,9% van de beheervergoedingen

#### **Groepscontrole**

- 99% van totale activa
- 99% van beheervergoedingen

#### **Kernpunt**

- Juiste verwerking van de beheervergoedingen
- Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

#### **Oordeel**

Goedkeurend

### **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 7,0 miljoen (2019: EUR 7,5 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de beheervergoedingen (0,9%) als benchmark. Wij beschouwen de beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark, gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten (pensioenuitvoering, vermogensbeheer en overige adviesdiensten) en omdat deze een stabiele indicator zijn voor de omvang van de vennootschap. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 350 duizend (2019: EUR 375 duizend) aan hen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### ***Reikwijdte van de groepscontrole***

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

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen op basis van aard en omvang van de groepsonderdelen, te weten APG Groep N.V., APG Asset Management N.V., APG DWS en Fondsenbedrijf N.V. en APG Service Partners B.V. Bij de onderdelen APG Groep N.V., APG DWS en Fondsenbedrijf N.V. en APG Service Partners B.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruikgemaakt van een andere (KPMG-)accountant bij de controle van APG Asset Management N.V. Wij hebben aan de andere accountant instructies gestuurd met daarin de aandachtgebieden voor de controle, inclusief relevante risico's voor materiële fouten, evenals de door andere accountant te rapporteren informatie. De ontvangen rapportages hebben wij met de betreffende KPMG-accountant besproken. Tevens hebben wij het dossier beoordeeld.

Voor de onderdelen die niet in scope waren, hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om te bevestigen dat onze scoping gedurende de controle passend bleef.

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

De audit coverage zoals opgenomen in de sectie 'Samenvatting' bedraagt 99% op basis van het totaal aan activa en 99% op basis van de beheervergoedingen.

### ***Onze focus op het risico van fraude en het niet voldoen aan wet- en regelgeving***

#### ***Onze doelstellingen***

De doelstellingen van onze controle op het gebied van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving zijn:

Met betrekking tot fraude:

- het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten die het gevolg is van fraude;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden ter verkrijging van voldoende en geschikte controle-informatie; en
- het op passende wijze inspelen op fraude of vermoede fraude die tijdens de controle wordt geïdentificeerd.

Met betrekking tot het niet-naleven van wet- en regelgeving:

- het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten als gevolg van het niet-naleven van wet- en regelgeving; en

- het verkrijgen van een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, rekening houdend met het toepasselijke wet- en regelgevingskader.

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving berust bij de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen.

### **Onze risicobeoordeling**

Als onderdeel van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij frauderisicofactoren met betrekking tot frauduleuze financiële verslaglegging, het oneigenlijk toe-eigenen van activa en het risico op omkoping en corruptie in acht genomen. Wij hebben, samen met onze forensische specialisten, de frauderisicofactoren geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude. In deze evaluatie hebben wij ook de gevolgen van COVID-19, en in het bijzonder het werken op afstand (remote working), op de frauderisicofactoren betrokken.

Daarnaast hebben we werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op de vennootschap van toepassing is en hebben we de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen verzocht om inlichtingen te verstrekken omtrent de naleving van dergelijke wet- en regelgeving en hebben we correspondentie met relevante vergunningverlenende en regelgevende autoriteiten geïnspecteerd.

De potentiële impact van de geïdentificeerde wet- en regelgeving op de jaarrekening varieert aanzienlijk.

Ten eerste is de onderneming onderworpen aan wet- en regelgeving die direct van invloed is op de jaarrekening, zoals regelgeving met betrekking tot belastingen en financiële verslaglegging (inclusief voor de vennootschap specifieke wet- en regelgeving). Wij hebben de mate waarin aan deze wet- en regelgeving wordt voldaan vastgesteld als onderdeel van onze controlewerkzaamheden voor de relevante elementen in de jaarrekening en derhalve zijn er geen aanvullende controlewerkzaamheden nodig.

Ten tweede is de vennootschap onderhevig aan diverse wet- en regelgeving waarbij niet-voldoen aan deze wet- en regelgeving indirect van invloed kan zijn op de jaarrekening doordat elementen daarvan moeten worden verantwoord of toegelicht in de jaarrekening, of beide, bijvoorbeeld als gevolg van het ontvangen van boetes of claims. Wij hebben de volgende categorieën geïdentificeerd als wetgeving die indirect, redelijkerwijs een materiële impact op de jaarrekening zou kunnen hebben:

- toezichtswetgeving waaronder de Wet op het financieel toezicht (Wft), MiFID II, AIFMD en CRR;
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

In overeenstemming met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving dat relevant

is voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's: het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management (een verondersteld risico).

We hebben het in de controlestandaarden veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording weerlegd, gezien het beperkte aantal klanten van de vennootschap en de beperkte mogelijkheid om de opbrengsten materieel te beïnvloeden, onder andere doordat er geen sprake is van het maken van belangrijke schattingen bij het bepalen van de omzetverantwoording of de noodzaak tot het onderscheiden van meerdere service-elementen in de vergoedingen.

Het geïdentificeerde risico op het gebied van fraude is besproken binnen het controleteam en wij bleven alert op aanwijzingen voor fraude en/of het niet-voldoen aan wet- en of regelgeving gedurende de controle.

Bij al onze controles hebben we aandacht besteed aan het risico dat het management de interne beheersingsmaatregelen doorbreekt, inclusief een evaluatie naar aanwijzingen van management bias, wat een risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude kan betekenen.

We hebben onze risico-inschatting en controleaanpak gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch fraudeonderzoek, dat vaak een meer diepgaand karakter heeft.

#### ***Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van het geïdentificeerde risico***

We hebben de volgende controlewerkzaamheden (niet uitputtend) uitgevoerd om in te spelen op de ingeschatte risico's:

- We hebben de opzet en het bestaan getoetst van de interne beheersingsmaatregelen die de frauderisico's dienen te mitigeren. In het geval van tekortkomingen in de fraude-mitigerende interne beheersingsmaatregelen hebben we aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden verricht welke zijn ingericht aan de hand van onze risico-inschatting;
- We hebben data-analyses uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico en hebben de belangrijkste schattingen beoordeeld op management bias door de vennootschap, inclusief het uitvoeren van retrospectieve beoordelingen van schattingen van het voorgaande boekjaar. Waar we gevallen van onverwachte journaalboekingen of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om in te spelen op elk geïdentificeerd risico. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie;
- We hebben zaken die zijn gerapporteerd via het incidentenregister, de klokkenluidersregeling en/of overige klachtenprocedures van de vennootschap en de resultaten van het onderzoek door het management naar deze zaken beoordeeld;
- We hebben een zekere mate van onvoorspelbaarheid in de elementen van onze controleaanpak opgenomen;
- We hebben de uitkomst van onze controlewerkzaamheden in overweging genomen en geëvalueerd of bevindingen dan wel afwijkingen indicatief waren voor fraude of niet-

naleving van wet- en regelgeving. Indien dit het geval was, hebben wij onze beoordeling van de relevante risico's en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd;

- We hebben controle-informatie verkregen met betrekking tot de naleving van die bepalingen van de wet- en regelgeving waarvan algemeen wordt aangenomen dat ze een direct effect hebben op de bepaling van materiële bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. In dit kader hebben we onder andere meerdere malen gesproken met de Compliance Officer en kennisgenomen van de rapportages van de afdeling Group Risk & Compliance en kennisgenomen van correspondentie met relevante toezichthouders;
- We hebben rekening gehouden met het effect van feitelijke, vermoede of geïdentificeerde risico's van niet-naleving van wet- en regelgeving als onderdeel van onze procedures voor de daarmee samenhangende posten in de jaarrekening.

We merken op dat onze controle is gebaseerd op de procedures die zijn beschreven in overeenstemming met de toepasselijke controlestandaarden. Naast de vereisten uit de controlestandaarden hebben we de volgende aanvullende procedures uitgevoerd:

- Werkzaamheden ten aanzien van de effectiviteit van soft controls (gedrag en cultuur) binnen de vennootschap;
- Werkzaamheden ten aanzien van cybersecurity (IT-omgeving van de onderneming).

Onze procedures om in te spelen op geïdentificeerde risico's op het gebied van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving hebben niet geleid tot een 'kernpunt van de controle'.

Verder merken we op dat onze controle niet primair is opgezet om fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving te detecteren en dat het management verantwoordelijk is voor de opzet van een zodanige interne beheersing als de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, waaronder het voldoen aan wet- en regelgeving.

Hoe minder de gevolgen voor de financiële overzichten van het niet-voldoen aan indirecte wet- en regelgeving (onregelmatigheden) direct van invloed zijn op gebeurtenissen en transacties die in de jaarrekening tot uitdrukking komen, hoe minder waarschijnlijk het ook is dat de inherent beperkte controlewerkzaamheden, zoals vereist door de controlestandaarden, dit zouden identificeren. Bovendien bestaat er, zoals bij elke controle, een hoger risico op het niet-detecteren van onregelmatigheden indien deze het gevolg zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke onjuistheden, verkeerde representaties of de doorbreking van interne beheersmaatregelen.

### ***De kernpunten van onze controle***

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

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

Vergeleken met vorig jaar is het kernpunt gerelateerd aan de verwerking van de verkoop van Loyalis N.V. in de jaarrekening niet inbegrepen, omdat dit kernpunt specifiek gerelateerd is aan het moment van de verkoop van Loyalis N.V. in 2019. Daarnaast zijn vergeleken met vorig jaar de kernpunten gerelateerd aan de juiste verwerking van de beheervergoedingen toegevoegd evenals de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

## Juiste verwerking van de beheervergoedingen

### Omschrijving

APG ontvangt beheervergoedingen voor de pensioenuitvoering, het vermogensbeheer en de overige adviesdiensten die APG verricht ten behoeve van haar klanten. Deze beheervergoedingen bedragen over 2020 EUR 756 miljoen (2019: EUR 713 miljoen) en zijn de grootste post in de geconsolideerde jaarrekening van APG. Gezien de omvang van de beheervergoedingen zien wij de juiste verwerking van de beheervergoedingen in de jaarrekening als kernpunt in onze controle.

### Onze aanpak

Wij hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Met betrekking tot de vaste beheervergoedingen hebben wij middels een deelwaarneming de verantwoorde beheervergoedingen aangesloten op onderliggende contracten. Hierbij hebben wij de authenticiteit van de contracten geëvalueerd.
- Met betrekking tot de variabele beheervergoedingen uit hoofde van de vermogensbeheeractiviteiten hebben wij de verantwoorde beheervergoedingen nagerekend op basis van gegevens in contracten en andere brondocumenten. Voor een deel zijn de variabele beheervergoedingen gebaseerd op de hoogte van het beheerde vermogen. De hoogte van het beheerde vermogen hebben wij aangesloten op de beleggingsadministratie van APG. De overige variabele beheervergoedingen hebben wij middels een deelwaarneming aangesloten op onderliggende brondocumenten, waarbij wij de juistheid van de gehanteerde prijzen en geleverde diensten hebben vastgesteld.
- Met betrekking tot zowel de vaste beheervergoedingen als de variabele beheervergoedingen hebben wij voor een deelwaarneming de ontvangst van de beheervergoedingen vastgesteld door middel van inspectie van dagafschriften.
- Wij hebben de juistheid van de toelichting op de beheervergoedingen in de jaarrekening vastgesteld op basis van brondocumenten.

## **Onze observatie**

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de beheervergoedingen juist zijn verwerkt en toegelicht in de jaarrekening van APG.

## **Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking**

### **Omschrijving**

De dienstverlening aan pensioenfondsen steunt voor een groot deel op geautomatiseerde gegevensverwerking. De kernactiviteiten van APG zijn naar hun aard in belangrijke mate afhankelijk van de betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en de beveiliging van de gegevens van pensioenfondsen en deelnemers. De betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking vormt daarom een kernpunt van onze controle

### **Onze aanpak**

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking geëvalueerd in het kader van onze jaarrekeningcontrole. Hierbij hebben wij gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- het evalueren van de beheersing van wijzigingen in de IT-infrastructuur en applicaties (change management);
- het evalueren van de beheersing van de logische toegang tot systemen en kritieke data;
- het kennismaken van door APG zelf uitgevoerde controles, met name gericht op general IT controls (inclusief cybersecurity) en IT application controls en het bepalen van de impact hiervan op onze controleaanpak; en
- het kennismaken van de uitkomsten van de serviceorganisatierapporten (SOC) die de groepsonderdelen van APG opstellen ten behoeve van hun klanten.

### **Onze observatie**

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij in het kader van de jaarrekeningcontrole van APG Groep N.V. geen significante bevindingen ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. In onze managementletter hebben wij een aantal bevindingen gerapporteerd gericht op het verder versterken van de IT-omgeving.

## **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

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

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

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

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### ***Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening***

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

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

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

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

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



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

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage genaamd 'Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening' bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 2 maart 2021

KPMG Accountants N.V.

N.C. Paping RA

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

## Bijlage

### Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

# Begrippenlijst

**CO<sub>2</sub>-voetafdruk:** jaarlijkse berekening die inzichtelijk maakt hoeveel CO<sub>2</sub> en andere broeikasgassen worden uitgestoten.

**Compliance-risico:** Het risico van materiële financiële verliezen, schade aan reputatie van APG en sancties van toezichthouders als gevolg van het niet voldoen aan wet- en regelgeving en/of niet-integer gedrag.

**Connectiviteitsmatrix:** Schematisch overzicht van de onderlinge samenhang en afhankelijkheden van de aspecten die relevant zijn voor de langetermijnwaardcreatie.

**Consument:** Personen in het algemeen die in de toekomst mogelijk gebruik gaan maken van de diensten in het pensioendomein.

**Customer Effort Score (CES):** Indicator voor het meten van (aspecten) van klanttevredenheid.

**Deelnemers:** Dit zijn personen die bij een pensioenfonds pensioenaanspraken opbouwt of heeft opgebouwd. Het aantal deelnemers is de som van het aantal actieve deelnemers, (gewezen) deelnemers en gepensioneerden (pensioengerechtigden).

**Financieel risico:** Het risico op een ongewenste gebeurtenis met impact op de balans en/of de winst- en verliesrekening van APG als gevolg van variaties in niet te beïnvloeden marktvariabelen of verzekeringsschadekanssen.

**Governance:** Het gedrag van een onderneming: hoe doen ze hun werk, met wie en onder welke voorwaarden.

**Liquide beleggingen/ Illiquide beleggingen:** Liquide beleggingen betreffen goed verhandelbare beleggingen waarvan vrijwel continue een objectieve prijs beschikbaar is. Dit in tegenstelling tot illiquide beleggingen waarvoor dit niet het geval is.

**MIFID:** Markets in Financial Instruments Directive, moet het concurrentievermogen op de Europese financiële markten verbeteren door het creëren van één Europese markt voor beleggingsdiensten en -activiteiten.

**Operationeel risico:** Het risico op verliezen door externe gebeurtenissen, falende (interne of uitbestede) processen en IT-systemen of ongewenst gedrag van personeelsleden. Operationele risico's kunnen leiden tot ongewenste gevolgen voor onze opdrachtgevers. Het hiermee samenhangende uitbestedingsrisico voor opdrachtgevers is onderdeel van het integraal risicomangement bij APG.

**Pensioenuitvoerder:** Als een pensioenfonds het hoofd is, is een pensioenuitvoerder de handen. Bij het pensioenfonds wordt alles bedacht en dat wordt allemaal uitgevoerd door een pensioenuitvoerder. Dit doet een uitvoerder vaak voor meerdere pensioenfondsen tegelijk. Dat maakt het goedkoper en efficiënter.

**Pensioenuitvoering:** Alle administratie en communicatiediensten die APG als uitvoeringsorganisatie namens de opdrachtgevende pensioenfondsen (volgens de Pensioenwet art. 1 pensioenuitvoerders) aan werkgevers en deelnemers verleent.

**RepTrak-methodologie:** Een reputatieonderzoeksmethode van het Reputation Institute. De methode meet naast reputatie (Pulse) ook de oorzaken van reputatie (reputatie-aanjagers) en de gevolgen van reputatie, namelijk de gedragsintenties.

**Solvency II:** Het risico-gebaseerde toezichtraamwerk voor verzekeraars dat per 1 januari 2016 in werking is getreden. Het kader bestaat uit de Solvency II-richtlijn (2009/138/EG) en de nadere invullingen daarvan in de vorm van de Gedelegeerde Verordening, technische standaarden en richtsnoeren.

**Stakeholderanalyse:** Het onderzoek naar de belangrijkste belanghebbenden.

**Strategisch risico:** Het risico dat strategische doelstellingen niet worden behaald als gevolg van veranderingen op het gebied van concurrentieverhoudingen, politieke besluitvorming, stakeholders, reputatie en/of ondernemingsklimaat of het vermogen van de organisatie om zich aan deze veranderingen aan te passen.

**Sustainable Development Goals (SDG's):** Wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling, geformuleerd door de Verenigde Naties.

**Verslaggevingsrisico:** Het risico dat door fouten in de administratieve processen of systemen, onjuistheden voorkomen in verslaggevingsproducten.

**Waardecreatiemodel:** Model waarin schematisch wordt weergegeven hoe het proces van waardecreatie verloopt.

Hoofdstuk 11

# Bijlagen

## Over dit verslag

In dit jaarverslag legt de raad van bestuur van APG verantwoording af over de financiële en niet-financiële prestaties over het boekjaar 2020, dat loopt van 1 januari tot en met 31 december.

APG Groep (APG) doet geïntegreerd verslag over zijn visie op langetermijnwaardecreatie en de strategie en plannen die daarbij passen. Het jaarverslag is opgesteld volgens de Nederlandse jaarverslaggevingsregels. Verder is het IR-raamwerk van het International Integrated Reporting Council dit boekjaar volledig geïmplementeerd en is dit jaarverslag gebaseerd op de GRI-richtlijnen (core optie) van het Global Reporting Initiative (GRI).

De GRI content index en overige duurzaamheidsinformatie zijn in de bijlagen opgenomen.

APG Asset Management NV geeft separaat een Verslag Verantwoord Beleggen uit waarin het duurzame beleggingsbeleid van onze klanten in meer detail besproken wordt.

## Waardecreatiemodel

De manier waarop we met onze kernactiviteiten waarde creëren voor onze stakeholders en de maatschappij hebben we in beeld gebracht in ons waardecreatiemodel. Het IR-raamwerk van het International Integrated Reporting Council is uitgangspunt geweest bij de uitwerking van dit model.

Het waardecreatiemodel is toegesneden op APG, gericht op onze *why*: 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst'. Voor APG gaat pensioen over mensen, over leven en over samen leven. Wij willen verschil maken zodat wij, onze ouders en onze kinderen een goed inkomen hebben, voor nu, straks en later.

Wat we nodig hebben om waarde te creëren begint bij de werkzaamheden die we voor onze klanten - de pensioenfondsen waarvoor we werken - uitvoeren. Onze klanten hebben ons hun pensioenadministratie en -communicatie toevertrouwd. We beheren hun vermogen en als afgeleide hiervan geven we advies. Een belangrijke bron van inzet zijn uiteraard onze veelal zeer gespecialiseerde medewerkers. Gezien de hoge mate van automatisering vormen innovatie en informatietechnologie belangrijke bronnen van waardecreatie. Voor ons als kennisbedrijf zijn onze netwerken en samenwerkingsverbanden belangrijk. En als maatschappelijke organisatie is er onze inzet op het gebied van duurzaamheid, een en ander ondersteund door voorspelbare financiën.

In het hart van ons waardecreatiemodel leggen we vanuit onze kernactiviteiten het verband met de missie, de strategie, onze kernkwaliteiten en kernwaarden. Vervolgens is de waarde die we creëren beschreven. Daarbij verwijzen we naar de voor ons relevante stakeholder(s). De belangrijkste indicatoren om onze toegevoegde waarde te meten en hierop te sturen zijn vermeld in het hoofdstuk 'De wereld van APG'.





## Inspanningsverplichting Klimaatakkoord

Het Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol) en de aanbevelingen van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) vormen onderdeel van onze integrale verantwoording. Via onze externe verslaggeving zijn we transparant over de manier waarop we vormgeven aan de inspanningsverplichting van de financiële sector om zich in te zetten voor het

Klimaatakkoord. In het hoofdstuk Duurzaam en data-gedreven vermogensbeheer op pagina 33 e.v. en in het Verslag Verantwoord Beleggen gaan we hier in meer detail op in.

## Integrale sturing

De connectiviteitsmatrix die hieronder is opgenomen laat in detail de samenhang zien in hoe we onze organisatie op een integrale manier besturen met het doel de beoogde waarde te creëren voor onze stakeholders.

Strategische context	Strategische ambitie	Strategische kansen en risico's	Prestatie-indicatoren
<b>Connectiviteitsmatrix</b>			
Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst			
Stakeholderanalyse en -dialoog			
Interne en externe omgevingsanalyse			
Materiële thema's			
 <p><b>Klanten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lage kosten</li> <li>• Hoogste netto-rendement</li> <li>• Superieure klantervaring</li> <li>• Bieden van grip op inkomen voor nu, straks en later</li> <li>• Innovatie</li> <li>• Digitale veiligheid en privacy</li> <li>• Beheerde pensioenuitvoering</li> <li>• Kennisaufbreiing op pensioeninzichten*</li> <li>• Transitie naar het nieuwe pensioencontract*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximaliseren pensioenwaarde</li> <li>A Toonaangevende uitvoerder</li> <li>B Sterke fondsen</li> <li>C Vertrouwde gids</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijziging pensioenstelsel</li> <li>• Toenemende digitalisering</li> <li>• Veranderende behoefte dienstverlening</li> <li>• Effect coronapandemie op dienstverlening</li> <li>• Robuustheid uitvoeringsprocessen</li> <li>• Verhogen datakwaliteit, -privacy en -beveiliging</li> <li>• Snelheid technologische ontwikkelingen</li> </ul>	<p>Kans Risico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemiddelde prijs per deelnemer</li> <li>• Extra rendement (5 jaar) in basispunten</li> <li>• Net Promoter Score</li> <li>• Deelnemers met inzicht in pensioenvermogen</li> <li>• Deelnemers met inzicht in inkomen voor later</li> </ul>
 <p><b>Medewerkers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betekenisvolle werkgever</li> <li>• Betrokken medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Great Place to work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wendbaarheid van medewerkers</li> <li>• Aandacht voor integriteit en gedrag</li> <li>• Persoonlijke (door) ontwikkeling</li> <li>• Werk in maatschappelijke context</li> <li>• Effect covid-19 op medewerkers</li> </ul>	<p>Kans Risico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal medewerkers</li> <li>• Medewerkerbetrokkenheid</li> <li>• Ziekteverzuim</li> <li>• (gender) Diversiteit</li> </ul>
 <p><b>Samenleving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrouwen in pensioen</li> <li>• Bijdrage aan toekomstbestendig stelsel</li> <li>• Samenwerking in de pensioensector</li> <li>• Verantwoord beleggen</li> <li>• Duurzame bedrijfsvoering</li> <li>• Bijdrage aan maatschappelijke initiatieven</li> <li>• Werkend Nederland en werkgevers*</li> <li>• Bijdragen aan energietransitie *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laag vertrouwen in de pensioensector</li> <li>• Toenemend belang in verantwoord beleggen</li> <li>• Duurzaamheidsinitiatieven</li> <li>• Delen van kennis en ervaring</li> </ul>	<p>Kans Risico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputatie-score</li> <li>• Benchmark UN PRI</li> <li>• Beheerd in Sustainable Development Investments</li> <li>• CO<sub>2</sub> voetafdruk bedrijfsvoering</li> </ul>
 <p><b>Aandeelhouders</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel gezonde organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement passend bij een maatschappelijk bedrijf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterke solvabiliteit en liquiditeit</li> <li>• Continuïteit uitvoering borgen</li> <li>• Wijzigende marktverhoudingen</li> <li>• Beschikbare change-capaciteit</li> <li>• Effect coronapandemie op aandeelhouders</li> </ul>	<p>Kans Risico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettoresultaat</li> <li>• Rendement eigen vermogen</li> </ul>
<b>Waardecreatiemodel</b>			

\* Thema's die in 2020 zijn toegevoegd aan de herijkte strategie



## Scope en reikwijdte

De raad van bestuur legt verantwoording af over de kernactiviteiten die APG uitvoert, zowel in Nederland als via zijn buitenlandse dochterondernemingen. APG houdt zijn kantoren in Heerlen en Amsterdam en heeft nevenvestigingen in New York en Hong Kong en satellietvestigingen in Brussel, Shanghai en Beijing.

## Stakeholderanalyse

Tot de doelgroep van dit jaarverslag behoort onze kring van belangrijkste belanghebbenden. Vorig jaar hebben we een stakeholderanalyse uitgevoerd om vast te stellen wie tot deze kring behoren. Dit zijn stakeholders die rechtstreeks onze strategie en kernactiviteiten kunnen beïnvloeden. Hiertoe rekenen we - evenals in 2019 - onze klanten (pensioenfondsen en de bij hen aangesloten werkgevers en deelnemers), onze medewerkers en onze aandeelhouders. Rondom deze kring zien we als stakeholders de sector waartoe de regelgevers en de toezichthouders behoren, onze strategische partners en bedrijven waarin we beleggen.

Binnen de sector vervullen we een belangrijke rol als maatschappelijke organisatie. De grootste pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder in Nederland. We delen onze kennis proactief.

## Materiële thema's

In het jaarverslag 2019 kondigde APG aan een materialiteitsmatrix op te nemen in het jaarverslag 2020. We hebben dit boekjaar een uitgebreid onderzoek gedaan onder de belangrijkste externe en interne stakeholdergroepen. In diepte-interviews en via een vragenlijst hebben we uitgevraagd wat voor stakeholders belangrijke thema's zijn. De uitkomsten zijn opgenomen in de materialiteitsmatrix die is vastgesteld door de rvb.

Het jaar 2020 was een 'natuurlijk' moment voor een nieuw onderzoek, omdat we de gelegenheid aangegrepen hebben om de uitkomsten van onze aangescherpte strategie mee te nemen in de uitvraag. Het materialiteitsonderzoek is een van de middelen om te borgen dat de strategie, het beleid en de verantwoording goed aansluiten bij de verwachtingen, eisen en wensen van onze stakeholders. Bovendien maken we in de matrix zichtbaarder op welke gebieden APG (potentieel) de grootste impact kan hebben en op welke gebieden APG de meeste waarde kan creëren voor stakeholders en maatschappij.

We hebben het externe onderzoeksbureau Motivaction opdracht gegeven een uitgebreid materialiteitsonderzoek te doen onder de belangrijkste externe en interne stakeholdergroepen. Hieraan hebben ruim 600 stakeholders deelgenomen. Zij kregen een vragenlijst voorgelegd waarin ze het belang konden aangeven van 20 thema's. In een select aantal diepte-interviews hebben we hierop een toelichting gevraagd. De uitkomsten zijn opgenomen in de materialiteitsmatrix die is vastgesteld door de rvb.

De uitkomst van het onderzoek geeft ons waardevolle inzichten in hoe onze belangrijkste stakeholders naar ons kijken en wat ze van ons verwachten. We zijn het goed met elkaar eens over waar wij de meeste impact hebben. Bij de zeven thema's die door stakeholders als 'meest belangrijk' worden gezien, staat niet geheel verbazend het nieuwe onderwerp: 'Transitie naar het nieuwe pensioencontract'.

Opvallende uitkomst uit het onderzoek is verder dat sommige stakeholders – en niet in de laatste plaats de deelnemers van de pensioenfondsen – bepaalde onderwerpen minder hoog waarderen dan wij zelf doen. Uit analyse blijkt dat dit vooral onderwerpen betreft die

stakeholders vanzelfsprekend vinden of onderwerpen die bij de herijking van de strategie zijn gelanceerd en die nog verder uitgewerkt worden.

De materialiteitsmatrix met daarin opgenomen de zeven belangrijkste thema's treft u aan in het hoofdstuk 'Het Nederland van straks'. In voornoemde connectiviteitsmatrix zijn alle in het onderzoek bevroegde thema's benoemd.

## Rapportageproces

Binnen de raad van bestuur is de Chief Financial Risk Officer (CFRO) eigenaar van het jaarverslag. Zij heeft het proces van de totstandkoming belegd bij de directeur Group Finance. Hij heeft een stuurgroep geformeerd waarin de belangrijkste afdelingen binnen APG zijn vertegenwoordigd. Deze commissie vergadert een keer per maand en stelt de uitgangspunten, structuur, synopsis en inhoud van het verslag vast. Daarnaast is er een projectteam samengesteld dat het productieproces begeleidt. De inhoud van het verslag wordt geschreven op basis van interviews met de rvb en diverse sleutelpersonen, schriftelijke input en rapportage.

De dataverzameling is gebaseerd op het reguliere rapportageproces binnen APG. De integriteit en de betrouwbaarheid van de gegevens zijn geborgd, zowel voor financiële als niet-financiële data, door het risicomanagement te integreren in de primaire processen én in het rapportageproces. Hiermee zorgen we dat de juiste gegevens in het rapportageproces worden opgenomen. Er zijn gedurende de businessplancycclus indicatoren voor de performance (prestaties) op de belangrijkste strategische onderwerpen bepaald, waarop periodiek wordt gestuurd via performancerapportage. Bespreking hiervan vindt plaats via de performancedialoog, die van hoog tot laag in de organisatie wordt georganiseerd. De audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen is actief betrokken bij het reviewen van de teksten van het verslag. De rvb stelt de uiteindelijke inhoud vast.

## Reikwijdte en mate van zekerheid van de accountant

APG heeft haar externe accountant, KPMG, gevraagd de externe verslaggeving te controleren c.q. te beoordelen. De mate van zekerheid die van toepassing is op de verslaggeving is hieronder weergegeven.

- KPMG heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2020, zoals opgenomen op pagina 103-147 van het Jaarverslag gecontroleerd. KPMG heeft op 2 maart 2021 een goedkeurende verklaring verstrekt bij de (geconsolideerde) jaarrekening. De controleverklaring is opgenomen onder hoofdstuk 10 Overige gegevens.
- De niet-financiële gegevens zijn niet expliciet onderwerp van accountantscontrole. Wel hebben we met de accountant afspraken gemaakt over de te nemen stappen om dit proces met ingang van het verslagjaar 2021 vorm te geven.

# Hoe we contact houden met onze stakeholders

## **Klanten**

Binnen de stakeholdergroep Klanten onderscheiden we drie groepen: de acht pensioenfondsen waarvoor we werken met hun bestuurders (en bestuursbureau), de werkgevers die aangesloten zijn bij de fondsen en de deelnemers die via deze fondsen sparen voor hun pensioen.

APG onderhoudt nauw contact met de pensioenfondsen, zowel formeel als informeel. We zijn intensief met hen in gesprek over de genoemde materiële thema's; ook overige onderwerpen die voor de pensioenfondsen van belang zijn voor de uitvoering van hun beleid komen aan bod, zoals toezichtthema's en internationale ontwikkelingen. Via onder andere de klantteams bundelen we onze kennis om informatie met de pensioenfondsen te delen.

We hebben dagelijks contact met werkgevers die zijn aangesloten bij deze pensioenfondsen. Dit contact verloopt via bezoeksafspraken, video-calls, telefoon en e-mail. We bieden ondersteuning bij de inzet van de pensioenregeling als arbeidsvoorwaarde en aanvullend als onderdeel van hun personeelsbeleid.

Met de deelnemers die via de fondsen sparen voor hun pensioen onderhouden we dagelijks contact via ons Klant Contact Centrum per telefoon, e-mail en chat. Na elk contact vragen we de klant om hun beoordeling hiervan. Regelmatig voeren we onderzoeken uit. Zo testen we ons aanbod via klantarena's en klantvalidaties, op basis waarvan we verbeteringen doorvoeren.

## **Sector en toezicht**

Met de toezichthouders De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) houdt APG regelmatig contact, zowel formeel als informeel. Met DNB voeren we elk kwartaal overleg met afwisselend een lid of leden van de rvb en een lid of leden van de Commissie Financieel Toezicht. Daarnaast voeren we overleg en houden we interviews in het kader van onderzoeken van DNB. In onze gesprekken gaan we onder andere in op de vertaling van de materiële thema's naar de uitvoering en de consequenties hiervan voor de pensioenfondsen, vanuit de geldende toezichteisen. Waar nodig trekken we samen met de pensioenfondsen op of informeren we elkaar over de inhoud van de gesprekken.

Namens onze klanten participeert APG verder in diverse geledingen van de Pensioenfederatie, de overkoepelende belangenbehartiger van bijna alle Nederlandse pensioenfondsen. Daarnaast werken we op ad-hocbasis met onze sectorgenoten overkoepelende thema's uit.

Via DUFAS – de branchevereniging voor vermogensbeheerders in Nederland - leveren we een bijdrage aan het vergroten van het bewustzijn van de maatschappelijke relevantie van beleggen. Daarnaast brengen we actief onze kennis in, onder andere bij de ontwikkeling van sectorstandaarden.

Met sociale partners bestaande uit werknemersorganisaties, werkgeversorganisaties en overkoepelende organisaties hebben we eveneens op reguliere basis overleg. De onderwerpen die worden besproken lopen erg uiteen en zijn vooral gericht op de situatie in Nederland, bijvoorbeeld de vergroting van het pensioenbewustzijn, de relatie tussen de collectieve pensioenregeling en de arbeidsvoorwaarden binnen de sector, en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Met verschillende ministeries hebben we regelmatig overleg. Zo spreken we met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over pensioenen in het algemeen en het

pensioen(contract). Met het ministerie van Financiën spreken we over het beleid voor pensioenen en de verduurzaming van de financiële sector. Ook onderhouden we contact met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

APG onderhoudt structureel contact met de meeste onderzoeksinstituten van Nederland: van brede organisaties zoals het Cultureel Planbureau tot meer pensioengerichte instituten als Netspar. Het contact verloopt van onderzoeksgroepen en advies- en toezichtraden tot informeel op beleidsmedewerkerniveau. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld doorrekeningen van het pensioenakkoord, het zzp-pensioen en gedragsinzichten van deelnemers.

### **Aandeelhouders**

Onze aandeelhouders zijn de Stichting Pensioenfonds ABP (92,16% van de aandelen) en de Stichting SFB (7,84% van de aandelen). Naast de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn er halfjaarlijkse vergaderingen over de remuneratie, de governance, de strategie, de dividenden en het jaarverslag. Verder bespreken we in kwartaaloverleggen met de aandeelhouders de actuele ontwikkelingen.

### **Strategische partners**

APG is met meerdere partijen een langdurige samenwerkingsrelatie aangegaan. Met al deze partijen voeren we bilateraal zakelijk overleg. De aard van deze samenwerkingsrelatie is bepalend voor de inhoud van deze gesprekken.

### **Medewerkers**

Met onze directeuren voeren we naast de reguliere contactmomenten in onder andere directie-overleggen ook het gesprek in de periodieke strategic dialogue en performance-dialoog. In deze gesprekken komen met name strategische onderwerpen en de voortgang van de strategie aan bod.

Met onze medewerkers zijn we in gesprek via werk- en teamoverleg en via reguliere contacten met leidinggevendenden. In de Townhalls worden medewerkers meegenomen in belangrijke ontwikkelingen binnen APG. Verder worden medewerkers op de hoogte gehouden via intranet in de vorm van onder meer nieuwsberichten, blogs en vlogs.

Met de Ondernemingsraad (OR) is er op regelmatige basis overleg. Ook zijn er Overlegvergaderingen in aanwezigheid van de OR en bestuurder. Tweemaal per jaar is er een algemeen overleg over de gang van zaken binnen APG waarbij ook de rvc aansluit. Thema's zijn adviesaanvragen en instemmingsverzoeken. Ook de ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers en de strategie zijn onderwerpen van gesprek. Overleg over arbeidsvoorwaarden vindt plaats met vakorganisaties.

### **Partijen waarin wordt belegd**

Via onze portefeuillemanagers voeren we de dialoog met de partijen waarin wordt belegd. In ons Verslag Verantwoord Beleggen wordt hier nader op in gegaan.

# GRI content index

INDICATOR	BESCHRIJVING	VERWIJZING/INVULLING/TOELICHTING
<b>ALGEMENE INFORMATIE</b>		
<b>Organisatieprofiel</b>		
GRI 102-02	Naam van de organisatie	APG Groep N.V.
GRI 102-02	Voornaamste activiteiten, merken, producten en/of diensten	Jaarverslag – Grondslagen voor financiële verslaggeving pp. 109-113
GRI 102-03	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	Jaarverslag – Grondslagen voor financiële verslaggeving pp. 109-113
GRI 102-04	Het aantal landen waar de organisatie actief is	Jaarverslag – Scope en reikwijdte p. 174
GRI 102-05	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Jaarverslag – Grondslagen voor financiële verslaggeving pp. 109-113
GRI 102-06	Afzetmarkten	Jaarverslag – Wie we zijn pp. 10-14
GRI 102-07	Omvang van de verslaggevende organisatie	Jaarverslag – De wereld van APG p. 5; Wie we zijn pp. 10-14
GRI 102-08	Samenstelling medewerkersbestand	Jaarverslag – Overige personele informatie p. 185
GRI 102-09	Omschrijving van de keten van de organisatie	Jaarverslag – Jaarrekening (kosten uitbesteed werk en andere externe kosten) p. 131;
GRI 102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	Geen
GRI 102-11	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie	Jaarverslag – Risicomanagement pp. 73-79
GRI 102-12	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes die door de organisatie worden onderschreven	Jaarverslag – Beleggingen en klimaat pp. 39-40; Bijdragen aan Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDGs) pp. 40-41; Over dit verslag pp. 172-175 Mensenrechtenbeleid APG <a href="https://apg.nl/over-apg/corporate-governance/">https://apg.nl/over-apg/corporate-governance/</a>
GRI 102-13	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	APG is, hetzij als APG Groep, hetzij via de dochterbedrijven van APG, aangesloten bij uiteenlopende verenigingen en belangenorganisaties. Voorbeelden hiervan zijn Dutch Fund and Asset Management Association, Global Real Estate Sustainability Benchmark, Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland, Eumedion, Climate Action 100+, Council of Institutional Investors en Investor Leadership Network.
<b>Strategie</b>		
GR 102-14	Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	Jaarverslag – Voorwoord pp. 2-4
GRI 102-15	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	Jaarverslag – Ontwikkelingen in de (pensioen)wereld pp. 16-19
<b>Ethiek en integriteit</b>		
GRI 102-16	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode	Jaarverslag – Integriteit, Kernwaarden en Gedragscode p. 71
<b>Governance</b>		
GRI 102-18	De bestuursstructuur van de organisatie	Jaarverslag – Corporate Governance pp. 69-72
<b>Stakeholderbetrokkenheid</b>		
GRI 102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	Jaarverslag – Stakeholderanalyse pp. 174-175
GRI 102-41	Werknemers onder een collectieve arbeidsovereenkomst	Jaarverslag – Overige personele informatie p. 185
GRI 102-42	Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Jaarverslag – Stakeholderanalyse pp. 174-175
GRI 102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	Jaarverslag – Wat onze stakeholders belangrijk vinden pp. 25-27
GRI 102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175; Wat onze stakeholders belangrijk vinden pp. 25-27
<b>Rapportage</b>		
GRI 102-45	Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen en die niet onder dit verslag vallen	Jaarverslag – Lijst van kapitaalbelangen p. 151
GRI 102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten	Jaarverslag – Grondslagen voor financiële verslaggeving pp. 109-113; Scope en reikwijdte p. 174
GRI 102-47	Materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175
GRI 102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175
GRI 102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening	Jaarverslag – Overige duurzaamheidsinformatie (grondslagen CO <sub>2</sub> -uitstoot) pp. 182-183
GRI 102-50	Verslaggevingsperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	In het jaarverslag 2020 is voor het eerst een materialiteitsanalyse en een GRI content index toegevoegd. Ook is meer informatie verschaft over duurzaamheid en personeel.
GRI 102-51	Datum van het meest recente vorige verslag	Jaarverslag – Over dit verslag pp. 172-175
GRI 102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks
GRI 102-53	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan	communicatie@apg.nl en sustainability@apg.nl
GRI 102-54	De gekozen 'in overeenstemming met'- optie	Ons jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de GRI-richtlijnen (core optie) van het Global Reporting Initiative (GRI).
GRI 102-55	De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie	Jaarverslag – GRI content index pp. 178-179
GRI 102-56	Beleid met betrekking tot assurance	Jaarverslag – Reikwijdte en mate van zekerheid van de accountant p. 175

INDICATOR	BESCHRIJVING	VERWIJZING/INVULLING/TOELICHTING
<b>MATERIËLE ONDERWERPEN</b>		
<b>Beheerste pensioenuitvoering</b>		
GRI 103	1. Afbakening per materieel onderwerp 2. Managementaanpak 3. Evaluatie van de managementaanpak	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175; Toonaangevende uitvoerder pp. 29-32
<b>Verantwoord beleggen</b>		
GRI 103	1. Afbakening per materieel onderwerp 2. Managementaanpak 3. Evaluatie van de managementaanpak	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175; Duurzaam en data-gedreven vermogensbeheer pp. 33-41 Verslag Verantwoord beleggen <a href="https://apg.nl/nl/over-apg/asset-management/verantwoord-beleggen">https://apg.nl/nl/over-apg/asset-management/verantwoord-beleggen</a>
Eigen indicator	Benchmark UN PRI	Jaarverslag – Duurzaam en digitaal vermogensbeheer (Erkenning) p. 41
Eigen indicator	Sustainable Development Investments	Jaarverslag – Duurzaam en digitaal vermogensbeheer (Bijdragen aan Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDGs)) pp. 40-41
<b>Hoogste Netto Rendement</b>		
GRI 103	1. Afbakening per materieel onderwerp 2. Managementaanpak 3. Evaluatie van de managementaanpak	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175; Onze financiële positie pp. 51-52
Eigen indicator	Extra behaald rendement ten opzichte van de markt	Jaarverslag – Duurzaam en digitaal vermogensbeheer (Extra rendement is positief) p. 35
<b>Transitie naar het nieuwe pensioencontract</b>		
GRI 103	1. Afbakening per materieel onderwerp 2. Managementaanpak 3. Evaluatie van de managementaanpak	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175; Onze blik op de toekomst pp. 66-67
<b>Bijdragen aan een toekomstbestendig stelsel</b>		
GRI 103	1. Afbakening per materieel onderwerp 2. Managementaanpak 3. Evaluatie van de managementaanpak	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175; Onze blik op de toekomst pp. 66-67
<b>Vertrouwen in pensioen</b>		
GRI 103	1. Afbakening per materieel onderwerp 2. Managementaanpak 3. Evaluatie van de managementaanpak	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175; Vertrouwde gids p. 24
Eigen indicator	Reputatiescore	Jaarverslag – Onze reputatie pp. 47-48
<b>Bieden van grip op inkomen voor nu, straks en later</b>		
GRI 103	1. Afbakening per materieel onderwerp 2. Managementaanpak 3. Evaluatie van de managementaanpak	Jaarverslag – Materiële thema's pp. 174-175; Onze blik op de toekomst pp. 66-67
Eigen indicator	Deelnemers met inzicht in pensioenvermogen	Jaarverslag – De wereld van APG p. 5
Eigen indicator	Deelnemers met inzicht in inkomen voor later	Jaarverslag – De wereld van APG p. 5

# Overige duurzaamheidsinformatie

## **Werken aan een aantoonbaar klimaatneutrale bedrijfsvoering**

Wij verminderen onze milieubelasting door besparingen op ons energieverbruik, minder zakelijke verkeersbewegingen te maken en ons afval te hergebruiken. Vervolgens zetten we in op het gebruik van hernieuwbare bronnen. Als sluitpost compenseren we onvermijdbare uitstoot. In 2020 zijn beleid en bijbehorende maatregelen opgesteld waarmee de uitstoot die we nog moeten compenseren in 2030 te verwaarlozen is.

## **CO<sub>2</sub>-uitstoot van de bedrijfsvoering**

We meten de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van energieverbruik, mobiliteit, gelekte koudemiddelen en afval. In 2020 stootte APG bruto 8.173 kton CO<sub>2</sub> uit (18.352 kton in 2019). Dat is 2,8 kg per FTE (6,5 kg per FTE in 2019). Door gebruik te maken van hernieuwbare grondstoffen is onze netto CO<sub>2</sub>-uitstoot minder. De netto CO<sub>2</sub>-uitstoot van APG in scope 1 en 2 wordt vervolgens gecompenseerd met de inkoop van Gold Standard-certificaten.

Conform het 'Green House Gas Protocol' (GHG Protocol) wordt de CO<sub>2</sub>-voetafdruk uitgedrukt in verschillende 'Scope'-categorieën. Scope 1-emissies zijn directe emissies van eigen bronnen of bronnen waarover APG zeggenschap heeft. Scope 2-emissies zijn indirecte emissies bij de opwekking van ingekochte energie. Conform het handboek van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder zijn zakelijke reizen met privé auto's en zakelijke vliegreizen ook meegenomen in de scope 2 emissieberekening. Scope 3-emissies zijn alle relevante indirecte emissies (niet opgenomen in scope 2) die voorkomen in de waardeketen van APG. Het betreft bijvoorbeeld de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van het woon-werkverkeer van onze medewerkers.

APG brengt tevens de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de beleggingscategorieën aandelen, bedrijfsobligaties, vastgoed en private equity in kaart. We rapporteren dit jaarlijks in het Verslag Verantwoord beleggen volgens de aanbevelingen van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures en de methodologiën van het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) voor bedrijfsbeleggingen en Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) voor vastgoedbeleggingen.

<b>Bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot in ton</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>
Scope 1	aardgas	891*	814
	koudemiddelen	0*	0*
	brandstoffen - leaseauto's	2.397*	1.234***
Scope 2	elektriciteit	6.517*	4.436*
	stadswarmte	44*	33
	vliegereizen	4.264*	407
	autobrandstoffen - zakelijke kilometers	342***	85**
	openbaar vervoer - zakelijke kilometers	327***	48**
Scope 3	afval	319*	111*
	autobrandstoffen - woon-werkverkeer	3.210***	970**
	openbaar vervoer - woon-werkverkeer	-	18***
	afvalwater	30*	13*
	water	11*	4*
<b>Totaal</b>		<b>18.352</b>	<b>8.173</b>

\* exclusief New York

\*\* exclusief Hong Kong

\*\*\* exclusief New York en Hong Kong



<b>Netto CO<sub>2</sub>-uitstoot in ton</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>
Scope 1	aardgas	891*	814
	koudemiddelen	0*	0*
	brandstoffen - leaseauto's	2.397*	1.234***
Scope 2	elektriciteit	68*	80*
	stadswarmte	44*	33
	vliegereizen	4.264*	407
	autobrandstoffen - zakelijke kilometers	342***	85*
	openbaar vervoer - zakelijke kilometers	327***	48**
Scope 3	afval	319*	111*
	autobrandstoffen - woon-werkverkeer	3.210***	970**
	openbaar vervoer - woon-werkverkeer	-	18***
	afvalwater	30*	13*
	water	11*	4*
<b>Totaal</b>		<b>11.903</b>	<b>3.817</b>
* exclusief New York			
** exclusief Hong Kong			
*** exclusief New York en Hong Kong			

Sinds 18 maart 2020 zijn bijna alle medewerkers vanwege Corona-maatregelen thuis gaan werken. Deze maatregelen hebben het volgende effect op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van APG:

- Deze daling van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot is voor het grootste deel veroorzaakt door de afname in uitstoot als gevolg van veel minder mobiliteit.
- Energieverbruik laat daarentegen geen enorme daling zien, omdat de gebouwen nog verwarmd/gekoeld worden voor de aanwezige collega's. Het betreft ongeveer 100 collega's die continu aanwezig zijn geweest, redelijk verspreid over de gebouwen.

Deze factoren leiden tot een relatieve stijging van de uitstoot van energie (gas en elektriciteit) binnen de totale uitstoot.

### Grondslagen CO<sub>2</sub>-uitstoot

De grondslag voor de meeste conversiefactoren voor de voetafdruk heeft onze leverancier GroenBalans de 'Lijst emissiefactoren' gebruikt die wordt gepubliceerd op [www.CO2emissiefactoren.nl](http://www.CO2emissiefactoren.nl). APG maakt in Nederland gebruik van groene stroom ten behoeve van haar bedrijfsvoering. De herkomst en de bron van deze geleverde groene stroom is Europese wind en wordt gegarandeerd met Garanties van Oorsprong (GvO's). In de berekening van netto scope 2 CO<sub>2</sub>-emissies wordt hieraan een emissiefactor van nul toegekend. Het woon-werkverkeer is een schatting en wordt gebaseerd op de woon-werkvergoeding. Hierbij is aangenomen dat medewerkers met een woonwerkvergoeding die meer dan tien kilometer van kantoor wonen, met de auto komen. Omdat de woon-werkvergoeding is blijven doorlopen gedurende de thuiswerkperiode die op 18 maart 2020 is ingegaan, zou dit een vertekend beeld over de uitstoot geven. Daarom is basis van aanwezigheidsregistraties aangenomen dat het woon-werkverkeer vanaf het tweede kwartaal met 97,5% is gedaald.

De CO<sub>2</sub>-emissies zijn bepaald voor APG Groep. De datakwaliteit van de gegevens ten behoeve

van de bepaling van de CO<sub>2</sub>-uitstoot is de afgelopen jaren verbeterd. In 2020 hebben we geconstateerd dat de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van koudemiddelen in 2019 niet juist was bepaald door onvolledige en onjuiste gegevens. We hebben het vergelijkende cijfer voor 2019 hiervoor aangepast.

### Energieverbruik huisvesting

Om inzicht te krijgen in de intensiteit van energie en broeikasgassen (GHG) wordt gebruik gemaakt van de methodiek van Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM). Hierbij worden gebruikte energie en, in het geval van GHG ook, gelekte koudemiddelen gedeeld door het verhuurd vloeroppervlakte. We willen dat onze huisvesting onder het 1,5-gradenpad van CRREM blijft en streven ernaar de 2050-doelstelling eerder te behalen.

Energie intensiteit in kWh/m <sup>2</sup> /jaar		2018	2019	2020	2020 doelstelling 1,5-gradenpad	2050 doelstelling 1,5-gradenpad
Nederland	Heerlen	256	258	217	233.7	13.3
	Symphony	81	95	67	233.7	13.3
	Basisweg	-	261	203	233.7	13.3
VS	New York	-	-	-	287.9	12.1
China	Hong Kong	-	102	120	293	5.1

GHG-intensiteit in kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /jaar		2018	2019	2020	2020 doelstelling 1,5-gradenpad	2050 doelstelling 1,5-gradenpad
Nederland	Heerlen	120	120	100	103,9	2,7
	Symphony	34	37	25	103,9	2,7
	Basisweg	-	86	63	103,9	2,7
VS	New York	-	-	-	78,5	2,8
China	Hong Kong	-	56	66	238,4	3

### Gescheiden afval

APG wil het restafval reduceren tot maximaal 10% in 2022 en tot nagenoeg 0% in 2030. In 2020 was het restafval in Nederland en Hong Kong 42% van het totale afval (37% in 2019). Dat is 7,8 kg restafval per FTE (32,4 kg restafval per FTE in 2019).

Afval in kg*	2019	2020
Papier en karton	132.072	9.943
Overig gescheiden afval	21.676	22.105
Restafval	91.198	22.919

\* exclusief New York

## Overige personele informatie

Verdeling mannen en vrouwen op 31 december	2020		2019	
	rvc	67%	33%	71%
rvb	50%	50%	60%	40%
Directielaag*	75%	25%	78%	22%
Managementlaag*	78%	22%	80%	20%
Subtop*	76%	24%	79%	21%
<b>Totaal (excl. RvC)</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>

\* exclusief Hong Kong en New York

Aantal medewerkers op 31 december	2020		2019	
	Nederland	2.692	2.828	2.608
Hong kong	78	78	65	66
New York	164	164	146	146
<b>Totaal</b>	<b>2.934</b>	<b>3.070</b>	<b>2.819</b>	<b>2.965</b>

Aantal medewerkers op 31 december	2020		2019	
	Man	1.863	126	1.868
Vrouw	980	101	969	76
<b>Totaal</b>	<b>2.843</b>	<b>227</b>	<b>2.837</b>	<b>128</b>

Aantal medewerkers op 31 december	2020		2019	
	Man	1.736	253	1.700
Vrouw	555	526	504	541
<b>Totaal</b>	<b>2.291</b>	<b>779</b>	<b>2.204</b>	<b>761</b>

APG kent full-time functies van 36, 38 en 40 uur. Part-time betekent dat er minder uren wordt gewerkt dan waar de functie is ingedeeld.