

APG
Groep NV
Jaarverslag
2015

Profiel van APG Groep

APG Groep (hierna APG) verzorgt als financiële dienstverlener bestuursadviesing, asset management, pensioenadministratie, pensioencommunicatie en werkgeversdiensten. Daarnaast worden in de pensioenmarkt inkomensaanvullingen aangeboden aan individuen. APG voert deze werkzaamheden uit namens (pensioen)fondsen en werkgevers in de sectoren onderwijs, overheid, bouw, schoonmaak en glazenwassers, woningcorporaties, energie- en nutsbedrijven, sociale werkvoorziening en medisch specialisten. Voor de (pensioen)fondsen in deze sectoren beheert APG circa € 406 miljard (eind 2015) pensioenvermogen. Tevens worden administraties van beschikbare premieregelingen uitgevoerd voor PPI's, (ondernemings)pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. APG werkt voor ongeveer 40.000 werkgevers en verzorgt het pensioen voor één op de vijf gezinnen in Nederland (circa 4,5 miljoen deelnemers). APG heeft vestigingen in Heerlen, Amsterdam, Brussel, New York en Hong Kong.

Morgen is vandaag

‘Morgen is vandaag’ is het motto van APG. Het onderstreept dat APG zich elke dag voor het pensioen van morgen inzet. Voor een goed pensioen in de toekomst zijn nu een gedegen langetermijnbeleggingsstrategie en een robuust pensioenbeheer nodig. Investeren in innovatie is van belang om onze organisatie en het pensioen in brede zin toekomstbestendig te houden. De missie van APG is het realiseren van een goed en betaalbaar pensioen tegen een redelijke vergoeding voor zo veel mogelijk mensen. De focus ligt op de deelnemers, individuen voor wie APG haar dienstverlening verricht. Dit geeft de medewerkers van APG de context waarbinnen alle inspanningen worden verricht.

De organisatie

APG heeft de volgende bedrijfsonderdelen:

APG Rechtenbeheer

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

APG Asset Management

APG Asset Management is verantwoordelijk voor het vermogensbeheer. APG is een langetermijnpensioengeldbelegger, daarbij hoort een duurzaam beleggingsbeleid. De uitvoering daarvan maakt integraal onderdeel uit van het beleggingsproces.

APG Deelnemingen

APG Deelnemingen richt zich op vernieuwing en aanvullende diensten, zoals aan PPI's. De focus ligt daarbij op producten en diensten voor individuen en werkgevers. Belangrijke pijlers daarbij zijn innovatie-experimenten en schaalbaarheid van productoplossingen en platformen.

Loyalis

Het verzekeringsbedrijf Loyalis heeft een belangrijke rol in de aanvulling van pensioenen. Loyalis biedt verzekeringsoplossingen voor zowel werkgevers als werknemers in de sectoren die APG bedient en richt zich sinds 2015 met een nieuw product ook op zzp'ers.

APG Diensten

APG Diensten fungeert als interne dienstverlener en is verantwoordelijk voor alle ICT-gerelateerde en facilitaire diensten.

APG Groep

APG Groep kent naast de raad van bestuur verschillende stafdiensten.

Inhoudsopgave

6 Kerncijfers

7 Verslag van de raad van bestuur

15 Bericht van de raad van commissarissen

17 Jaarrekening

18 Geconsolideerde balans per 31 december 2015

18 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2015

19 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015

20 Grondslagen voor de financiële verslaggeving

27 Toelichting op de geconsolideerde balans

34 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

37 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

37 Overige toelichtingen

38 Enkelvoudige financiële overzichten

38 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

39 Toelichting op de enkelvoudige financiële overzichten

43 Overige gegevens

43 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

48 Statutaire winstbestemmingsregeling

48 Voorstel resultaatbestemming

48 Gebeurtenissen na balansdatum

49 Personalia

Kerncijfers

Bedragen in miljoenen euro's

	EIND 2015	EIND 2014
Groepsvermogen	1.209	1.273
Balanstotaal	4.752	4.876
Personeel (per ultimo in fte)	3.198	3.324
Totaal aantal deelnemers in de pensioenadministratie	4.449.077	4.467.654
waarvan actieve deelnemers	1.453.942	1.479.617
waarvan gepensioneerden	1.184.722	1.164.295
Beheerd vermogen	406.413	398.800
Rendementsrange op beleggingen voor opdrachtgevers (exclusief rente hedge)	1,6% - 3,2%	8,4% -10,7%
Aanwezig toetsingsvermogen Asset Management (CRR/CRD IV)	169	222
Beleggingen van Loyalis	3.020	3.097
Verplichtingen van Loyalis	2.948	3.086
Solvabiliteit van Loyalis (Solvency I)*	413%	372%
Bedrijfsopbrengsten		
• Operationele opbrengsten	684	674
• Verzekeringsbaten van aanvullende producten	253	261
• Beleggingsbaten van aanvullende producten	22	367
• Overige opbrengsten	44	45
	<u>1.003</u>	<u>1.347</u>
Bedrijfslasten		
• Operationele lasten	627	627
• Uitkeringslasten van aanvullende producten	300	295
• Mutatie verzekeringsverplichtingen van aanvullende producten	-129	228
	<u>798</u>	<u>1.150</u>
Operationeel resultaat	205	197
Netto resultaat	<u>44</u>	<u>36</u>

*Per 01-01-2016 geldt voor het toezicht Solvency II; Loyalis voldoet per einde verslagjaar qua Solvency II ratio aan de interne norm van 150%.

Verslag van de raad van bestuur

Inleiding

Het jaar 2015 stond voor APG in het teken van het hoogwaardig en betaalbaar houden van de dienstverlening. Tegelijkertijd werd ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen in de pensioenmarkt.

De markt voor pensioenen is volop in beweging. Zo presenteerde het kabinet in juli haar visie op het pensioenstelsel. Het is duidelijk dat deze visie de komende jaren kan leiden tot grote veranderingen in het stelsel. Tegelijkertijd is er een toenemende ontevredenheid ten aanzien van het huidige pensioenstelsel onder deelnemers, onder andere door het uitblijven van indexatie. In de politieke en maatschappelijke discussie wordt naarstig gezocht naar een oplossing, waarbij er toenemende consensus lijkt te ontstaan over een pensioenstelsel met risicodeling en keuzevrijheid binnen een premieovereenkomst. Twee belangrijke discussies in dit kader zijn de stelseldiscussie vanuit het kabinet en de discussie die in 2016 zal volgen naar aanleiding van het Interdepartementaal Beleidsonderzoek 'Eenvoud loont'. APG brengt de mogelijke consequenties van een dergelijke stelselwijziging in kaart middels het strategie project APG2017, dat eind 2015 is gestart.

Een goed pensioen kan niet zonder een goed rendement bij een aanvaardbaar risico. Voor onze opdrachtgevers was 2015 een uitdagend beleggingsjaar. De rendementen voor onze opdrachtgevers, exclusief rente hedge, varieerden van 1,6 tot 3,2 procent (2014: 8,4 tot 10,7 procent).

Met het lanceren van de online MijnFonds-omgeving voor een aantal van onze opdrachtgevende fondsen vond in 2015 een belangrijke vernieuwing plaats in onze dienstverlening op het vlak van pensioencommunicatie. Via de MijnFonds-omgeving kunnen deelnemers bekijken wat het effect is van bijvoorbeeld het vervroegen, uitstellen of uitruilen van het pensioen.

Een grote groep mensen die nu nog buiten de collectieve pensioenopbouw valt, zijn de zzp'ers. APG vindt het belangrijk dat ook zij een goed pensioen kunnen opbouwen. Via Loyalis wordt daarom sinds 2015 het ZZP Pensioen aangeboden. Met vier zzp-organisaties bundelden Loyalis en APG hun krachten zodat zzp'ers als zelfstandig ondernemer ook een pensioen kunnen opbouwen.

In 2015 werd verder vorm en inhoud gegeven aan de innovatieagenda. We startten met een innovatieorganisatie die via kleinschalige experimenten ervaring opdoet met het toepassen van nieuwe

technologieën en het werken voor en met verschillende communities. Daarnaast zijn we, samen met de Universiteit van Maastricht en de Provincie Limburg, gestart met het opzetten van en investeren in de Brightlands Smart Services Campus in Heerlen. De campus biedt plaats aan startups, kleine en grote bedrijven, onderzoekers en studenten op het gebied van het effectief en innovatief gebruiken van data en het op basis daarvan ontwikkelen van slimme producten en diensten op financieel administratief gebied.

De ontwikkelingen in de financiële positie

APG behaalde in 2015 een operationeel groepsresultaat van € 205 miljoen (€ 197 miljoen in 2014).

De omzet over 2015 was lager dan in 2014, voornamelijk door lagere beleggingsopbrengsten bij Loyalis en een lagere structurele omzet bij APG Rechtenbeheer. APG behaalde in 2015 een nettoresultaat na belastingen van € 44 miljoen (€ 36 miljoen in 2014). Het nettoresultaat werd, behalve door afschrijving van goodwill, in belangrijke mate beïnvloed door de dotatie aan de voorziening reorganisatie en samenhangende kosten binnen APG van € 73,5 miljoen (€ 68 miljoen in 2014).

Onze omgeving

In juli 2015 presenteerde het kabinet zijn visie op het pensioenstelsel. In de kern betoogt het kabinet dat de goede elementen – zoals risicodeling tussen deelnemers – behouden dienen te blijven. Maar dat versterking van het stelsel nodig is aan de hand van de volgende vier hoofdlijnen:

- Pensioen moet transparanter en eenvoudiger worden. Het kabinet ondersteunt de nadere uitwerking door de SER van een nieuwe pensioenovereenkomst die gebaseerd is op een persoonlijk pensioenvermogen met collectieve risicodeling;
- Er moet meer ruimte komen voor maatwerk en keuzemogelijkheden;
- Het stelsel moet voorzien in een toereikend aanvullend pensioen voor alle werkenden; en
- De doorsneesystematiek dient vanaf 2020 geleidelijk afgeschaft te worden.

Veranderingen in het pensioenstelsel kunnen ook gemotiveerd worden uit bijvoorbeeld het SER-advies over risicodeling of het Interdepartementaal Beleidsonderzoek 'Eenvoud loont'.

Eind 2015 is het wetsvoorstel APF (Algemeen Pensioenfonds) aangenomen in de Tweede en Eerste Kamer.

Het APF faciliteert verdere consolidatie van ondernemingspensioenfondsen in de sector, met behoud van zeggenschap. Het kabinet heeft aangekondigd uiterlijk in 2018 het APF open te willen stellen voor bedrijfstakpensioenfondsen, zodat binnen de hele pensioenmarkt verdere consolidatie mogelijk wordt. Dit luistert nauw omdat daarvoor een wijziging in de methode van verplichtstelling vereist is.

Een belangrijke bron van verandering binnen APG vormen de wijzigingen in wet- en regelgeving, zowel nationaal als internationaal. Zo kende 2015 het aangepaste Financieel Toetsingskader, de versoering van de fiscaal gefaciliteerde pensioenopbouw in het Witteveen-kader en de invoering van het nettopensioen. APG heeft sociale partners en pensioenfondsen ondersteund bij het keuzeproces. Een andere belangrijke wijziging was de vernieuwing van de Wet Pensioencommunicatie met de introductie van gelaagde pensioencommunicatie en een verdergaande digitalisering.

Nieuwe regelgeving van de Europese Unie heeft in toenemende mate gevolgen voor de pensioensector en dus de opdrachtgevers van APG, hun deelnemers en ook APG zelf. Naast voorstellen voor nieuwe pensioenwetgeving, zoals toezichtregels voor pensioenfondsen (IORP), zijn er nieuwe regels voor de financiële sector naar aanleiding van de financieel-economische crisis. APG houdt deze ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en maakt stakeholders erop attent als internationale wetgeving negatieve effecten heeft voor pensioenfondsen en hun deelnemers.

Onze strategie

Wendbaarheid is essentieel om optimaal en tijdig in te kunnen spelen op de veranderingen in onze omgeving. APG ziet kansen in het verbreden en het verdiepen van de dienstverlening. Verbreden betreft het uitbreiden van de bestaande dienstverlening naar nieuwe marktsegmenten voor collectieve pensioenen. Verdiepen betreft het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe individuele pensioenproducten. Voor APG betekent dit het ondersteunen van individuele keuzevrijheid en bieden van maatwerk in de uitvoering hiervan.

Om dit mogelijk te maken en om zo kostenefficiënt mogelijk te werken, hebben de afgelopen jaren nadrukkelijk in het teken gestaan van het meerjarige strategische veranderprogramma Fit for the Future. Dit programma richt zich op de optimalisatie van de bediening van onze opdrachtgevers, van de processen en van de uitgangspositie van APG voor de toekomst.

De aanhoudende prijsdruk vraagt een continu kostenbewustzijn. Onze opdrachtgevers verwachten dat lagere operationele kosten voor hen worden vertaald in lagere tarieven. Aan de andere kant is er een opwaartse druk op de kosten door gewijzigde wet- en regelgeving. Desondanks is APG erin geslaagd lagere tarieven te bereiken voor haar opdrachtgevers.

Het project APG2017 is het vervolg op Fit for the Future. APG is met dit project gestart om te inventariseren wat de mogelijke consequenties van een gewijzigd pensioenstelsel zijn – met meer keuzevrijheid voor de deelnemer en met risicodeling binnen een premie-overeenkomst. De gevolgen van een dusdanige stelselwijziging voor APG zijn groot. Enkele implicaties zijn bijvoorbeeld de noodzaak om een grootschalige en fijnmazige kapitaaladministratie in te richten, maar ook om een adviesfunctie op te zetten teneinde de deelnemer te ondersteunen bij de toegenomen keuzevrijheid. Ook voor de deelnemers zal dit gevolgen hebben. Hun belang staat voor ons voorop en we zullen onze opdrachtgevende fondsen ondersteunen bij het goed blijven bedienen van hun deelnemers. Het project APG2017 is daarom een van de topprioriteiten voor APG voor komend jaar en wordt bedrijfsbreed, en in nauwe samenwerking met de raad van commissarissen en aandeelhouders, uitgevoerd. In de eerste helft van 2016 wordt de verkenning van de consequenties van de verwachte stelselwijzigingen afgerond en hierna vindt eventuele besluitvorming plaats.

De groepsbrede strategie van APG vertaalt zich in de operationele strategie op het niveau van de verschillende bedrijfsonderdelen. Deze worden hieronder beschreven.

APG Rechtenbeheer

APG Rechtenbeheer levert een gedegen en betrouwbare administratieve dienstverlening, adviseert over en implementeert wijzigingen in pensioenregelingen, bv. als gevolg van veranderingen in wet- en regelgeving. Met optimaliseringsprojecten wordt gestreefd naar efficiënte en toekomstvast systemen en processen. In 2015 is bijvoorbeeld een vernieuwde incassostraat voorbereid, die in 2016 in gebruik is genomen. Een voorbeeld van de continue vernieuwing van de deelnemerscommunicatie is de introductie van de eerder genoemde MijnFonds-omgeving. Dankzij deze ontwikkelingen is het mogelijk dat de klanttevredenheid stijgt én de uitvoeringskosten dalen.

APG Asset Management

APG Asset Management heeft drie strategische thema's. Ten eerste het verbreden en verdiepen van de integrale

beleggingspropositie, onder meer door het verder ontwikkelen van zogenaamde smart bèta / focussed alpha beleggingsstrategieën. Het tweede thema betreft het intensiveren en optimaliseren van het partnerschap met de klanten. Zoals bijvoorbeeld het verbeteren van informatiestromen en rapportages. Het derde thema richt zich op operationele efficiëntie waarbij door nieuwe geautomatiseerde systemen te implementeren ons beleggingsproces robuuster en efficiënter wordt gemaakt. Deze investeringen leiden tot een solide en wereldwijd kosteneffectief vermogensbeheer dat aan bestaande en nieuwe (Europese) wet- en regelgeving voldoet. De innovatie-agenda wordt ingezet ter versterking van deze drie thema's.

APG Deelnemingen

APG Deelnemingen heeft strategische doelstellingen voor vernieuwing geformuleerd. Belangrijke pijlers daarbij zijn innovatieve experimenten, schaalbaarheid en toekomstvastheid van diverse producten en diensten. Het bedienen van nieuwe pensioenvehikels, werkgevers en individuele deelnemers staat voorop in de strategie van de verschillende dochterondernemingen van APG Deelnemingen. Inovita en Inotime richten zich op verdieping van hun Lifetime-productaanbod naar meer keuzevrijheid en individuele(re) producten. Inadmin richt zich op het uitbreiden van de dienstverlening naar het nieuwe marktsegment voor APF'en. APG Service Partners verzorgt gespecialiseerde administratieve dienstverlening in de overheid- en onderwijssector en heeft langjarige relaties met werkgevers. Ook de eerder genoemde Brightlands Smart Services Campus is onderdeel van APG Deelnemingen.

Loyalis

De productontwikkeling en de marktwerking van Loyalis richten zich op drie domeinen: arbeidsongeschiktheid, ouderdomspensioen en nabestaandenpensioen. Loyalis onderscheidt zich van concurrenten door een passende aanvulling te bieden op de tweede pijler pensioenregelingen en de cao. Alle productdomeinen van Loyalis passen in de positionering van Loyalis als aanvulling op het collectieve pensioen. De ontwikkelingen in de pensioenregelingen bevestigen de meerwaarde van het verzekeringsbedrijf binnen APG. Loyalis en APG beschikken gezamenlijk over de slagkracht en de kennis die nodig is om (nieuwe) producten te ontwikkelen. Een voorbeeld is het in 2015 gelanceerde ZZP Pensioen.

APG Diensten

ICT heeft in 2015 een omvangrijk vernieuwingsprogramma afgerond en is daardoor in staat betere service te bieden tegen lagere kosten. In 2015 is de lijn voor de

komende jaren uitgestippeld, met onder andere een afgestemde Cloud-strategie voor APG. Daarnaast zijn er verdere stappen gezet om de informatiebeveiliging van APG te optimaliseren.

Om tot lagere uitvoeringskosten te komen heeft het facilitair bedrijf in 2015 kantoorlocaties afgestoten en tevens ruimte verhuurd aan externen op bestaande locaties, met als resultaat een verlaging van de huisvestingskosten.

Vooruitzichten en verwachte ontwikkelingen

In 2016 zal er blijvend worden ingezet op kostenefficiëntie, het variabel maken van vaste kosten en flexibilisering van het productaanbod. Onze opdrachtgevers zullen bij contractonderhandelingen naar verwachting opnieuw inzetten op lagere uitvoeringskosten.

Met ingang van het verslagjaar 2016 heeft APG een nieuwe externe accountant. In de dienstverlening van APG wordt vanwege governance een strikte scheiding gehanteerd tussen controle en adviesdienstverlening door de externe accountant.

Gelet op de ontwikkelingen in onze omgeving is het ook van belang dat APG wendbaarder wordt. APG wil in staat zijn nieuwe pensioenvehikels te ondersteunen, zoals het uitvoeren van de regelingen van APF'en door Inadmin. Tevens moet APG nog meer in staat zijn om naast de traditioneel collectieve Defined Benefit pensioenen in de toekomst ook diverse vormen van meer individuele (Collective) Defined Contribution regelingen uit te kunnen voeren.

APG houdt er rekening mee dat er grote wijzigingen in het pensioenstelsel plaatsvinden. Het project APG2017 is bedoeld om tijdig in te spelen op die veranderingen en moet al in 2016 tot acties leiden.

Risicomanagement

Algemeen

APG heeft een integraal risicomanagement-raamwerk (hierna raamwerk) ingericht om een integere en beheerste bedrijfsvoering te waarborgen. Het raamwerk ondersteunt het management bij het op een bewuste en verantwoorde manier managen van risico's en het maken van bewuste en verantwoorde risico-afwegingen bij besluitvorming.

Ontwikkelingen in het risicomanagement

APG heeft in 2015 het raamwerk verfijnd, waardoor nu gebruik wordt gemaakt van een uniform raamwerk voor het identificeren, monitoren, beheersen en rapporteren over risico's. Belangrijke ontwikkeling in risicomanagement is de verdere verbetering van de consistentie en uniformiteit.

Het risicomanagement-raamwerk

Integraal risicomanagement is vertaald in het raamwerk en omvat:

- de risicomanagementorganisatie;
- het risicomanagementproces;
- de risicobereidheid;
- de risicocategorieën;
- het vereist kapitaal.

Risicomanagementorganisatie

De rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot het managen en beheersen van risico's zijn gebaseerd op het algemeen geaccepteerde Three Lines of Defense-model. Volgens dit model wordt de eerste verdedigingslinie gevormd door de raad van bestuur, de directies en de medewerkers van de bedrijfsonderdelen als verantwoordelijken voor de (uitvoering van de) primaire processen.

De raad van bestuur en de directies zijn respectievelijk voor APG en de desbetreffende bedrijfsonderdelen eindverantwoordelijk voor het inrichten van een adequaat en effectief werkend raamwerk, evenals het waarborgen van een passende risicocultuur. Risicomanagement behoort tot de primaire en ondersteunende processen. En er zijn risicocomités ingericht die een centrale rol spelen in het risicomanagement en de interne beheersing. De risicocomités, zowel het 'groeps'-risico comité als die bij de bedrijfsonderdelen, komen minimaal één keer per kwartaal bijeen.

De tweede verdedigingslinie bestaat uit onafhankelijke finance-, risicomanagement- en compliancefuncties op groeps- en bedrijfsonderdeelniveau die adviseren over de opzet van het raamwerk, risico's monitoren en daarover rapporteren en daarnaast de eerstelijnsfuncties 'challengen'. Eens per kwartaal vinden reviews plaats met de diverse bedrijfsonderdelen. De groepsstaven stellen kaders op waarbinnen de bedrijfsonderdelen opereren en monitoren deze ook onder andere door deelname in de diverse risicocomités.

De derde verdedigingslinie wordt ingevuld door Group Internal Audit. Om de onafhankelijkheid te waarborgen heeft de directeur Group Internal Audit een rechtstreekse lijn met de voorzitter van de raad van bestuur

en de voorzitter van de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen.

Het risicomanagementproces

Het risicomanagementproces van APG is een continu en iteratief proces. Het bestaat uit de stappen identificeren, evalueren, beheersen en bewaken. De risicomanagement- en compliancefunctie ondersteunen hierbij de raad van bestuur en de directies van de bedrijfsonderdelen. Voor geïdentificeerde risico's wordt vastgesteld of er (aanvullende) maatregelen nodig zijn om die risico's te beheersen. Deze maatregelen worden indien nodig door de eerste verdedigingslinie geïmplementeerd.

Risicobereidheid

De raad van bestuur heeft begin 2015 de risicobereidheid voor APG herijkt. De risicobereidheid is de maximale (negatieve) impact die APG bereid is te accepteren bij het nastreven van de (strategische) doelstellingen. De risicobereidheid van APG is vastgesteld voor zeven elementen waarop risico's impact kunnen hebben: voortbestaan, reputatie, relatie met stakeholders, solvabiliteit, integriteit, dienstverlening en klanttevredenheid.

De risicobereidheid voor APG wordt op bedrijfszonderdeelniveau uitgewerkt in tolerantiegrenzen en in risicokaders voor specifieke risico's.

Risicocategorieën

APG onderscheidt vijf risicocategorieën die impact kunnen hebben op de zeven genoemde elementen in de risicobereidheid: strategische, financiële, operationele, compliance- en verslagleggingsrisico's. Hierna wordt kort ingegaan op de genoemde risicocategorieën en de belangrijkste ontwikkelingen.

Strategisch risico

Een strategisch risico is het risico van ongewenste impact op omzet, kapitaal, reputatie of het voortbestaan van APG door veranderingen in de omgeving van APG, nadelige strategische besluitvorming, verkeerde implementatie van besluiten of een gebrek aan aanpassingsvermogen aan veranderingen in de politieke, economische of technologische omgeving.

Het strategisch risico van APG werd in 2015 gedomineerd door de mogelijke gevolgen van een stelselwijziging. Om in te spelen op de verwachte veranderingen in het pensioenstelsel brengen wij de mogelijke consequenties hiervan voor APG met het project APG2017 in kaart. De balans tussen het behouden van de kwaliteit en continuïteit van de bestaande dienstverlening en

strategische vernieuwing en innovatie wordt daarbij nadrukkelijk in ogenschouw genomen.

Financieel risico

Bij een financieel risico gaat het om een ongewenste impact op de balans en/of winst- en verliesrekening van APG als gevolg van variaties in niet te beïnvloeden marktvariabelen of verzekeringsschadekansen. Het meest significant voor APG, zijn de financiële risico's die verband houden met de verzekerings- en beleggingsportefeuille van Loyalis. Om deze risico's te beheersen heeft Loyalis een uitgebreid stelsel ingericht op basis van Solvency II-regelgeving en uitgangspunten. Meer informatie hierover is opgenomen in de risicoparagraaf als onderdeel van de jaarrekening.

De beleggingsstrategie van Loyalis is in 2015 geëvalueerd in overleg met APG en APG Asset Management. De belangrijkste uitgangspunten en beleggingscategorieën zijn niet gewijzigd, waardoor het risicoprofiel onveranderd is.

De financiële risico's die samenhangen met de beleggingen, die APG Groep namens opdrachtgevers beheert, zijn door de scheiding van de vermogens van APG Groep en van de pensioenfondsen niet voor rekening en risico van APG.

Operationeel risico

Een operationeel risico is het risico op verliezen door externe gebeurtenissen, inadequate of falende interne of door APG uitbestede processen, personeelsleden of systemen. Indien operationele risico's tot onregelmatigheden leiden, heeft dit mogelijk ook ongewenste gevolgen voor onze opdrachtgevers. Het beheersen van het uitbestedingsrisico van de opdrachtgevers is bij APG onderdeel van het integraal risicomanagement. Belangrijke ontwikkelingen in 2015 in het operationeel risicoprofiel van APG waren de verandertrajecten, de toenemende complexiteit van de pensioenregelingen die APG voor haar opdrachtgevers uitvoert, en het informatiebeveiligingsrisico.

Het succesvol afronden van noodzakelijke veranderprogramma's veroorzaakt bij alle bedrijfsonderdelen aanhoudend druk op de reguliere werkzaamheden. De toenemende complexiteit van pensioenregelingen verhoogt het risico op fouten in de uitvoering en zorgt voor extra druk op uitvoeringskosten. De dreiging op het gebied van informatiebeveiliging (waaronder cybercrime) is onveranderd hoog. APG heeft de nodige preventieve maatregelen geïmplementeerd om deze risico's te beheersen. Naast de verbetering van preventieve maatregelen ligt de focus op de detectie maatregelen.

Compliancerisico's

APG heeft het compliancerisico gedefinieerd als het risico op materiële financiële verliezen en/of schade aan de reputatie van APG als gevolg van het niet voldoen aan wet- en regelgeving of het opleggen van sancties door toezichthouders.

Er is sprake van meer aandacht voor integriteit en integriteitsgerelateerde incidenten binnen de financiële sector bij publiek, politiek en toezichthouders. Onderwerpen als belangenverstremming, beloningen en corruptie krijgen veel publiciteit. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan een deugdelijke governance, integer gedrag en een integere cultuur. Mede in het licht van deze ontwikkelingen heeft APG in 2015 onder meer de interne gedragscode herzien en is aandacht besteed aan gedrag en cultuur.

Het monitoren van risico's die raken aan de integriteit van de organisatie, haar medewerkers en relaties wordt binnen APG ondersteund door de integriteitsrisico-analyse. Het beeld dat uit die analyse naar voren is gekomen, is dat de risico's in voldoende mate worden beheerst. Voor zover verbeteringen in de beheersing mogelijk zijn, zijn aanvullende maatregelen geformuleerd. Belangrijke aspecten daarbij zijn het evalueren van (de naleving van) relevant beleid en de bijbehorende governance evenals het vergroten van de bewustwording ('awareness'). Aangescherpte maatschappelijke normen zijn daarbij onder andere een toetssteen.

Verslaggevingsrisico's

Het verslaggevingsrisico is het risico dat verslaggevingsproducten (jaarrekeningen, diverse rapportages aan opdrachtgevers en toezichthouders) door fouten in de administratieve processen of systemen geen waarheidsgetrouw beeld geven of niet aan de toepasselijke vaktechnische standaarden voldoen. Dit betreft zowel de verslaggeving over APG als de verslaggeving over de geldstromen en vermogens van opdrachtgevers.

Met de grootste opdrachtgever van APG zijn gesprekken gevoerd over het inzichtelijker maken van de aansluiting tussen de risicobeheersing van de pensioenuitvoerder bij de risico's en beheersmaatregelen van de pensioenfondsen, zodanig dat de bestuurders van de opdrachtgevers hun verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de beheersing van de risico's van het fonds. Voor Loyalis is per 1 januari 2016 de Solvency II-regelgeving van kracht geworden. Hiervoor heeft Loyalis in 2015 de Solvency II-rapportagesystemen in gereedheid gebracht, zodat per 1 januari 2016 kan worden voldaan aan de rapportageverplichtingen aan De Nederlandsche Bank (DNB).

Vereist kapitaal

APG wil voldoende eigen kapitaal beschikbaar hebben voor het opvangen van (financiële) schade en verliezen die uit de geïdentificeerde risico's voortvloeien. De toereikendheid van de hoeveelheid kapitaal wordt mede bepaald in het kader van verschillende eisen van toezichthouder DNB.

Loyalis bepaalt aan de hand van de Solvency I- en II-regelgeving de hoogte van het aan te houden kapitaal en rapporteert hierover aan DNB. Voor APG Asset Management vindt de toereikendheidstoetsing plaats door middel van Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). APG bepaalt het benodigde kapitaal voor de overige bedrijfsonderdelen op basis van een eigen risicoassessment.

APG voldoet in 2015 op groeps- en bedrijfszonderdeelniveau ruim aan alle in- en externe kapitaaleisen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

APG richt zich nadrukkelijk op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), zowel voor de eigen bedrijfsvoering als voor opdrachtgevers.

Voor wat betreft de duurzaamheid van de eigen bedrijfsvoering ligt de focus tot dusver bij energieverbruik en maatschappelijke activiteiten. Zo wordt de CO₂-uitstoot van vliegvluchten en leasekilometers gecompenseerd door middel van aankoop van gecertificeerde CO₂-(uitstoot)rechten en is gebruik gemaakt van groene stroom. Het water uit het mijnngangenstelsel in Heerlen (Mijnwaterproject) zorgt voor de koeling van datacentra. En afval wordt zoveel mogelijk gescheiden aangeboden. Bij de selectie van leveranciers en nieuwe producten worden MVO- en milieuaspecten in het beslissingstraject meegewogen.

Het op vrijwillige basis investeren van expertise, menskracht, faciliteiten en netwerken in de (lokale) samenleving, zien we ook als een onderdeel van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zo is APG lid van MVO Nederland, de Green Business Club Zuidas Amsterdam en Parkstad aan Zet. APG ondersteunt een aantal leerstoelen ten behoeve van behoud, (internationale) ontwikkeling of verbetering van het collectieve pensioenstelsel. Verder ondersteunt APG diverse kleinschalige activiteiten, zoals educatie van jongeren (waaronder Nieuwsbegrip Financieel, Project BizWorld, straatvoetbaltoernooi De Nieuwe Poort en JINC) en waren medewerkers van APG betrokken bij verschillende fundraising en/of inzamelingsacties (waaronder

Amsterdam City Swim, Voedselbanken Limburg-Zuid en Amsterdam-Zuid en 3FM Serious Request).

Voor onze opdrachtgevers is door APG een ESG-beleid (Environmental, Social en Governance) opgezet en uitgevoerd. In het verslagjaar is samen met de grootste opdrachtgever van APG een nieuwe visie op verantwoord beleggen ontwikkeld. Deze visie heeft vier concrete doelstellingen die in 2020 gerealiseerd moeten zijn. De doelstellingen zijn: verkleining van de CO₂-voetafdruk met 25 procent, verdubbeling van de zogenaamde High Sustainability Investments, vervijfvoudiging van beleggingen in duurzame energie en meer investeringen in thematische beleggingen. Een uitgebreide beschrijving is opgenomen in het jaarverslag verantwoord beleggen op www.apg.nl/verantwoordbeleggen.

Personeel en organisatie

Dominante thema's

In 2015 waren de dominante thema's op het gebied van personeel en organisatie: de organisatieontwikkeling, efficiencyverhoging en kostenverlaging. De focus daarbinnen lag op leiderschap, een optimale inrichting van de organisatie en de inzet van professionele middelen voor de verdere ontwikkeling van medewerkers.

Reorganisatie van APG

Strategische veranderprogramma's hebben substantiële resultaten opgeleverd. Er zijn diverse organisatiewijzigingen uitgevoerd, de resultaten zijn bedrijfsbreed merkbaar. De hiermee gepaard gaande afbouw van arbeidsplaatsen betreft ruim 900 fte. Daarvan zijn bijna 700 fte gerealiseerd per einde 2015 en zijn voor vrijwel alle overige fte's overeenkomsten getekend met betrokkenen voor uitstroom na 2015. Deze effecten in combinatie met de natuurlijke uitstroom en instroom sinds 2012 geeft een totale (netto) afbouw van arbeidsplaatsen per einde 2015 van ruim 600 fte.

Van de medewerkers die boventallig zijn geworden, heeft 38 procent succesvol intern of extern gesolliciteerd of een eigen onderneming opgezet. APG pakt de personele gevolgen van de verandertrajecten zorgvuldig aan. Medewerkers kunnen gebruik maken van een sociaal plan en overige faciliteiten voor het bevorderen van mobiliteit, binnen en buiten APG.

Leidinggeven aan verandering

Het leiderschapsprofiel van APG vormt de basis om leiders te selecteren, te ontwikkelen en te beoordelen en houdt rekening met de veranderagenda van het bedrijf. Leidinggevend krijgen individuele ontwikkelingsmo-

gelijkheden aangeboden en er zijn programma's opgezet ten behoeve van directie- en managementteams.

In samenwerking met onder andere Maastricht University en Universiteit Nyenrode, heeft APG vanaf eind 2015 het ontwikkelprogramma Motion25 ingezet om zestig talentvolle en ambitieuze medewerkers van APG (experts, young professionals en managers) uit te dagen om innovatief te denken, zich te verdiepen in het krachtenveld van APG en invloed te pakken.

Ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers

De snelheid waarmee op ontwikkelingen moet worden ingespeeld, vraagt om een kwaliteitsimpuls, veranderpotentieel en executiekracht van medewerkers. De ontwikkelingen dagen medewerkers uit na te denken over hun carrière op korte- en lange termijn. Daarbij opgeteld de toenemende eisen van de opdrachtgevers, de noodzaak om kostenefficiënter te werken en opschuiven van de pensioenleeftijd, maken dat duurzame inzetbaarheid (DI) de belangrijkste factor is om ervoor te zorgen dat de juiste medewerker op de juiste plek zit. Om de medewerkers hierbij te ondersteunen is in 2015, samen met vakbonden en de ondernemingsraad, een DI-programma van start gegaan: De Kunst van Werken. Met een persoonlijk DI-budget geeft APG alle medewerkers middelen om de inzetbaarheid duurzaam te verbeteren, de wendbaarheid te verhogen en zo regie te nemen voor de eigen ontwikkeling en loopbaan. Bijna een derde van de totale populatie werknemers heeft (een deel van) het budget ingezet. Dat gebeurde hoofdzakelijk voor middelen die de persoonlijke ontwikkeling ondersteunen (41 procent) en middelen op het gebied van gezondheid ('leven in balans') (59 procent).

Aantrekkelijk werkgeverschap

Meerdere arbeidsmarktonderzoeken bevestigen dat het imago van APG op de Nederlandse arbeidsmarkt goed is. Solide arbeidsvoorwaarden, uitdagend werk, mogelijkheden tot flexibel werken en loopbaanperspectieven staan hierbij centraal. Het aannemen van talenten die een bijdrage willen leveren aan de maatschappelijke functie die het bedrijf vervult, past bij de langetermijnvisie van APG. Met behulp van personeelsplanning wordt integraal invulling gegeven aan gerichte in-, door- en uitstroom. Ongeveer de helft van de vacatures wordt ingevuld met eigen medewerkers. Deze interne doorstroom is één van de voorbeelden van het loopbaanperspectief dat APG biedt.

Een belangrijke groep waar APG zich op richt is IT'ers. APG is wat betreft het aantrekken en behouden van IT-specialisten in 2015 een project gestart voor de directe werving van IT'ers. Er is een specifieke campagne gestart met de inzet van onder andere LinkedIn, social media,

events (java@xperience) en bloggen door medewerkers op WebWereld. Het resultaat is dat in 2015 in totaal 42 IT-specialisten in dienst zijn getreden. Daarnaast is een speciaal traject gestart onder de naam Connect, waarbij 'connectoren' werden verbonden aan nieuwe medewerkers om een goede 'onboarding' te realiseren.

Arbeidsvoorwaarden

APG vindt het belangrijk dat het arbeidsvoorwaardenbeleid de bedrijfsstrategie ondersteunt en in overeenstemming is met de kernwaarden. Het arbeidsvoorwaardenbeleid is een belangrijke factor om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, te behouden en te motiveren. APG volgt de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2014. De publicatie hierover staat op: www.apg.nl/corporategovernance.

In het verslagjaar is een nieuwe cao afgesloten met een looptijd van 1 april 2015 tot 1 april 2017. Met de cao is een belangrijke stap gezet naar een meer eenvoudige cao. Dit is bewerkstelligd door de overgangsregelingen uit de harmonisatie-cao van 1 januari 2013 te vereenvoudigen. De vereenvoudigingsafspraken hebben in de nieuwe cao geleid tot het vervallen van een vijftal verlofovergangsregelingen en het terugbrengen van het aantal soorten persoonlijke toeslagen.

Ook in het sociaal plan dat is afgesproken in het kader van de reorganisatie – met een looptijd van 1 juli 2015 tot 1 april 2017 – heeft een belangrijke wijziging plaatsgevonden. De oude kantonrechtformule is vervangen door de 'nieuwe'. Cao-partijen hebben daarbij ook onderkend dat het noodzakelijk is om te streven naar een sociaal plan met een goede balans tussen duurzame inzetbaarheid en 'van werk naar werk'-begeleiding enerzijds en een financiële compensatie anderzijds. Cao-partijen zullen de periode tot 1 april 2017 benutten om te komen tot een aangepast sociaal plan dat op 1 april 2017 zal ingaan. Voorwaarden voor dat sociaal plan zijn dat het meer nadruk legt en stimuli heeft ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en 'van werk naar werk'-begeleiding en dat het een volgende stap is in de aanpassing van de vergoeding.

Samenwerking met de ondernemingsraad

Het reorganisatieplan 'Fit for the Future', dat van start is gegaan in 2012, vroeg in het verslagjaar nog veel aandacht van de ondernemingsraad (OR) en de bestuurder. Onder de noemer van het reorganisatietraject werd in het verslagjaar nog een aantal adviesaanvragen door de OR behandeld. Het sociaal plan, overeengekomen door vakbonden en werkgever, dat van toepassing was op

deze reorganisatie, liep af per 1 juli 2015. Dit betekent dat alleen de adviesaanvragen, waarvan het definitieve reorganisatiebesluit vóór 1 juli 2015 lag, onder het genoemde sociaal plan vielen. Voor drie trajecten die nog onder 'Fit for the Future' vielen is een uitzondering gemaakt.

De bestuurder en OR hebben overleg over de reorganisatietrajecten gehad. Daarnaast is in het kader van de bespreking van de algemene gang van zaken, gesproken over de huidige bedrijfsvoering. Onderwerpen die aan bod kwamen waren onder meer het managementdevelopmentbeleid, de inzet van externen binnen APG, de strategische personeelsplanning en het personeels- en beoordelingsbeleid. Daarnaast zijn toekomstige ontwikkelingen en de wijze waarop APG daarop moet inspelen onderwerp van gesprek geweest tussen bestuurder en OR. In totaal zijn in het verslagjaar negentien adviesaanvragen en zes instemmingsverzoeken behandeld in negen overlegvergaderingen. Daarnaast werd twee keer in aanwezigheid van vertegenwoordigers van de raad van commissarissen overleg gevoerd over de algemene gang van zaken binnen de onderneming. De OR gaf in dit verslagjaar, nadrukkelijker dan in de voorgaande jaren, tijdens de vergaderingen zijn visie over een aantal zaken. Buiten de formele momenten om vond er ook regelmatig (voor)overleg plaats tussen de OR en relevante actoren. In het verslagjaar is het initiatief genomen om het wederzijdse begrip en de effectiviteit van de samenwerking te vergroten.

Corporate governance

APG streeft naar een corporate governance-structuur die het beste past bij de bedrijfsactiviteiten in de groep, die voldoet aan de behoeften van de stakeholders en in overeenstemming is met relevante wet- en regelgeving. Goede corporate governance is van cruciaal belang om onze ambities te realiseren en om een betrouwbare en professionele partner te zijn.

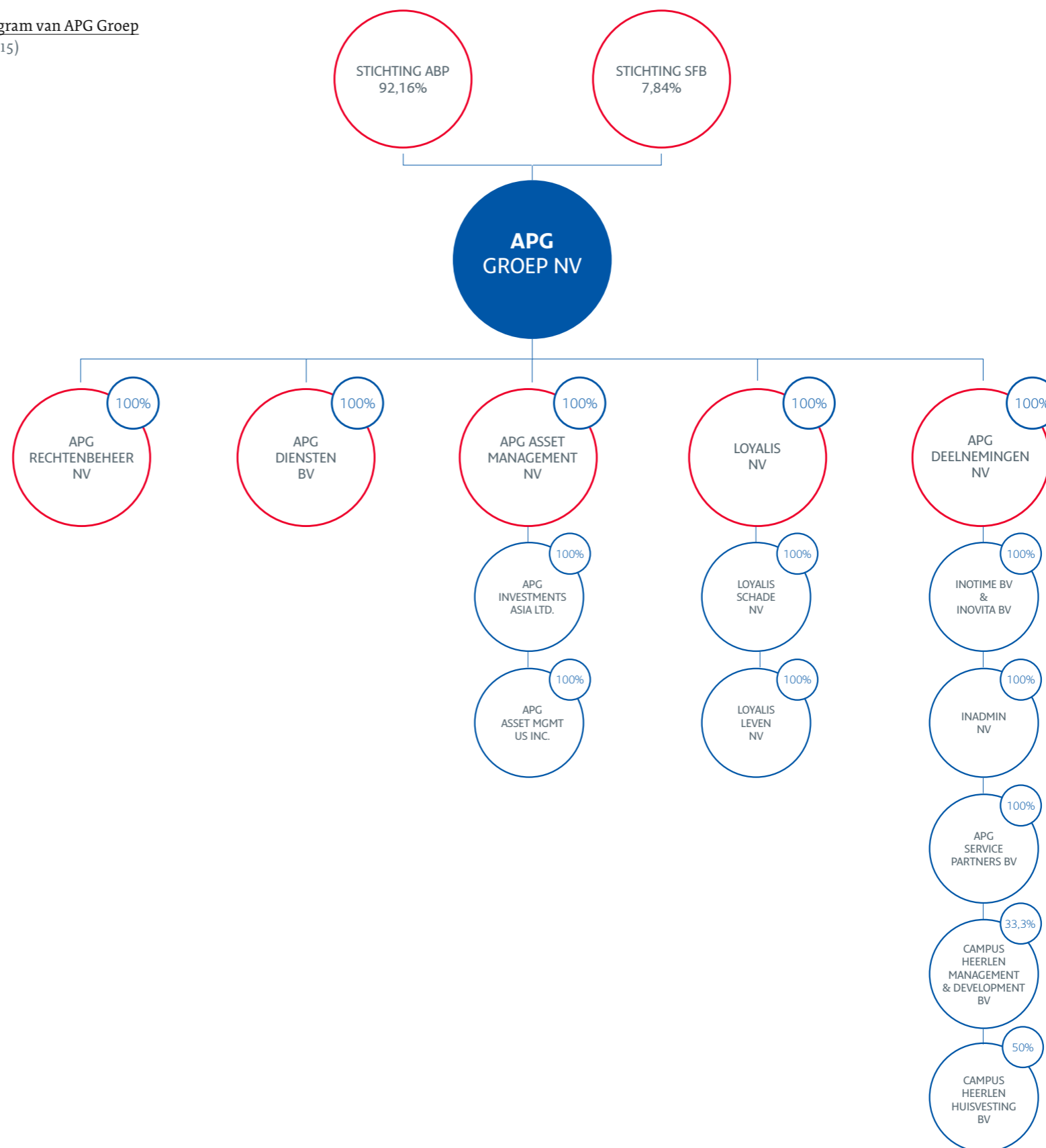
In aanvulling op de overige relevante Nederlandse wet- en regelgeving, richtlijnen van toezichthouders en interne richtlijnen, past APG de principes en de best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code vrijwillig toe. APG is niet beursgenoteerd en is daarom niet verplicht zich aan de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code te houden. Echter, gezien de rol en verantwoordelijkheid van APG als pensioenuitvoeringsorganisatie, is gekozen voor vrijwillige toepassing van de best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code. APG voldoet in hoge mate aan de bepalingen van de code, voor zover de richtlijnen op APG van toepassing zouden kunnen

zijn. De rapportage in het jaarverslag over de interne risicobeheersings- en controlesystemen en gevoeligheid van het resultaat, is nog niet zo volledig als wordt voorgeschreven door de best practices. Deze volledigheid wordt zeker nagestreefd in de komende jaren

Juridische structuur

APG N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte naamloze vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Het bedrijf heeft een 'two-tier' bestuur dat bestaat uit een raad van bestuur en een raad van commissarissen. APG past het gemitigeerde structuurregime toe. Dit houdt onder andere in dat de algemene vergadering van aandeelhouders, niet de raad van commissarissen, de bestuurders en commissarissen benoemt en ontslaat.

Organogram van APG Groep
(Eind 2015)



Raad van bestuur

De raad van bestuur van APG heeft als taak APG te besturen, hetgeen inhoudt dat de raad van bestuur de collectieve verantwoordelijkheid heeft voor het realiseren van de doelstellingen en strategie van APG, alsook voor de resultaatontwikkeling en de maatschappelijke aspecten van de onderneming. Tevens is de raad van bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's en de financiering van de onderneming.

APG heeft commissies van functionele aard ingesteld, over de bedrijfsonderdelen heen, voor de uitvoering van taken die aan een lid van de raad van bestuur zijn toebedeeld. Er zijn vier van dergelijke Councils, te weten de Finance & Risk Council, de Human Resources Council, de Information Technology Council en de Strategische Klanten Council. De belangrijkste werkzaamheden van een Council zijn het voorbereiden van de besluitvorming van de raad van bestuur en het bewaken van coherentie in de besluitvorming over de bedrijfsonderdelen heen.

Behalve door de Councils wordt de raad van bestuur voor risicobeheersing en –sturing bijgestaan door het risicocomité: het 'groeps'-risicocomité van de diverse risicocomités in de bedrijfsonderdelen. Dit 'groepscomité' bestaat uit de leden van de raad van bestuur en de directeuren van Group Risk en Compliance, Group Internal Audit en de CFRO van Loyalis en vergadert minimaal vier keer per jaar.

De raad van bestuur bestaat uit vier leden. Per 1 januari 2016 is Dick Sluimers teruggetreden als Chief Executive Officer. De raad van bestuur is aan hem veel dank verschuldigd voor zijn grote inzet en leiderschap voor APG en het Nederlandse pensioenstel in brede zin in de achterliggende periode. Per 9 maart 2016 is Gerard van Olphen benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. In de tussenliggende periode heeft Angelien Kemna, de Chief Finance & Risk Officer, de rol van voorzitter waargenomen. Met een ratio vrouw/man van 25 procent, voldoet de raad van bestuur niet aan de diversiteitsratio van minimaal 30 procent vrouw/man.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van APG is belast met het toezicht op het beleid en de taakuitvoering van de raad van bestuur en staat de raad van bestuur bij met advies. De raad van commissarissen richt zich bij de invulling van zijn taken naar het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. Daarnaast vervult de raad van commissarissen een sleutelrol als het gaat om de benoeming en ontslag van bestuurders

en (eigen) commissarissen. De formele bevoegdheid tot benoeming en ontslag ligt bij de aandeelhouders, maar de raad van commissarissen vervult in de voorbereiding voor deze bevoegdheden een belangrijke taak.

De raad van commissarissen bestaat sinds juli 2015 uit totaal zes leden. In de loop van 2015 zijn Pieter Jongstra, Roger van Boxtel en Claudia Zuiderwijk toegetreden tot de raad van commissarissen – na goedkeuring van de toezichthouders en benoeming door de aandeelhouders. Een samenvatting van het curriculum vitae van iedere commissaris is te vinden via www.apg.nl. Van de zes commissarissen zijn twee leden vrouw. Hiermee voldoet de raad van commissarissen aan het wettelijke streefcijfer van minimaal 30 procent vrouw/man.

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

In het hiernavolgende 'bericht van de raad van commissarissen' staat meer feitelijke informatie over de samenstelling van de raad en over de activiteiten en vergaderingen van de commissies van de raad in 2015.

Aandeelhouders

APG N.V. heeft twee aandeelhouders: de Stichting ABP (92,16 procent van de aandelen) en de Stichting SFB (7,84 procent van de aandelen). In de algemene vergadering van aandeelhouders in april 2015 zijn onder andere de resultaten van 2014 vastgesteld en is de winstbestemming bepaald.

Gedurende het boekjaar zijn de aandeelhouders met name geraadpleegd over aanstaande benoemingen van bestuurders en commissarissen en over het benoemen van een nieuwe externe accountant.

Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2014: Remuneration Disclosure 2015

Inleiding

Overeenkomstig de Regeling Beheerst Beloningsbeleid (RBB) Wft 2014 en in lijn met de best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code, wordt hieronder het beloningsbeleid van APG gerapporteerd. De disclosure geeft inzicht in het beloningsbeleid van APG, de governance en toezicht, de dagelijks beleidsbepalers, de Identified Staff, de prestatiecriteria en het verband tussen beloning en prestaties.

Beloningsbeleid APG

APG hanteert een zorgvuldig en beheerst beloningsbeleid dat past bij de strategie, het risicobereidingsbeleid, de doelstellingen en kernwaarden van de organisatie en is gericht op de lange termijnbelangen van de stakeholders. Aan het beloningsbeleid is vorm en inhoud gegeven op een wijze die aansluit bij de interne organisatie en bij de aard, reikwijdte en complexiteit van de business processen van APG.

De raad van bestuur komt niet in aanmerking voor variabele beloning. In 2014 is ook voor de 'Identified Staff' van Loyalis de variabele beloning afgeschaft. Met ingang van 1 januari 2015 is voor het grootste deel van de APG medewerkers binnen en buiten cao (inclusief Loyalis) de variabele beloning afgeschaft. Uitsluitend voor specifieke functies binnen APG Asset Management en voor functies die rechtstreeks rapporteren aan de raad van bestuur is de variabele beloning gehandhaafd.

Belangrijkste elementen beloningsbeleid APG

Het beloningsbeleid dient APG in staat te stellen om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, te behouden en te motiveren en is in overeenstemming met de Principes voor beheerst belonen en de overige wettelijke vereiste regelingen (Wet beloning financiële ondernemingen (Wbfo), Principes en Regeling Beheerst Beloningsbeleid Wft 2014, de beloningsregels uit de AIFMD en de Corporate Governance Code en overige wettelijke regelingen). Medewerkers ontvangen een vast salaris afhankelijk van de functie (inschaling aan de hand van Hay-methodiek) en competenties waarbij de mate van groei binnen de salarisschaal afhankelijk is van de beoordelingscore, die wordt vastgesteld in de jaarlijkse beoordeling en de relatieve schaalpositie. De medewerkers van specifieke functies binnen APG Asset Management en de direct reports van de raad van bestuur in aanmerking komend voor variabele beloning ontvangen deze in de vorm van contanten; APG kent geen variabele toekenningen in de vorm van aandelen of vergelijkbare instrumenten. De totale beloning

wordt gerelateerd aan de voor het bedrijfsonderdeel en/of functiegroep relevante beloningsmarkt.

APG Asset Management NV hanteert binnen de kaders van het beloningsbeleid APG Groep NV, op onderdelen een gespecificeerd beloningsbeleid, welk specifiek is afgestemd op de vigerende wet- en regelgeving en aansluit op de Asset Management beloningsmarkt.

De werkzaamheden door APG US Inc. en APG Asia Ltd. zijn geclassificeerd als uitbesteding. APG AM NV draagt er zorg voor dat het beloningsbeleid van APG US Inc. en APG Asia Ltd. 'as equally as effective' is ingericht als voor APG AM NV.

Governance/toezicht

Een robuuste governance structuur waarin de betrokkenheid van de controlefuncties is geborgd, is essentieel voor een voldoende risico gemitigeerde variabele beloning. Binnen APG is hier als volgt vorm aan gegeven:

Raad van bestuur en raad van commissarissen

De raad van bestuur van APG is binnen het toezichtkader van de raad van commissarissen algeheel verantwoordelijk voor de vaststelling en uitvoering van het algemene beloningsbeleid van APG. De raad van commissarissen houdt toezicht op de uitvoering van het algemene beloningsbeleid van APG en doet voorstellen ter vaststelling (door de algemene vergadering van de vennootschap) van het algemene bezoldigingsbeleid voor de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur en de feitelijke bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur, met inachtneming van de beginselen voor een beheerst bezoldigingsbeleid zoals vastgelegd in vigerende wet- en regelgeving terzake. De raad van commissarissen wordt in haar werk geadviseerd door een onafhankelijke, externe remuneratieconsultant.

Remuneratie- en selectiecommissie

De raad van commissarissen wordt ondersteund door de remuneratie- en selectiecommissie. In 2015 heeft de remuneratiecommissie zeven keer vergaderd. De remuneratiecommissie bereidt, binnen haar taakgebied, de besluitvorming van de raad van commissarissen voor, met dien verstande dat de voltallige raad van commissarissen verantwoordelijk blijft voor de vervulling van zijn taak. De remuneratie- en selectiecommissie bestaat uit tenminste 2 leden welke door de raad van commissarissen uit zijn midden worden aangewezen.

Voor een volledig overzicht van de taken van de remuneratie- en selectiecommissie wordt verwezen naar het reglement van deze commissie.

Loyalis N.V.

De directie van Loyalis N.V. is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en vaststelling van het beloningsbeleid van Loyalis. Dit beloningsbeleid past binnen het APG Groepsbrede beloningsbeleid. Dit beleid wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen van Loyalis N.V.

Controlefuncties/toetsingscommissies

De controlefuncties werken actief samen in het ontwerp, het toezicht en de monitoring van het beloningsbeleid, ter ondersteuning van de raad van bestuur. De controlefuncties komen hiertoe tenminste twee maal per jaar bijeen in de hiervoor samengestelde toetsingscommissies. Er zijn drie toetsingscommissies:

- De toetsingscommissie APG is ingesteld om toe te zien op de beheersing van de risico's van het beloningsbeleid en de uitvoering hiervan zodanig is dat het beloningsbeleid in overeenstemming is met het APG beloningsbeleid en de toepasselijke wet- en regelgeving.
- Daarnaast hebben Asset Management en Loyalis hun eigen toetsingscommissie.

De toetsingscommissies bestaan uit vertegenwoordigers van HR, Risk Management en Compliance. Group Internal Audit maakt geen deel uit van de toetsingscommissie, maar voert periodiek onafhankelijk onderzoek uit naar het ontwerp, de invoering en de toepassing van het APG beloningsbeleid.

Voor (de beloning van) medewerkers in Control, Risk Management, Compliance, Audit en HR functies gelden specifieke voorwaarden teneinde hun onafhankelijkheid te waarborgen. Een voorbeeld hiervan is het vaststellen van prestatiecriteria voor de variabele beloning welke voornamelijk moeten zijn gebaseerd op functie specifieke doelstellingen en bevatten geen criteria die zijn gebaseerd op de resultaten van het bedrijfs-onderdeel.

Dagelijks beleidsbepalers

Op 7 februari 2015 is de Wbfo in werking getreden. Alle bedrijfsonderdelen binnen APG zijn aan de regels van deze wet gebonden.

De Wbfo bepaalt dat een vertrekvergoeding niet meer kan worden uitgekeerd wanneer een medewerker zelf vertrekt bij een onderneming, de betreffende medewerker ernstig verwijtbaar heeft gehandeld en/of er

sprake is van falen van de onderneming (bijvoorbeeld als overname of staatssteun noodzakelijk is). Daarnaast bepaalt de wet dat aan de persoon die het dagelijkse beleid van de onderneming bepaalt geen vertrekvergoeding mag worden uitgekeerd die meer dan 100% bedraagt van de vaste beloning op jaarbasis. De persoon die het dagelijks beleid van de onderneming bepaalt (de "dagelijks beleidsbepaler") is in ieder geval degene die zitting heeft in het bestuur of de directie van de onderneming. Wat betreft de financiële ondernemingen gaat het in de regel om de personen die door de AFM of DNB zijn getoetst op betrouwbaarheid en geschiktheid.

In verband met deze dwingende wetgeving is aan de medewerkers binnen APG die aangemerkt dienden te worden als "dagelijks beleidsbepaler" én die in hun arbeidsovereenkomst een vertrekvergoeding kenden van meer dan één jaarsalaris, een brief overhandigd waarin de vertrekvergoeding is gemaximeerd op 100% van de vaste beloning op jaarbasis.

Identified Staff

Het beloningsbeleid van APG ziet toe op de vereiste voorwaarden geldend voor medewerkers die een materiële invloed kunnen hebben op het risicoprofiel van APG dan wel een onderdeel van APG. De volgende groepen medewerkers zijn aangewezen als 'Identified Staff':

- Leden van de raad van bestuur;
- Lijn- en stafdirecteuren direct rapporterend aan de raad van bestuur;
- Leidinggevend in een controlefunctie;
- Overige medewerkers die op grond van de aard en inhoud van de werkzaamheden een materiële invloed hebben op het risicoprofiel van de organisatie.

Verband tussen beloning en prestatie

Bij de vaststelling van de totale beloning wordt rekening gehouden met de lange termijnbelangen van de stakeholders van APG en de lange termijn strategie van APG. Voor de functies behorend tot 'Identified Staff' stelt APG een passende verhouding tussen vaste en variabele beloning vast.

De totale beloning die wordt betaald wordt gerelateerd aan de voor het bedrijfsonderdeel en/of functiegroep relevante beloningsmarkt. Op regelmatige basis (iedere twee à drie jaar) wordt een benchmark onderzoek gedaan naar de beloning van de verschillende organisatorische onderdelen binnen APG inclusief de raad van bestuur.

Prestatiecriteria

APG hanteert een performance management cyclus (de HR Cyclus) die is gebaseerd op prestatiecriteria die worden vastgesteld in overleg tussen leidinggevende en medewerker. De prestatiecriteria bestaan uit kwantitatieve en kwalitatieve doelen alsook individuele en collectieve doelen die bijdragen aan de realisatie van jaarplannen en de lange termijn doelstellingen van de organisatie. De afspraken omtrent prestatiecriteria, de eventuele wijzigingen die in de loop van de tijd daarin optreden en de (her)beoordeling worden zorgvuldig vastgelegd.

Indien er gedurende het jaar sprake is geweest van een (compliance) issue wordt op dat moment bepaald wat de eventuele consequenties zijn voor de beoordeling/variabele beloning.

Variabele beloning en beloningen groter dan EUR 1 miljoen

Over het boekjaar 2015 is de totale toegekende variabele beloning € 28.119.019, waarvan Rechten-beheer € 198.750, Asset Management € 27.574.769 en Staven, Ondersteunende Diensten en Deelnemingen € 345.500. Over het boekjaar 2015 hebben drie medewerkers binnen Asset Management en haar dochter-ondernemingen een totale beloning toegekend gekregen van € 1 miljoen of meer.

Woord van dank

De raad van bestuur spreekt grote waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van de medewerkers, de raad van commissarissen en de aandeelhouders. Bovenal danken we onze opdrachtgevers voor het in ons gestelde vertrouwen.

Amsterdam, 31 maart 2016
De raad van bestuur

drs. G. van Olphen RA, voorzitter (vanaf 9 maart 2016)
mw. dr. A.G.Z. Kemna
drs. ir. M. Boerekamp RA
drs. E. van Gelderen CFA FRM

Bericht van de raad van commissarissen

Strategie en beleid

Het jaar 2015 was een moeilijk jaar voor de opdrachtgevers van APG. De combinatie van ongekend lage renteniveaus en volatiele beleggingsresultaten verzakte de financiële positie van pensioenfondsen in Nederland.

Daarnaast leidde het maatschappelijke en politieke debat over de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel tot fundamentele vragen over de duurzame houdbaarheid van bestaande pensioenregelingen. De inhoud van die regelingen en de positie van deelnemers en werkgevers en daarmee de toekomst van collectieve, solidaire pensioenfondsen was onderwerp van discussie.

APG is de grootste uitvoeringsorganisatie van pensioenregelingen in Nederland. Zijn opdrachtgevende pensioenfondsen vertegenwoordigen tezamen ruim 30% van de pensioenfonds-deelnemers in Nederland alsmede van het totale opgebouwde pensioenvermogen (ongeveer € 406 miljard belegd pensioenvermogen). Het is daarom vanzelfsprekend dat in 2015 intensief is samengewerkt met de opdrachtgevende pensioenfondsen waarbij APG de besturen van die fondsen actief heeft bijgestaan in hun strategieontwikkeling.

De dominante drijver van de strategie van APG als onderneming wordt in eerste aanleg bepaald door strategische keuzes van de opdrachtgevers van APG. Echter, vanuit het belang van APG als bedrijf en van alle betrokken stakeholders moet de continuïteit van de onderneming evenzeer een zelfstandige factor in de bepaling van de overall APG strategie zijn.

APG wil vooral een toonaangevende en kwalitatief hoogwaardige pensioenuitvoerder zijn en blijven, in een wereld waarin de fundamentele ankers van het huidige pensioensysteem kunnen wijzingen en grotere individuele flexibiliteit in het pensioen als financieel levenslooppduct mogelijk kunnen worden. De ontwikkeling van deze APG-strategie die bouwt op de kracht van de APG kennis en ervaring en die de zwakke punten adresseert, zal in de komende periode veel aandacht vragen van de leiding van APG en van alle betrokken stakeholders.

Daarom waren deze thema's in 2015 voortdurend onderwerp van overleg van de raad in open overleg met het bestuur en de aandeelhouders. De raad van commissarissen staat daarbij de onderneming bij met raad en advies en monitort de strategie-implementatie op stringente wijze.

Good governance

De raad is zich in zijn rolvervulling zeer bewust van de bijzondere relatie tussen APG en zijn aandeelhouders die tevens de grootste opdrachtgevers zijn. De raad richt zich met name op de ondernemingsstrategie, het risicomanagement en governance, de personele ontwikkelingen, een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, de cultuur en de functie-uitoefening van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Op deze gebieden streeft de raad naar 'best practices'. Dat is immers ook de standaard die de opdrachtgevers vragen van de ondernemingen waarin - via APG - wordt belegd. In goede samenspraak met de aandeelhouders is tot versterking van de samenstelling van de raad van commissarissen besloten. Hierbij staat een hernieuwde focus op toezicht en advisering over de solide bedrijfsvoering centraal. In overleg met de aandeelhouders is een nieuwe profielschets voor de raad van commissarissen opgesteld. Bij het opstellen van deze profielschets is rekening gehouden met de benodigde specifieke kennis en ervaring van de raad als geheel.

De belangrijkste thema's die de raad van commissarissen in 2015 heeft besproken zijn de reguliere onderwerpen zoals de financiële ontwikkelingen in het bedrijf, de performance van de afzonderlijke bedrijfsdelen en de ontwikkelingen in de pensioensector en – administratie en ICT. Daarnaast is gesproken over de ondernemingsstrategie in de groep en de voortgang van de reorganisatie, de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, de corporate governance-structuur, het aangepaste reglement voor de raad van commissarissen, talent management binnen APG, en de strategische projecten zoals project Campus en APG 2017.

Organisatie van de raad van commissarissen en zijn vergaderingen

Ten tijde van het opstellen van het jaarverslag 2015 bestaat de raad van commissarissen uit de volgende personen (zie pagina 49 voor personalia): Bart Le Blanc (voorzitter), Pieter Jongstra (vicevoorzitter), Maes van Lanschot, Edith Snoeij, Roger van Bortel en Claudia Zuiderwijk. Alle commissarissen kwalificeren als 'onafhankelijk' zoals omschreven in best practice III.2.2. van de Nederlandse Corporate Governance Code. In 2015 zijn Pieter Jongstra, Roger van Bortel en Claudia Zuiderwijk toegetreden tot de raad van commissarissen – na positief besluit van De Nederlandsche Bank op hun toetsing voor geschiktheid en betrouwbaarheid.

De raad van commissarissen – in zijn geheel of in kleinere afvaardiging – is in de regel maandelijks meerdere malen bijeen geweest in 2015 om met bestuurders en/

of relevante medewerkers van APG te overleggen over onder andere de strategie en de opvolging van de CEO. Los van deze sessies heeft de raad van commissarissen een paar keer alleen, zonder raad van bestuur of andere APG medewerkers, vergaderd over onder andere de taakverdeling en andere interne zaken. De raad van commissarissen is in 2015 zeven keer bij elkaar geweest voor formele vergaderingen. Bij deze vergaderingen waren in de regel alle commissarissen en de leden van de raad van bestuur aanwezig.

De raad van commissarissen heeft vier commissies: de audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie en, sinds eind 2015, de corporate governance commissie en de commissie AMTC ("commissie APG Asset Management en APG Treasury Center", die met ingang van 2016 formeel als raad van commissarissen van APG Asset Management en APG Treasury Center zal optreden). Deze commissies zijn met ingang van 2016 actief.

Informatie over de audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie is hieronder te vinden.

De corporate governance commissie wordt voorgezeten door Pieter Jongstra, de andere leden zijn Edith Snoeij en Roger van Bortel. Focus van deze commissie is de advisering over met name de naleving van de nationale en internationale governance richtlijnen en practices, de naleving van interne governance documenten (reglementen, afspraken met aandeelhouders etc), de zelfevaluatie van de raad van commissarissen, permanente educatie van de raad van commissarissen en verslaglegging en contacten met de externe toezicht-houders.

De commissie AMTC zal, na goedkeuring door de financiële toezichthouders, in 2016 gaan optreden als raad van commissarissen van APG Asset Management en van APG Treasury Center. Deze raad zal toezicht houden op het bestuur van de respectieve vennootschappen en zal hem met advies bijstaan. De voorgenomen leden van deze commissie zijn Maes van Lanschot, voorzitter, en Bart Le Blanc.

Voor alle commissies geldt dat er een 'standing' uitnodiging is voor alle andere leden van de raad van commissarissen om een vergadering bij te wonen. In het jaar 2015 is daar veel gebruik van gemaakt.

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie bestaat uit Pieter Jongstra (voorzitter), Maes van Lanschot en Claudia Zuiderwijk.

De commissie is in 2015 acht keer bij elkaar geweest. De verslagen en belangrijke aandachtspunten van de commissie worden met de raad van commissarissen gedeeld. Er is gesproken over het dividendbeleid, het APG Treasury Center, ICT projecten, het Tax Control Framework, het aangepaste reglement van de audit- en risicocommissie, het risicomanagementsysteem en compliance, en het jaarplan van APG Group Risk & Compliance, kwartaalverslagen over financiën, risico's en interne audit, het jaarplan van de interne audit, updates over de reorganisatie, het controleplan, de aanbevelingen en verslagen van de externe accountant, evaluatie van de externe accountant en de keuze van een nieuwe externe accountant met ingang van het boekjaar 2016. Bij de vergaderingen van de audit- en risicocommissie zijn de Chief Finance & Risk Officer en de externe en interne accountant aanwezig, evenals de directeurs van Group Risk & Compliance en van Group Finance. De audit- en risicocommissie heeft in 2015 twee keer overleg met de externe accountant gehad zonder de leden van de raad van bestuur erbij.

Remuneratie- en selectiecommissie

De remuneratie- en selectiecommissie bestaat uit Edith Snoeij (voorzitter), Bart Le Blanc en Claudia Zuiderwijk. De verslagen en belangrijke aandachtspunten van deze commissie worden met de raad van commissarissen gedeeld. In 2015 is deze commissie zeven keer bij elkaar geweest en heeft zij meerdere separate vergaderingen gehad over onder andere de voorbereiding van de opvolging van zowel de voorzitter van de raad van bestuur als van de leden van de raad van commissarissen.

De belangrijkste onderwerpen in de vergaderingen van remuneratie- en selectiecommissie waren de voorbereiding van de beoordeling van de raad van bestuur, de vergoedingen voor de raad van commissarissen, het beloningsbeleid, vertrekregelingen van de raad van bestuur en direct reports, de (interne) benoemingsprocedures en het aangepaste reglement van de remuneratie- en selectiecommissie.

Remuneratierapport

De gegevens van het remuneratierapport, zoals beschreven in de best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code, zijn te vinden in de relevante paragraaf in de jaarrekening ('bedrijfslasten') en in het remuneratieverslag zoals gepubliceerd op de website van APG.

Evaluatie en permanente educatie

In het voorjaar van 2015 heeft de raad van commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd. Interviews zijn afgenomen met alle commissarissen en tevens is inbreng

gevraagd van de raad van bestuur en aandeelhouders. De uitkomsten daarvan zijn besproken door de raad. Hieruit zijn verbeterpunten gekomen die in de loop van het jaar verder zijn uitgewerkt.

In 2015 hebben op twee separate dagen permanente educatiesessies plaatsgevonden voor de raad van commissarissen. Externe sprekers hebben de commissarissen meegenomen langs optimaal crisismanagement, ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, ethische vraagstukken, cybersecurity en risicomanagement.

Wisseling voorzitter raad van bestuur

Aan het einde van 2015 heeft Dick Sluimers afscheid genomen als voorzitter van de raad van bestuur. Onder zijn leiderschap heeft APG zich ontwikkeld tot toonaangevende professionele pensioenuitvoerder in Nederland. De raad van commissarissen is erkentelijk voor de grote bijdrage die Dick Sluimers gedurende vele jaren heeft gegeven aan de ontwikkeling van APG als voortrekker in kwalitatief hoogwaardige pensioenuitvoering.

De raad is verheugd dat in zijn opvolging is voorzien door de benoeming van Gerard van Olphen als nieuwe voorzitter van de raad van bestuur per 9 maart 2016. Onder Gerard's leiding zal de strategie voor APG verder worden uitgediept en geïmplementeerd.

In de periode tussen 1 januari en 9 maart 2016 heeft Angelien Kemna (CFRO) het voorzitterschap van de raad van bestuur waargenomen. De raad van commissarissen is haar veel dank verschuldigd voor de professionele en betrokken wijze waarop Angelien deze rol in de interim periode heeft ingevuld.

Jaarverslag en jaarrekening 2015

De raad van commissarissen stemt in met het jaarverslag van de raad van bestuur en de jaarrekening 2015, alsmede de controleverklaring. Aan de aandeelhouders stellen wij voor dat zij dit verslag en de jaarcijfers vaststellen en daarbij het voorgestelde dividend goedkeuren.

*Amsterdam, 31 maart 2016
De raad van commissarissen*

dr. L.J.C.M. Le Blanc, voorzitter
drs. P.J.A.M. Jongstra RA, vicevoorzitter
mw. E.L. Snoeij
mr. M.J. van Lanschot
mr. R.H.L.M. van Bortel
mw. drs. C.J.G. Zuiderwijk

Jaarrekening APG Groep NV 2015

Geconsolideerde balans per 31 december 2015

(voor winstbestemming)
In duizenden euro's

ACTIVA	31-12-2015	31-12-2014
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	531.377	610.437
Materiële vaste activa (2)	23.890	24.531
Financiële vaste activa (3)	134.642	99.416
	689.909	734.384
Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)	3.019.509	3.096.846
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa (5)	222.308	216.129
Vorderingen uit herverzekering (6)	41.045	50.339
Liquide middelen (7)	779.136	778.095
	1.042.489	1.044.563
TOTAAL ACTIVA	4.751.907	4.875.793
PASSIVA	31-12-2015	31-12-2014
Groepsvermogen (8)		
Eigen vermogen	1.208.896	1.272.744
	1.208.896	1.272.744
Voorzieningen		
Verzekeringsverplichtingen (9)	2.948.154	3.085.950
Belastinglatentie (10)	12.759	17.937
Overige voorzieningen (11)	157.657	124.595
	3.118.570	3.228.482
Langlopende schulden (12)	23.767	23.767
Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)	400.674	350.800
TOTAAL PASSIVA	4.751.907	4.875.793

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2015

In duizenden euro's

	2015	2014
Netto-omzet		
Verzekeringspremies (14)	253.190	260.824
Beleggingsresultaten (15)	21.842	367.009
Opbrengsten diensten aan derden (16)	684.304	674.205
Overige bedrijfsopbrengsten (17)	43.258	45.336
Som der bedrijfsopbrengsten	1.002.594	1.347.374
Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (18)	-129.296	228.210
Uitkeringen (19)	299.992	294.698
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)	104.426	114.044
Personeelskosten (21)	448.968	452.822
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	89.990	91.502
Overige bedrijfskosten (23)	127.127	119.503
Som der bedrijfslasten	941.207	1.300.779
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)	238	2.890
Rentelasten en soortgelijke kosten (25)	1.900	1.530
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	59.725	47.955
Belastingen (26)	-15.472	-11.729
Resultaat deelnemingen (27)	-296	-259
Groepsresultaat na belastingen	43.957	35.967

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015

In duizenden euro's

	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	61.387	46.595
Aanpassingen voor:		
· Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	89.990	91.502
· Netto beleggingen voor handelsdoeleinden eigen rekening (4)	65.591	-236.150
· Netto beleggingen voor handelsdoeleinden risico polishouders zonder garantie (4)	11.746	2.666
· Mutaties werkkapitaal:		
- Toename vorderingen en overlopende activa (5)	-6.179	-36.583
- Afname vorderingen uit herverzekering (6)	9.294	8.377
- Toename kortlopende schulden en overlopende passiva, gecorrigeerd voor vennootschapsbelasting (13)	10.219	18.201
· Mutatie bruto verzekeringsverplichtingen voor eigen rekening (9)	-130.244	223.143
· Mutatie verzekeringsverplichting voor risico polishouders zonder garantie (9)	-7.553	-2.419
· Mutatie overige voorzieningen (11)	33.062	-8.222
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>137.313</i>	<i>107.110</i>
Ontvangen interest	238	2.889
Betaalde interest	-1.613	-1.530
Betaalde vennootschapsbelasting	-19.153	-43.908
Kasstroom uit operationele activiteiten	116.785	64.561
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringsactiviteiten in vaste activa	-9.788	-8.807
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-9.788	-8.807
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Uitgekeerd dividend	-110.000	-34.842
Afwikkeling ontvlechting	-233	-257
Uitgaven uit hoofde van kapitaalstortingen in niet geconsolideerde deelnemingen	-1.710	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-111.943	-35.099
Netto-kasstroom	-4.946	20.655
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	2.590	2.618
Mutatie liquide middelen (7)	-2.356	23.273
Beginstand liquide middelen (7)	778.095	754.822
Eindstand liquide middelen (7)	775.739	778.095
Mutatie liquide middelen (7)	-2.356	23.273

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Inleiding

Activiteiten

APG Groep NV (APG Groep) verzorgt pensioenadministratie en -communicatie, asset management en bestuursadvies voor pensioenfondsen en aanvullende verzekeringsproducten op het gebied van inkomenszekerheid. APG Groep beschikt over een brede en tegelijkertijd specialistische kennis van pensioenen en pensioenregelingen. Deze kennis zet APG Groep in voor al haar opdrachtgevers, zodat opdrachtgevers een goed en betaalbaar pensioen kunnen bieden aan hun deelnemers.

Groepsverhoudingen

APG Groep is opgericht op 29 februari 2008 en gevestigd op Oude Lindestraat 70, 6411EJ te Heerlen. APG Groep heeft ultimo 2015 vijf 100 procent dochters: APG Rechtenbeheer NV, APG Asset Management NV, Loyalis NV, APG Deelnemingen NV en APG Diensten 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 41 opgenomen. APG Groep heeft twee aandeelhouders, Stichting Pensioenfonds ABP (ABP) voor 92,16 procent en Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid (Stichting SFB) voor 7,84 procent.

Algemeen

De jaarrekening 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 na aftrek van belastingen.

De bedragen in de jaarrekening zijn in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Schattingswijzigingen

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

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

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

Grondslagen voor de consolidatie

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

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

Als verbonden partij worden aangemerkt alle entiteiten waarover APG Groep overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis uitoefent. Ook entiteiten die overwegende zeggenschap

kunnen uitoefenen op APG Groep worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire leden van de raad van bestuur, alsmede andere sleutelfunctionarissen in het management van APG Groep zijn verbonden partijen.

Schattingen

Voor het opstellen van de jaarrekening is gebruik gemaakt van schattingen en veronderstellingen die van invloed zijn op gerapporteerde activa, passiva, opbrengsten en kosten. Dit is vooral het geval bij het bepalen van de voorziening verzekeringsverplichtingen en bij de waardering van niet beursgenoteerde beleggingen. Achteraf kan blijken dat de feitelijke waarde afwijkt van de gerapporteerde waarde. In dit geval worden eventuele aanpassingen prospectief verwerkt.

Verwerking

Financiële instrumenten worden 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.

Financiële instrumenten worden niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat (nagenoeg) alle rechten op economische voordelen dan wel risico's voor de positie 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

Jaarrekeningposten in vreemde valuta zijn gewaardeerd tegen per balansdatum geldende koersen. De bij omrekening ontstane koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum.

De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening, tenzij hedge-accounting wordt toegepast. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Bij de consolidatie worden de balansen van groepsmaatschappijen waarvan de functionele valuta niet de euro is, omgerekend in euro's tegen de koers per balansdatum. De initiële waardering geschiedt tegen feitelijke koers op transactiedatum. 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.

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 financiering 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 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 NV 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.

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.

Risicoparagraaf

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kwantitatieve risico's en gevoeligheidsanalyses voor APG Groep. De activiteiten uit hoofde van pensioenadministratie en -communicatie, asset management en bestuursadvisering vinden plaats voor rekening en risico van de opdrachtgevers en betreffen daardoor voornamelijk operationele risico's. De operationele risico's worden toegelicht bij de balansposten waarop zij betrekking hebben. Het verzekeringsbedrijf kent vooral financiële risico's uit hoofde van de verzekerings- en daarmee samenhangende beleggingsactiviteiten. Vooruitlopend op de inwerkingtreding per 1 januari 2016, neemt Solvency II al een belangrijke plaats in binnen het risicobeleid van het verzekeringsbedrijf.

Solvency II stelt de risico's voor de verzekeraar centraal en onderscheidt een groot aantal risico's.

Als belangrijke financiële risico's worden onderscheiden:

- actuariële en verzekeringstechnische risico's (kortleven-, langleven- en arbeidsongeschiktheidsrisico);
- marktrisico, waaronder renterisico, aandelenrisico, valutarisico, vastgoedrisico, spread- en tegenpartijkredietrisico;
- liquiditeitsrisico.

Actuariële en verzekeringstechnische risico's

Verzekeringstechnische resultaten vloeien voort uit een afwijking tussen de risicopremies die beschikbaar zijn voor een verzekeringstechnisch risico en de werkelijke schadelast uit hoofde van dit risico. De belangrijkste risico's voor het verzekeringsbedrijf zijn het kortlevenrisico (voor de nabestaanden- en overlijdensrisico verzekeringen), het langlevenrisico (voor de lijfrente-verzekeringen) en het arbeidsongeschiktheidsrisico (voor de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen).

Tabel 1: inzicht in de gevoeligheid van sterftekansen en arbeidsongeschiktheidskansen op basis van de criteria van Solvency II op het resultaat voor belastingen (in miljoenen Euro)

	2015	LEVEN		SCHADE	
		2014	2015	2014	2015
Effect bij daling sterftekansen/ verhoging langlevensrisico met 20%	-48,2	-49,5	-2,9	-4,7	
Effect bij stijging sterftekansen/ verhoging kortlevensrisico met 15%	-12,2	-13,4	nvt	nvt	
Effect bij stijging arbeidsongeschiktheidskansen met 35% (1 ^e jaar) / 25% (permanent)	nvt	nvt	-60,0	-123,6	

Het langlevensrisico is de kans op schade als gevolg van het feit dat verzekerden die een periodieke (tijdelijke of levenslange) uitkering ontvangen, langer uitgekeerd krijgen dan is verondersteld bij de vaststelling van de voorziening. Onder Solvency II wordt dit risico gekwantificeerd als de verhoging van de voorziening (ten opzichte van de Best Estimate) die nodig is om een integrale daling van de sterfteratio's met 20 procent op te kunnen vangen

Het sterfterisico (kortlevensrisico) is de kans op schade als gevolg van het feit dat het actuele bij overlijden uit te keren bedrag hoger is dan de daarvoor aangehouden technische voorziening en ontvangen risicopremie. Dit is het geval als de veronderstelde sterfte bij vaststelling van de technische voorziening en risicopremie lager is dan de gerealiseerde sterfte.

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

Het levensverzekeringsbedrijf kent geen producten met de mogelijkheid aanvullende arbeidsongeschiktheidsdekkingen af te sluiten en is daardoor ongevoelig voor het arbeidsongeschiktheidsrisico.

Voor het schadeverzekeringsbedrijf is het arbeidsongeschiktheidsrisico het belangrijkste risico. Het arbeidsongeschiktheidsrisico bij het schadeverzekeringsbedrijf is opnieuw gedefinieerd. In 2015 wordt het zuivere arbeidsongeschiktheidsrisico meegenomen, terwijl in het premie- en reserverisico de werkloosheidscomponent (reïntegratiekans) wordt meegenomen.

Het verzekeringsbedrijf waardeert haar voorzieningen tegen marktrente, hetgeen in lijn is met de waardering van haar beleggingen tegen marktwaarde. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de contractuele of zo goed mogelijk geschatte vervaldatum van de belangrijkste financiële verplichtingen gebaseerd op de nominale kasstromen voortvloeiend uit de belangrijkste portefeuilles in het levensverzekeringsbedrijf en het schadeverzekeringsbedrijf.

Tabel 2: duration van de belangrijkste verzekeringsverplichtingen en de verplichtingen per looptijd (in miljoenen Euro)

	Looptijd					Duration (in jaren)		
	0-3 JAAR	4-6 JAAR	7-9 JAAR	10-12 JAAR	> 12 JAAR	2015	2014	2013
Leven	139	158	130	118	555	12,1	11,3	9,2
Schade	103	168	141	97	223	8,9	8,7	9,8
Totaal	242	326	271	215	778	10,8	10,3	9,4

Marktrisico

Onder marktrisico wordt verstaan het effect dat veranderingen in marktprijzen hebben op de waarde van de bezittingen en verplichtingen en daarmee op het in-trestresultaat. Onder marktrisico worden begrepen het renterisico, aandelenrisico, valutarisico, vastgoedrisico, spread- en tegenpartijkredietrisico.

Renterisico

Onder renterisico wordt verstaan het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen als gevolg van veranderingen in de marktrente. Het verzekeringsbedrijf heeft een renterisico aan zowel de actief- als passiefzijde van de balans. Aan de actiefzijde heeft het verzekeringsbedrijf vastrentende beleggingen die veranderen met de rente. Aan de passiefzijde worden de verplichtingen verdisconteerd met de risicovrije rentevoet: de DNB rentetermijnstructuur exclusief Ultimate Forward Rate (UFR).

Het renterisico ontstaat door een verschil in de rentegevoeligheid van de beleggingen en de verplichtingen. Dit renterisico wordt door het verzekeringsbedrijf als ongewenst ervaren. Het rentebeleid gaat dan ook uit van een immunisatie van het renterisico door middel van swaps. Bij immunisatie worden de swaps zodanig aangekocht dat de rentegevoeligheid van de vastrentende portefeuille plus de swaps nagenoeg gelijk is aan de rentegevoeligheid van de verplichtingen. De zogenaamde hedge ratio bedraagt 100% (2014: 99%). De balans van het verzekeringsbedrijf is niet geheel immuun voor renteveranderingen (niet-parallelle shifts op de rentecurve).

Aandelenrisico

Aandelenrisico is aanwezig bij alle activa en passiva waarvan de waarde gevoelig is voor fluctuaties in aandelenkoersen. Het verzekeringsbedrijf belegt voor eigen rekening en risico niet in beursgenoteerde aandelen, omdat de bijbehorende volatiliteit niet meer past binnen het gewenste risicoprofiel van het verzekeringsbedrijf. Voor rekening en risico klant wordt wel nog in beursgenoteerde aandelen belegd, omdat deze deel kunnen uitmaken van een door de klant gekozen beleggingsmix.

Het verzekeringsbedrijf heeft ultimo 2015 een niet beurs-genoteerde (private equity) portefeuille voor eigen rekening en risico van € 29,0 miljoen (2014: € 48,0 miljoen). De impact van een koersdaling van private equity van 46,76%, de actuele Solvency II schok (2014: -54%) zou resulteren in een waardedaling van € 13,8 miljoen, nader herleidbaar voor het levensverzekeringsbedrijf van € 6,3 miljoen en het schadeverzekeringsbedrijf van € 7,5 miljoen. De private equity portefeuille is gedaald van € 48,0 naar € 29,0 miljoen: ondernemingen of belangen in bedrijven zijn verkocht en de opbrengst daarvan is aan het verzekeringsbedrijf uitgekeerd. Daarnaast is een waardedaling opgetreden.

Valutarisico

Het valutarisico ontstaat door veranderingen in het niveau of de beweeglijkheid van valutakoersen. Dit valutarisico wordt door het verzekeringsbedrijf als on-

gewenst ervaren. Het merendeel van de valutaposities wordt afgedekt.

De gevoeligheid voor het vreemde valutarisico wordt gemeten conform de specificaties van de Solvency II standaardformule. Hier wordt de impact op het resultaat van een koersmutatie van de niet afgedekte valuta ten opzichte van de Euro met 25 procent berekend. Deze bedraagt in totaal -€ 0,3 miljoen (2014: -€ 1,3 miljoen).

Valutatermijncontracten die zijn afgesloten ter afdekking van het valutarisico over de financiering in vreemde valuta van buitenlandse dochters, worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijshedge accounting wordt toegepast. De reële waarde van de valutatermijncontracten ultimo 2015 bedraagt € 0,9 miljoen (2014: 3,9 miljoen).

Derivatenposities

Teneinde het renterisico, het aandelenrisico en het valutarisico af te dekken en te beheersen, maakt het verzekeringsbedrijf gebruik van derivaten.

Onderstaande tabel laat de 'net asset value' van de derivaten posities van het verzekeringsbedrijf zien in relatie tot de uitstaande exposure.

Tabel 4: derivatenposities ultimo boekjaar (in miljoenen Euro)

	ACTUELE WAARDE 2015	ONDERLIGGENDE WAARDE 2015	ACTUELE WAARDE 2014	ONDERLIGGENDE WAARDE 2014
Futures	-0,4	53,6	0,3	-92,4
Forwards	3,0	-110,9	-3,1	-138,7
Swaps	9,0	567,0	137,4	897,5
Totaal	11,6		134,6	

Tabel 3: effect wijziging marktrente met 1%-punt op het resultaat voor belastingen (in miljoenen Euro)

	DALING 1%-PUNT MARKT- RENTE 2015	STIJGING 1%-PUNT MARKTRENTE 2015	DALING 1%-PUNT MARKT- RENTE 2014	STIJGING 1%-PUNT MARKTRENTE 2014
Leven				
· beleggingen	90,0	-90,0	43,8	-43,8
· verplichtingen	-140,0	140,0	-151,3	151,3
· renteswaps	50,2	-50,2	106,3	-106,3
Resultaat impact	0,2	-0,2	-1,2	1,2
Schade				
· beleggingen	30,1	-30,1	23,5	-23,5
· verplichtingen	-55,6	55,6	-59,6	59,6
· renteswaps	25,5	-25,5	35,5	-35,5
Resultaat impact	0,0	0,0	-0,6	0,6

Met de swap-portefeuille wordt de rentegevoeligheid van de beleggingen in overeenstemming gebracht met de rentegevoeligheid van de verplichtingen. Het overgrote deel van het renterisico is hiermee afgedekt. Het resterende renterisico beschouwt het verzekeringsbedrijf als acceptabel. De swap-portefeuille wordt continu gevolgd en indien nodig bijgestuurd. In de maandelijkse risicorapportage wordt het openstaande renterisico gerapporteerd. Door de vermogensbeheerders wordt om redenen van efficiënt portefeuillebeheer binnen risicokaders gebruik gemaakt van met name futures en swaps. De marktwaarde van de swaps is in 2015 fors afgenomen. Deels komt dit door de gestegen swaprente (10 jr +19bp), maar het grootste deel van de daling is te verklaren door het beëindigen van een aantal bestaande swaps en het aangaan van nieuwe renteswaps in het eerste kwartaal van 2015. Bij het beëindigen van de bestaande swaps is de marktwaarde van destijds gerealiseerd, terwijl de nieuwe swaps met een marktwaarde van nul starten.

Vastgoedrisico

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

Tabel 5: Vastgoed exposure (in miljoenen Euro)

	2015	2014
Woningen	100,5	91,9
Winkels	56,2	57,1
Infrastructuur	31,7	26,9
Vastgoed totaal	188,4	175,9

Het verzekeringsbedrijf belegt in Nederlands vastgoed via een beperkt aantal niet-beursgenoteerde vennootschappen. Daarnaast wordt belegd in infrastructuur via een niet-beursgenoteerd extern beleggingsvehikel. Het vastgoedrisico wordt gemeten conform Solvency II. Hierin wordt het effect van een waardedaling van het vastgoed met 25 procent berekend, waarbij rekening gehouden wordt met eventuele leverage in de vastgoedfondsen (met name bij woningen en winkels). Met ingang van 2015 wordt infrastructuur geschokt met 30%.

Tabel 6: vastgoedrisico (incl. leverage)

	2015 TOTAAL		2014 TOTAAL	
	(€ miljoen)	In %	(€ miljoen)	In %
Woningen	-31,6	-31,4%	-32,1	-35,0%
Winkels	-18,5	-32,9%	-18,5	-32,3%
Infrastructuur	-9,5	-30,0%	-6,7	-25,0%
Vastgoed totaal	-59,6	-32,6%	-57,3	-32,6%

In 2015 is het totaal aan vastgoedbeleggingen enigszins gestegen als gevolg van waardestijgingen in alle drie de categorieën. De leverage binnen de vastgoedfondsen is in 2015 enigszins gedaald.

Spread- en tegenpartijkredietrisico

Het spreadrisico is het risico dat het niveau van de credit spreads boven de risicovrije rente wijzigt. Er zijn verschillende invullingen van de risicovrije rente: in deze context worden spreads weergegeven ten opzichte van de swapcurve.

De vastrentende waarden portefeuille is breed gespreid over debiteuren, titels en regio's. Wel is er sprake van een accent op Europese banken en financiële instellingen. Vrijwel al deze beleggingen (99,7%) vinden plaats in investment grade debiteuren. De totale portefeuille heeft een marktwaarde van € 1,9 miljard (2014: € 2 miljard).

Inzake de kredietwaardigheid van de portefeuille in vastrentende waarden naar rating (waarbij gebruikge maakt is van de ratings van S&P of Moody's) geldt dat 76% tot rating klasse A en hoger behoort (2014: 79%).

De vastrentende waarden portefeuille is voornamelijk belegd in Europa. Binnen de staatsportefeuille is meer dan 65% belegd in de staatsobligaties van noordelijke Eurolanden. De portefeuille bevat geen staatsleningen van Griekenland of Portugal. De blootstelling naar staatsleningen van Italië en Spanje bedraagt € 164 miljoen (2014: € 187 miljoen). Met de belangen in bedrijfsobligaties en gesecuritiseerde leningen in de VS en het VK wordt exposure naar andere economieën dan de Eurozone bewerkstelligd.

De gevoeligheid voor het spreadrisico conform Solvency II is in 2015 per saldo enigszins toegenomen ten opzichte van 2014, als gevolg van een langere duration.

Onder tegenpartijkredietrisico wordt verstaan het risico dat een tegenpartij van een financieel instrument zijn verplichting niet zal nakomen, waardoor de andere partij een financieel verlies lijdt.

Voor het verzekeringsbedrijf zijn met name relevant de vorderingen uit hoofde van derivatentransacties, herverzekering en banktegoeden. Het tegenpartijrisico bij derivaten is minimaal door het dagelijks uitwisselen van onderpand. De banktegoeden worden aangehouden bij Nederlandse grootbanken en de herverzekeringcontracten zijn afgesloten met solvabele herverzekeraars.

Het kredietrisico op debiteuren voor het uitvoeringsbedrijf is hoofdzakelijk beperkt tot vorderingen op opdrachtgevers en banken. De vorderingen op opdrachtgevers betreffen de vorderingen die ontstaan uit hoofde van de dienstverleningsovereenkomsten. De vorderingen op banken hebben betrekking op direct opvraagbare saldi op bankrekeningen, kortlopende deposito's en valutatermijncontracten. Het kredietrisico op valutatermijncontracten wordt in belangrijke mate gemitigeerd door de uitwisseling van onderpand.

Liquiditeitsrisico

Onder liquiditeitsrisico wordt verstaan het risico dat een onderneming niet in staat is om de financiële middelen te verkrijgen die nodig zijn om te voldoen aan de verplichtingen die verband houden met financiële instrumenten.

Naast het aanhouden van voldoende liquide middelen om aan de korte termijn liquiditeitsbehoefte te voldoen, belegt het verzekeringsbedrijf een groot deel van de vastrentende waarde portefeuille in liquide leningen (staatsleningen van euro kernlanden en bedrijfsobligaties met korte looptijden). Beleggingen in onroerend goed, private equity en infrastructuur kunnen niet op korte termijn te gelde worden gemaakt. Met de per saldo resulterende liquiditeitspositie kon het verzekeringsbedrijf ruimschoots voldoen aan de liquiditeitsbehoefte voortvloeiend uit de reguliere business c.q. samenhangend met de aangehouden derivatenposities.

Liquiditeitsrisico kan mede ontstaan doordat een financieel actief niet snel kan worden verkocht tegen nagenoeg de actuele waarde. Het risico wordt beperkt door de overvloedige liquide middelen uitsluitend kortlopend uit te zetten.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Vaste activa

Immateriële vaste activa (1)

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. De afschrijvings-termijn is gebaseerd op de verwachte economische terugverdienperiode. 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 bedrijfs-waarde en opbrengstwaarde) duurzaam 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.

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) duurzaam lager is dan de boekwaarde vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van de winst- en verliesrekening en wordt dit toegelicht. Terugnemingen van eerdere waardeverminderingverliezen worden eveneens verwerkt via de winst- en verliesrekening.

Financiële vaste activa (3)

Leningen u/g worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden leningen u/g gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. 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 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.

Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)

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

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

- Zakelijke waarden
- Vastrentende waarden
- Overige beleggingen

Waardering zakelijke waarden

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

Voor niet-beursgenoteerde beleggingen (bijvoorbeeld vastgoedbeleggingen) wordt gebruik gemaakt van waarneembare marktgegevens (niveau 2).

Slechts een klein deel van de totale zakelijke waarden (private equity) is opgenomen tegen reële waarde gebaseerd op schattingen (niveau 3). Wanneer schattingen worden gehanteerd, zijn deze gebaseerd op bewijzen van onafhankelijke derde partijen, waarbij deze waarde is gebaseerd op de reële waarde van de onderliggende beleggingen. Hoewel dergelijke waarderingen gevoelig zijn voor schattingen, wordt aangenomen dat het wijzigen van één of meer van de aannames naar redelijkerwijs mogelijke alternatieve veronderstellingen de reële waarde niet significant zal veranderen.

Waardering vastrentende waarden

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

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

neembaar zijn voor praktisch de volledige looptijd van het actief of de verplichting.

Waardering overige beleggingen

Deze beleggingen betreffen derivaten die worden aangehouden ter afdekking van risico's in de voorzieningen alsmede in de beleggingsportefeuille.

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

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

Flottende activa

Vorderingen en overlopende activa (5)

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

Vorderingen uit herverzekering (6)

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

Liquide middelen (7)

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Groepsvermogen (8)

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

Voorzieningen

Verzekeringsverplichtingen (9)

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

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit de voorziening voor ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen, de voorziening voor unit-linked verzekeringen, de voorziening voor eindwaardegaranties en de voorziening voor B-polissen.

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

De gehanteerde sterftekanssen voor de belangrijkste levensverzekeringscontracten zijn gebaseerd op de door het Actuarieel Genootschap in 2014 gepubliceerde generatietafels, in eerste instantie gecorrigeerd met een leeftijdsafhankelijke selectfactor. De resulterende gecorrigeerde tafel wordt vervolgens vermenigvuldigd met product- en geslachtsafhankelijke correctiefactoren. Voor de lijfrenten zonder indexatie is deze tafel vermenigvuldigd met 90% voor mannen en 82% voor vrouwen, voor lijfrenten met indexatie zijn de correctiefactoren respectievelijk 117% en 128%.

Bij de bepaling van de verwachte kasstromen wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie.

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

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

Voor schadeverzekeringscontracten zijn de sterftetafels gebaseerd op de door het Actuarieel Genootschap in 2014 gepubliceerde generatietafels, die op basis van het Grondslagenonderzoek zijn aangepast met de factor 148% voor mannen en met 206% voor vrouwen. Bij de bepaling van de verwachte kasstromen wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie. De resulterende kasstromen worden vervolgens contant gemaakt tegen een actuele risicovrije yieldcurve; hierbij wordt uitgegaan van de DNB rentetermijnstructuur exclusief UFR ultimo 2014.

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

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

Belastinglatentie (10)

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

Overige voorzieningen (11)

Algemeen

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

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Personeelsgerelateerde voorzieningen, waaronder de voorziening reorganisatie, zijn voor zover langlopend, gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven, voor zover relevant rekening houdend met actuariële grondslagen. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet ultimo jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen. Kortlopende personele voorzieningen worden gevormd op basis van nominale waarde van de bedragen die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Overige personeelsgerelateerde voorzieningen

De overige personeelsgerelateerde voorzieningen waaronder voorziening verlof en ambtsjubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van

de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 0% (2014: 0%) als disconteringsvoet gehanteerd.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen met een langlopend karakter, waaronder de voorziening ontvlechting en voorziening groot onderhoud, worden tegen contante waarde opgenomen. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet ultimo jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen. Kortlopende voorzieningen worden gevormd op basis van nominale waarde van de bedragen die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De toevoeging aan de voorziening voor groot onderhoud is bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Langlopende schulden (12)

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Na eerste verwerking worden de langlopende schulden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze waarde komt doorgaans overeen met de nominale waarde.

Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)

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

Grondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

De in de winst- en verliesrekening opgenomen posten zijn in belangrijke mate gerelateerd aan de in de balans gehanteerde waarderingsgrondslagen voor beleggingen en de voorziening verzekeringsverplichtingen. Zowel gerealiseerde als ongerealiseerde resultaten worden rechtstreeks verantwoord in het resultaat.

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

Netto-omzet

Verzekeringspremies (14)

De verzekeringspremies betreffen de aan het boekjaar toerekenbare verdiende premies, koopsommen en provisies, inclusief de toevoeging aan de voorziening uit hoofde van de op basis van de polisvoorwaarden toegekende indexatie van de uitkeringen. De onverdiende premies voor nabestaandenpensioen en overlijdensrisicoverzekering worden gedoteerd aan de voorziening onverdiende premies.

Herverzekering betreft de overlijdensrisicoportefeuille en het Invaliditeits Pensioen Aanvullings Plan en bedraagt een percentage van de uitkeringen.

Beleggingsresultaten (15)

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

Dividend op beleggingen in zakelijke waarden wordt als bate verantwoord op de ex-dividenddatum. Rentebaten worden opgenomen in de periode waarop deze betrekking hebben.

Waardemutaties betreffen het verschil tussen enerzijds de boekwaarde aan het einde van het jaar dan wel de opbrengst bij verkoop gedurende het jaar en anderzijds de boekwaarde aan het einde van het voorgaande jaar dan wel de verkrijgingsprijs gedurende het jaar.

Opbrengsten diensten aan derden (16)

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

Overige bedrijfsopbrengsten (17)

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

Bedrijfslasten

Voorziening verzekeringsverplichtingen (18)

De voorziening verzekeringsverplichtingen bestaat

uit de voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen en de voorziening voor schadeverzekeringsverplichtingen. De gehanteerde actuariële grondslagen en het proces inzake de totstandkoming hiervan worden in de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening toegelicht.

Uitkeringen (19)

Uitkeringen zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Personeelskosten (21)

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan de werknemers. De pensioenregelingen worden op grond van de geldende pensioenovereenkomsten verwerkt volgens de verplichtingenbenadering; de over het verslagjaar verschuldigde pensioenpremies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt. Voor de meeste medewerkers in het buitenland gelden specifieke regelingen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)

Afschrijvingen worden vanaf eerste ingebruikname verantwoord naar rato van de verwachte gebruiksduur respectievelijk verwachte economische levensduur, volgens de lineaire methode.

Overige bedrijfskosten (23)

De post overige bedrijfsopbrengsten bestaat hoofdzakelijk uit automatiseringskosten en huisvestingskosten.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)

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 (25)

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

Belastingen (26)

De belastingen over het resultaat worden berekend over het resultaat voor belastingen in de winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare,

fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering worden tot uiting gebracht in (het verloop van) de latente belastingverplichting of -vordering. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Resultaat deelnemingen (27)

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 geïnclassificeerd 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.

Financiële instrumenten

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. Zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd. Het ineffektieve deel van de hedge-relatie wordt direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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.

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

In duizenden euro's

Vaste activa

Immateriële vaste activa (1)

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

Het verloop van deze posten is als volgt ».

De economische terugverdienperiode 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. Onderdeel van de software zijn immateriële vaste activa welke reeds volledig afgeschreven zijn maar die nog in gebruik zijn.

Er zijn geen immateriële vaste activa met beperkte eigendomsrechten en er zijn geen immateriële vaste activa als zekerheid gesteld voor schulden. Tevens zijn er geen verplichtingen uit hoofde van de verwerving van immateriële vaste activa.

Materiële vaste activa (2)

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

Het verloop van deze post is als volgt ».

Er zijn geen zekerheden verstrekt.

In de post Overig zijn lease hold improvements inbegrepen.

<u>Immateriële vaste activa (1)</u>	GOODWILL	CLIËNT- CONTRACTEN	VERZEKERINGS- PORTEFEUILLE	SOFTWARE	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
Beginstand	210.348	335.354	56.274	8.461	610.437	688.625
Investerings	100	-	-	3.310	3.410	4.412
Afschrijvingen	-17.215	-43.383	-17.771	-4.101	-82.470	-82.613
Waarde-verminderingen	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	-	-	-	-	13
Eindstand	193.233	291.971	38.503	7.670	531.377	610.437
Cumulatieve aanschafwaarde	326.675	629.702	177.707	54.218	1.188.302	1.184.993
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-133.442	-337.731	-139.204	-46.548	-656.925	-574.556
Boekwaarde	193.233	291.971	38.503	7.670	531.377	610.437
Afschrijvings-percentages	5-10 %	5-10 %	10 %	20-25 %		

<u>Materiële vaste activa (2)</u>	INRICHTING EN INVENTARIS	INFORMATIE- VERWERKENDE APPARATUUR	OVERIG	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
Beginstand	10.458	10.379	3.694	24.531	28.483
Investerings	483	4.290	1.756	6.529	4.395
Desinvesteringen	-	-26	-	-26	-3
Afschrijvingen	-2.220	-4.745	-527	-7.492	-8.859
Waardeveranderingen	-	-28	-	-28	-30
Overige mutaties	36	2	338	376	545
Eindstand	8.757	9.872	5.261	23.890	24.531
Cumulatieve aanschafwaarde	27.575	44.769	9.690	82.034	74.219
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-18.818	-34.897	-4.429	-58.144	-49.688
Boekwaarde	8.757	9.872	5.261	23.890	24.531
Afschrijvingspercentages	<20 %	20-25 %	10 %		

Financiële vaste activa (3)

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

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

Het verloop van deze posten is als volgt.

	ACTIEVE BELASTING- LATENTIE	DEELNEMINGEN	OVERIGE	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
Beginstand	96.748	1.211	1.457	99.416	87.264
Aankopen en verstrekkingen/ dotatie	-	1.713	571	2.284	359
Verkopen en aflossingen	-	-	-	-	-
Resultaat deelneming	-	-296	-	-296	-259
Waardeveranderingen	1.703	-	-34	1.669	-
Overige mutaties	31.399	-	170	31.569	12.052
Eindstand	129.850	2.628	2.164	134.642	99.416

De actieve belastinglatentie heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008 (en overeengekomen met de belastingdienst), alsmede de beleggingen en verzekeringsverplichtingen bij het verzekeringsbedrijf. Hiervan heeft € 0,9 miljoen een verwachte looptijd van minder dan één jaar.

De actieve latentie wordt verrekend met de fiscale resultaten in toekomstige jaren. Voor compensabele fiscale verliezen uit het verleden is een latente belastingvordering gevormd indien en voor zover de verwachting is dat deze fiscale verliezen binnen de daarvoor geldende termijnen verrekend kunnen worden met positieve resultaten. De niet-opgenomen verrekenbare verschillen en compensabele verliezen bedragen € 0,2 miljoen.

Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)

De beleggingen van het verzekeringsbedrijf worden zowel voor eigen rekening aangehouden als voor risico en rekening van polishouders. De in deze beleggingen begrepen zakelijke waarden betreffen vastgoedfondsen, onroerend goed en private equity. De vastrentende waarden betreffen obligaties. De overige beleggingen bestaan uit het overlay fund (over-the-counter derivaten) en de rendementsrekening. In het overlay fund zijn valuta-afdekkingen, opties en interest rate swaps opgenomen.

Actuele waarde hiërarchie

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

De meerderheid van de investeringen van het verzekeringsbedrijf wordt gewaardeerd op basis van genoteerde marktprijzen (niveau 1) of waarneembare marktgegevens (niveau 2). Slechts een klein deel van de totale activa is opgenomen tegen actuele waarde gebaseerd op schattingen (niveau 3). Wanneer schattingen worden gehanteerd, zijn deze gebaseerd op bewijzen van onafhankelijke derde partijen dan wel de intern ontwikkelde modellen, waar mogelijk gekalibreerd tot op de markt waarneembare gegevens. Hoewel dergelijke waarderingsmethoden gevoelig zijn voor schattingen, wordt aangenomen dat het wijzigen van één of meer van de aannames naar redelijkerwijs mogelijke alternatieve veronderstellingen de actuele waarde niet significant zal veranderen.

Gepubliceerde prijzen in actieve markten ("Niveau 1")

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

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

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

- Genoteerde prijzen voor vergelijkbare (dus niet identieke) activa/verplichtingen in actieve markten;
- Input variabelen anders dan genoteerde prijzen die waarneembaar zijn voor het actief met name gebaseerd op inkomsten, rentecurven en waarneembare marktgegevens (inkomsten zijn gebaseerd op loss adjusted cash flows op basis van gebruikelijke parameters zoals bijvoorbeeld volatiliteit, vervroegde aflossing spreads, loss ratio, kredietrisico's, default percentages);
- Input variabelen die hoofdzakelijk afkomstig zijn uit of bevestigd worden door waarneembare marktgegevens door correlatie of andere middelen (markt-bevestigde inputs).

Voorbeelden van een actief of verplichting op niveau 2 zijn financiële instrumenten die worden gemeten met behulp van discounted cash flow modellen. De berekening is gebaseerd op verwachte inkomsten en de uit de markt waarneembare swap rente. Bij vastgoed- en infrastructuurbeleggingen wordt additioneel gemeten met behulp van in de markt waarneembare gegevens.

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

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

Samengevat ziet de reële waarde hiërarchie er als volgt uit:

WEERGAVE IN MARKTWAARDES	NIVEAU 1		NIVEAU 2		NIVEAU 3		TOTAAL	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Zakelijke waarden	179.010	180.207	188.440	181.530	29.478	47.651	396.928	409.388
Vastrentend	2.329.923	2.475.835	175.118	-	-	-	2.505.041	2.475.835
Overig	83.609	69.556	11.616	136.235	-	-	95.225	205.791
Totale beleggings-portefeuille	2.592.542	2.725.598	375.174	317.765	29.478	47.651	2.997.194	3.091.014

In bovenstaande tabel is de totale beleggingsportefeuille weergegeven inclusief derivaten met een negatieve waarde welke zijn opgenomen onder de overige beleggingen (2015: € 22,3 miljoen; 2014: € 5,8 miljoen).

Het verloop van de beleggingen verzekeringsbedrijf is als volgt:

	ZAKELIJKE WAARDEN	VASTRENTENDE WAARDEN	OVERIGE BELEGGINGEN	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
<i>Voor eigen rekening</i>					
Beginstand	224.121	2.045.934	138.699	2.408.754	2.190.589
Reclassificaties	-	-	-	-	16
Beginstand na reclassificaties	224.121	2.045.934	138.699	2.408.754	2.190.605
Aan- en verkopen	-20.493	25.131	-94.401	-89.763	-86.831
Waardeontwikkeling	14.678	16.843	-22.764	8.757	304.980
Eindstand	218.306	2.087.908	21.534	2.327.748	2.408.754
Derivaten met negatieve waarde	-	-	21.651	21.651	1.522
Netto positie beleggingen	218.306	2.087.908	43.185	2.349.399	2.410.276
<i>Voor risico van polishouders met garantie</i>					
Beginstand	76.236	374.160	21.720	472.116	433.395
Reclassificaties	-	-	-	-	837
Beginstand na reclassificaties	76.236	374.160	21.720	472.116	434.232
Aan- en verkopen	3.425	-9.448	722	-5.301	-2.592
Waardeontwikkeling	1.092	1.344	695	3.131	40.476
Eindstand	80.753	366.056	23.137	469.946	472.116
Derivaten met negatieve waarde	-	-	444	444	2.988
Netto positie beleggingen	80.753	366.056	23.581	470.390	475.104
<i>Voor risico van polishouders zonder garantie</i>					
Beginstand	109.032	55.740	45.372	210.144	214.133
Reclassificaties	-	-	-	-	347
Beginstand na reclassificaties	109.032	55.740	45.372	210.144	214.480
Aan- en verkopen	-18.570	-5.472	3.519	-20.523	-25.890
Waardeontwikkeling	7.408	809	1.662	9.879	21.554
Eindstand	97.870	51.077	50.553	199.500	210.144
Derivaten met negatieve waarde	-	-	220	220	1.322
Netto positie beleggingen	97.870	51.077	50.773	199.720	211.466
Totaal generaal	396.929	2.505.041	117.539	3.019.509	3.096.846
Van de eindstand is:					
· Beursgenoteerd	179.011	2.329.923	117.539	2.626.473	2.873.234
· Niet beursgenoteerd	217.918	175.118	-	393.036	223.612

De reclassificaties (vanuit vorderingen uit hoofde van beleggingen) zijn een gevolg van verfijnde inzichten in de beleggingsportefeuille.

Flottende activa

<u>Vorderingen en overlopende activa (5)</u>	31-12-2015	31-12-2014
Debiteuren	12.525	7.498
Vorderingen op verbonden partijen	142.602	137.873
Nog te factureren bedragen	15.573	4.315
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.905	4.597
Vorderingen uit hoofde van beleggingen	9.073	24.477
Te vorderen verzekeringspremies	13.528	13.353
Overige vorderingen en overlopende activa	22.102	24.016
Totaal	222.308	216.129

De vorderingen op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte dienstverlening aan de fondsen voor gemene rekening uit hoofde van het beheer door APG. 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.

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

<u>Vorderingen uit herverzekering (6)</u>	31-12-2015	31-12-2014
Herverzekeringsdeel voorzieningen	38.686	47.130
Vorderingen uit herverzekering	2.359	3.209
Totaal	41.045	50.339

Onder deze post zijn de vorderingen van het verzekeringsbedrijf uit herverzekering gepresenteerd. De looptijd van het herverzekeringsdeel is nagenoeg gelijk aan die van de betreffende verzekeringsverplichtingen.

<u>Liquide middelen (7)</u>	31-12-2015	31-12-2014
Banktegoeden in rekening courant	644.665	539.319
Deposito's	56.722	201.326
Liquide middelen uit hoofde van beleggingen	77.749	37.450
Totaal	779.136	778.095

Van de liquide middelen staat een bedrag van € 8,1 miljoen (2014: € 10,8 miljoen) niet ter vrije beschikking. Ook de liquide middelen uit hoofde van beleggingen staan niet ter vrije beschikking.

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

Groepsvermogen (8)

	31-12-2015	31-12-2014
Eigen vermogen	1.208.896	1.272.744
Groepsvermogen	1.208.896	1.272.744

Het eigen vermogen van APG Groep maakt onderdeel uit van het groepsvermogen en wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht. De solvabiliteit van de hierin meegeconsolideerde verzekeringsdochter bedraagt volgens Solvency I 413% (2014: 372%).

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

	2015	2014
Beginstand	1.272.744	1.268.666
Groepsresultaat na belastingen	43.957	35.967
Uitgekeerd dividend in contanten	-110.000	-34.841
Overige mutaties	2.195	2.952
Totaal rechtstreekse mutaties	-107.805	-31.889
Eindstand	1.208.896	1.272.744

De overige mutaties vloeien voort uit een mutatie in de reserve omrekeningsverschillen en een consolidatiecorrectie uit hoofde van de ontbinding van een deelneming.

Voorzieningen

Verzekeringsverplichtingen (9)

De verzekeringsverplichtingen hebben betrekking op levensverzekeringen en schadeverzekeringen. Van de schadeverzekeringsverplichtingen is een deel herverzekerd. Het herverzekeringsdeel van de voorziening schadeverzekeringen ad € 38,6 miljoen (2014: € 47,1 miljoen) is opgenomen onder de vorderingen uit herverzekering. De totale verplichting is opgenomen onder de voorziening voor verzekeringsverplichtingen.

	31-12-2015	31-12-2014
Voorziening levensverzekering	2.112.050	2.267.488
· voor eigen rekening	1.123.464	1.198.426
· voor risico van polishouders zonder garantie	200.758	208.311
· voor risico van polishouders met garantie	787.828	860.751
Voorziening schadeverzekering	836.104	818.462
Totaal	2.948.154	3.085.950

Het verloop van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen is als volgt.

	VOOR EIGEN REKENING	VOOR RISICO POLISHOUDERS ZONDER GARANTIE	VOOR RISICO POLISHOUDERS MET GARANTIE	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
Beginstand	2.016.888	208.311	860.751	3.085.950	2.865.227
Premie en overige dotaties	149.938	10.902	64.293	225.133	245.510
Toegevoegde interest	-7.296	8.793	8.681	10.178	350.171
Winstdeling / indexatie	-6.787	-	-	-6.787	-9.166
Vrijval voor kosten	-5.942	822	-3.636	-8.756	-18.897
Vrijval voor uitkeringen	-143.830	-3.769	-123.547	-271.146	-258.874
Overige mutaties (expiratie en afkoop)	-43.403	-24.301	-18.714	-86.418	-88.021
Eindstand	1.959.568	200.758	787.828	2.948.154	3.085.950

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit de voorziening voor ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen ad € 960 miljoen (2014: € 1.028 miljoen), de voorziening voor eindwaardegaranties ad € 787 miljoen (2014: € 861 miljoen), de voorziening voor B-polissen ad € 154 miljoen (2014: € 161 miljoen), de voorziening voor unit-linked verzekeringen ad € 201 miljoen (2014: € 208 miljoen) en de voorziening voor risicoverzekering ad € 10 miljoen (2014: € 10 miljoen).

Schattingswijziging Leven

Onderzoek naar de sterftekansen binnen de portefeuille heeft ertoe geleid dat voor 2015 geen aanpassing voor sterftekansen nodig is. De gepubliceerde generatietafel AG2014 vormt de basis. Deze tafel wordt gecorrigeerd met leeftijdsafhankelijke, product- en geslachtsafhankelijke factoren. Het effect van deze wijziging heeft in 2014 geleid tot een verhoging van de voorziening met € 1,1 miljoen.

De voorziening schadeverzekering heeft betrekking op afgesloten verzekeringspolissen voor arbeidsongeschiktheid ad € 822 miljoen (2014: € 808 miljoen), ziekengeld ad € 10 miljoen (2014: € 10 miljoen) en overig ad € 4 miljoen (2014: € 0 miljoen).

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

Schattingswijziging Schade

Onderzoek naar de sterftekansen binnen de arbeidsongeschiktheid-portefeuille heeft ertoe geleid dat voor 2015 geen aanpassing voor sterftekansen nodig zijn. (AG2014 generatietafel (M/V 148%/206%)).

Het effect van deze wijziging heeft in 2014 geleid tot een stijging van de voorziening van 4,8 miljoen en is verantwoord onder de overige mutaties.

Belastinglatentie (10)

De voorziening belastinglatentie vloeit hoofdzakelijk voort uit de afwijkende fiscale waardering van de immateriële vaste activa, zijnde cliëntcontracten en verzekeringsportefeuille.

	2015	2014
Beginstand	17.937	24.213
Dotatie	-	-
Onttrekkingen	-	-
Vrijval	-5.178	-6.276
Eindstand	12.759	17.937

Van de voorziening belastinglatentie heeft € 6,1 miljoen een verwachte looptijd van minder dan één jaar.

Overige voorzieningen (11)

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	PERSONEELS- GERELATEERDE VOORZIENINGEN	VOORZIENING REORGANISATIE	VOORZIENING ONTVLECHTING	OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
Beginstand	25.370	86.426	11.371	1.428	124.595	132.817
Dotaties	7.174	73.595	-	700	81.469	81.834
Onttrekkingen	-5.181	-35.841	-1.603	-	-42.625	-90.493
Vrijval	-458	-3.065	-2.678	-1.027	-7.228	-744
Overige mutaties	1.446	-	-	-	1.446	1.181
Eindstand	28.351	121.115	7.090	1.101	157.657	124.595

Van het totaalbedrag heeft € 32,4 miljoen (2014: € 5,9 miljoen) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar, terwijl naar verwachting € 42,9 miljoen in 2016 tot afwikkeling zal komen (2014: € 55,3 miljoen).

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van lange termijn personeelsbeloningen (dienstjubilea, bonusplan), verplichtingen voortvloeiende uit afvloeiing en (voormalige) dienstverbanden (WWV), 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 boventaligheid analoog aan de stadia van veranderprogramma's binnen de groep. In 2015 heeft een dotatie ad € 73,6 miljoen (2014: 68,0 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 boventaligheid plaatsvinden.

Voorziening ontvlechting

In deze voorziening zijn de onvermijdbare kosten van tijdelijke, partiële leegstand in het kantoorpand Basisweg opgenomen rekening houdend met de kans op onderverhuur. Vanaf medio 2013 is sprake van gedeeltelijke onderverhuur met een ingeschatte looptijd van 3 jaar. Deze onderverhuur is verwerkt in de bepaling van de voorziening

ultimo 2015. Als gevolg van een afname in de leegstand is € 2,7 miljoen ten gunste van het resultaat vrijgevallen (2014: € 5,4 miljoen last). De looptijd van de voorziening is overeenkomstig de duur van de huurovereenkomst, zijnde eind 2020.

Overige voorzieningen

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

Langlopende schulden (12)	2015	2014
Beginstand	23.767	23.767
Opgenomen	-	-
Aflossingen	-	-
Eindstand	23.767	23.767

Van de eindstand heeft een bedrag van € 12,9 miljoen betrekking op financiering door verbonden partijen (2014: € 12,9 miljoen). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar. De rentepercentages variëren van 5,4% tot 7,25% per jaar (2014: 5,4% tot 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt € 38,7 miljoen.

Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)	31-12-2015	31-12-2014
Schulden uit hoofde van beleggingen	13.255	23.224
Te betalen uitkeringen	12.564	13.004
Vooruitontvangen bedragen	11.644	11.839
Vooruitgefactureerde bedragen	17.316	15.868
Crediteuren	7.710	12.577
Vakantiegeld en -dagen	23.206	23.483
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	32.546	37.074
Belastingen en premies sociale verzekeringen	27.332	21.225
Vennootschapsbelasting	64.721	25.230
Schulden aan verbonden partijen	133.401	111.490
Nog te betalen bedragen	-	10.075
Nog te ontvangen facturen	14.724	7.755
Schulden ter zake van pensioenen	1.375	1.874
Schulden betreffende derivaten	22.315	6.909
Ontvangen vergoeding in verband met de huur van een kantoorpand	1.380	949
Negatieve banksaldi	3.396	-
Overige schulden	13.789	28.224
Totaal	400.674	350.800

Onder de schulden betreffende derivaten is een valutatermijncontract opgenomen dat dient ter afdekking van de netto-investering in een buitenlandse dochter. De verplichting uit hoofde van het contract bedraagt € 10,2 miljoen (contractkoers) en de waarde op balansdatum bedraagt € 1,1 miljoen negatief.

Van de vergoedingen die zijn ontvangen in verband met de huur van een kantoorpand heeft € 1,4 miljoen betrekking op de jaren 2016 tot en met 2021 (2014: € 0,8 miljoen). Onder de kortlopende schulden zijn verder geen posten (2014: nihil) begrepen met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente betaald over de kortlopende schulden.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van € 148,9 miljoen open (2014: € 155,0 miljoen), waarvan € 26,5 miljoen verschuldigd binnen één jaar (2014: € 24,5 miljoen), € 96,7 miljoen verschuldigd tussen één en vijf jaren (2014: € 72,0 miljoen) en € 25,7 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2014: € 58,5 miljoen). In het verslagjaar zijn voor € 19,6 miljoen huurkosten verantwoord (2014: € 19,0 miljoen).

Als onderdeel van het samen met de Universiteit van Maastricht en de Provincie Limburg opzetten van en investeren in de Brightlands Smart Services Campus in Heerlen zijn in 2015 langlopende contracten voor de afname van zakelijke dienstverlening aangegaan met twee contractpartijen. De verplichtingen uit hoofde van deze contracten bedragen € 118,0 miljoen (2014: nihil), waarvan € 9,2 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2014: nihil), € 41,4 miljoen tussen één en vijf jaren (2014: nihil) en € 67,4 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2014: nihil). In de contracten zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG de verplichting tot het betalen van 25% van het verschil. Voor het geval van voortijdige beëindiging door APG zijn beëindigingsvergoedingen overeengekomen afhankelijk van het moment van beëindiging. De hieruit potentieel voortvloeiende verplichting bedraagt maximaal € 4,0 miljoen.

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen € 9,8 miljoen (2014: € 11,4 miljoen), waarvan € 4,1 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2014: € 4,5 miljoen) en € 5,7 miljoen tussen één en vijf jaren (2014: € 6,9 miljoen). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren. In het verslagjaar zijn voor € 5,0 miljoen leasekosten verantwoord (2014: € 7,5 miljoen). De leaseaansluiting heeft de leaseverplichting bepaald op basis van de afschrijvingen verhoogd met een opslag voor brandstof, verzekeringen, onderhoud en belastingen.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen € 26,9 miljoen (2014: € 15,0 miljoen) waarvan € 14,1 miljoen (2014: € 8,2 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 12,8 miljoen (2014: € 6,8 miljoen) verschuldigd tussen één en vijf jaren. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen met betrekking tot informatieverwerkende apparatuur en software aangegaan ad € 2,4 miljoen (2014: € 0,7 miljoen).

Specifiek voor de beleggingen van het verzekeringsbedrijf in private equity en infrastructuur is sprake van toekomstige commitments voor een bedrag van in totaal € 7,4 miljoen (2014: € 6,5 miljoen).

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de financiering van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum € 88,4 miljoen (contractkoers). 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 tot en met het jaar 2015 (carried interest notes, 2015: € 0,4 miljoen). Over de hoogte van de te ontvangen vergoedingen bestaat onzekerheid.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In duizenden euro's

Netto-omzet

Verzekeringspremies (14)

	2015	2014
Levensverzekeringen		
Eigen rekening en risico	106.059	124.705
Risico polishouders	9.060	8.912
	115.119	133.617
Schadeverzekeringen		
Eigen rekening en risico	138.071	127.207
Risico polishouders	-	-
	138.071	127.207
Totaal	253.190	260.824

Beleggingsresultaten (15)

	ZAKELIJKE WAARDEN	VASTRENTENDE WAARDEN	OVERIGE BELEGGINGEN	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
Dividenden	14.993	-	-	14.993	23.505
Rente	-	48.644	7.264	55.908	72.443
Waardemutaties	10.180	-29.637	-27.512	-46.969	272.935
	25.173	19.007	-20.248	23.932	368.883
Resultaat uit financiële transacties				-2.090	-1.874
Totaal				21.842	367.009
Voor eigen rekening	16.510	16.796	-22.606	10.700	306.743
Voor risico van polishouders met garantie	1.224	1.402	696	3.322	40.585
Voor risico van polishouders zonder garantie	7.439	809	1.662	9.910	21.555
	25.173	19.007	-20.248	23.932	368.883
Resultaat uit financiële transacties				-2.090	-1.874
Totaal				21.842	367.009

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

Opbrengsten diensten aan derden (16)

	2015	2014
Pensioenbeheer	254.053	266.198
Vermogensbeheer	430.251	408.007
Totaal	684.304	674.205

Overige bedrijfsopbrengsten (17)

Hieronder zijn andere gerealiseerde opbrengsten verantwoord dan de opbrengsten die rechtstreeks voortvloeien uit de uitvoeringscontracten met pensioenfondsen en het vermogensbeheer voor derden. In deze post zijn tevens opgenomen de van herverzekeraars ontvangen provisies en winstdeling.

Gesegmenteerde informatie netto-omzet

Netto-omzet	2015	2014
Vermogensbeheer	435.490	413.898
Rechtenbeheer	256.501	314.438
Verzekeringsbedrijf	285.969	637.979
Ondersteunende bedrijven	187.623	161.244
APG Groep enkelvoudig	47.995	10.679
Eliminaties	-210.984	-190.864
Totaal	1.002.594	1.347.374

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

Bedrijfslasten

Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (18)

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar het verloopoverzicht van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen bij de toelichting op de balans (9).

Uitkeringen (19)

Hieronder zijn de aan polishouders gedane uitkeringen opgenomen. Het betreft uit te keren bedragen leven € 256,5 miljoen (2014: € 257,4 miljoen) en schade € 52,2 miljoen (2014: € 48,1 miljoen) onder aftrek van herverzekerde bedragen leven € 4,4 miljoen (2014: € 6,1 miljoen) en schade € 4,3 miljoen (2014: € 4,7 miljoen).

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)

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

Personeelskosten (21)

	2015	2014
Lonen en salarissen	279.684	275.922
Pensioenlasten	30.981	34.872
Sociale lasten	28.729	30.672
Overige personeelskosten	109.574	111.356
Totaal	448.968	452.822

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 2015 gemiddeld 3.480 werknemers in dienst (2014: 3.706), onderverdeeld in de volgende segmenten.

	2015	2014
Directie en staven	323	252
Bedrijfseenheden		
• Rechtenbeheer	1.366	1.451
• Vermogensbeheer	690	677
• Verzekeringsbedrijf	282	396
• Deelnemingen	125	-
Ondersteunende eenheden	694	930
Totaal	3.480	3.706

De stijging van werknemers bij directie en staven en deelnemingen is het gevolg van overheveling van werknemers vanuit ondersteunende eenheden als gevolg van herstructurering. In 2015 waren gemiddeld 147 werknemers werkzaam in het buitenland (2014: 147). Deze werknemers zijn allen werkzaam bij Vermogensbeheer.

Bezoldiging van commissarissen en bestuurders (in euro's)

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

Raad van commissarissen

	VASTE VERGOEDING	VERGOEDING LIDMAATSCHAP COMMISSIES	WERKGEVERS- LASTEN EN BELASTINGEN (INC. BTW)	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
dr. L.J.C.M. Le Blanc	40.000	5.000	-	45.000	21.175
drs. P.J.A.M. Jongstra RA	32.083	4.583	7.700	44.366	-
mr. M.J. van Lanschot	30.000	5.000	9.782	44.782	44.975
mw. E.L. Snoeij	30.000	5.000	7.350	42.350	42.350
mr. R.H.L.M. van Bortel	12.500	-	2.625	15.125	-
mw. drs. C.J.G. Zuiderwijk	12.500	3.750	3.413	19.663	-
mr. drs. L.C. Brinkman	-	-	-	-	54.450
G.M.M.L. Verhofstadt	-	-	-	-	32.250
drs. A.L.M. Nelissen	-	-	-	-	31.763
mw. drs. N.A. Vermeulen MBA	-	-	-	-	25.687

	DIRECTE SALARISSEN	PERSENELE LASTEN	PENSIOEN- LASTEN	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
drs. D.M. Sluimers	542.887	6.128	75.724	624.739	624.826
mw. dr. A.G.Z. Kemna	439.200	9.116	71.257	519.573	692.381
drs. E. van Gelderen*	550.879	9.116	75.092	635.087	215.585
drs. ir. M. Boerekamp RA	440.064	9.116	61.069	510.249	509.224
dr. A.W.I.M. van der Wurff**	-	-	-	-	114.023

* = vanaf 1 september 2014

** = tot 1 april 2014

De kolom Directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de vakantietoelage en eindejaarsuitkering. De kolom Personele lasten bevat de werkgeverslasten, de kolom Pensioenlasten bevat de lasten uit hoofde van pensioenpremie inclusief de vaste toelage compensatie verlaging pensioenopbouw. Deze laatste component 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 tot € 100.000 aan de werknemer toekomt.

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

De heer Sluimers heeft per 1 januari 2016 het voorzitterschap van de raad van bestuur neergelegd en heeft per 1 januari 2016 APG verlaten.

De heer Van der Wurff is per 1 april 2014 teruggetreden als lid van de raad van bestuur. Ten laste van de jaarrekening 2014 zijn de salariskosten doorbetaald conform de vigerende ziektekostenregeling alsmede een vergoeding in verband met het vervallen van (vroeg) pensioenafspraken en een beëindigingsvergoeding. Deze laatste twee vergoedingen zijn tezamen gelijk aan 1 jaarsalaris van de heer van der Wurff. Op grond van de uitspraak van de Rechtbank in Maastricht van 12 juni 2015 aangaande het vertrek van de heer Van der Wurff, heeft APG in juni 2015 aanvullend een bedrag van € 607.000 betaald aan de heer Van der Wurff.

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

<u>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)</u>	2015	2014
Afschrijvingen immateriële vaste activa	82.470	82.613
Afschrijvingen uit hoofde van waardevermindering	28	30
Afschrijvingen materiële vaste activa	7.492	8.859
Totaal	89.990	91.502

Het effectieve belastingtarief wijkt 0,9 procentpunt af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25,0 procent. Dit wordt veroorzaakt door verschillen tussen het commercieel en fiscaal resultaat en door afwijkende buitenlandse belastingtarieven.

Resultaat deelnemingen (27)

Het resultaat deelnemingen over 2015 betreft het aandeel in het resultaat van APG – ABN AMRO Pensioeninstelling NV (30%) ad € -0,3 miljoen (2014: € -0,3 miljoen). Voor het aandeel van 30% is met ABN AMRO een koopoptie overeengekomen die expireert in 2017. In verband met de onzekerheid over de uitoefening van de koopoptie door ABN AMRO, kan er geen betrouwbare waardering plaatsvinden waardoor de optie off-balance blijft.

<u>Overige bedrijfskosten (23)</u>	2015	2014
Huisvestingskosten	35.686	32.444
Automatiseringskosten	65.310	49.094
Overig	26.131	37.965
Totaal	127.127	119.503

De post Overig betreft onder andere portiekosten, kantoorbenodigdheden, telefoonkosten en overige materiële kosten. In de post Overig is voor € 12,8 miljoen (2014: € 4,7 miljoen) aan valutakoersverschillen verwerkt.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (24)

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

Rentelasten en soortgelijke kosten (25)

De financiële lasten betreffen hoofdzakelijk rentelasten uit hoofde van langlopende schulden. Van de verantwoorde rentelasten en soortgelijke kosten heeft € 0,7 miljoen (2014: € 0,7 miljoen) betrekking op verhoudingen met verbonden partijen.

Belastingen (26)

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

	2015	2014
<i>Lopende periode</i>		
· lopend jaar	-61.611	-29.122
· aanpassingen voorgaande jaren	-149	-
<i>Mutatie belastinglatentie</i>		
· tijdelijke verschillen	46.288	17.393
Totaal	-15.472	-11.729
Effectieve belastingdruk in %	25,9%	24,5%

De mutatie in de belastinglatenties 2015 ten opzichte van 2014 wordt voornamelijk veroorzaakt door verschillen in commerciële versus fiscale waarderingen van de beleggingen van het verzekeringsbedrijf.

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

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

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

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

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten is opgenomen een aantal verrekeningen met Stichting Pensioenfonds ABP alsmede de uitgaven uit hoofde van de financiële herstructurering van de groep.

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 € 8,1 miljoen (2014: € 8,1 miljoen) en zullen voor 2016 € 8,2 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 blijvende verplichtingen.

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

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

Honoraria onafhankelijke accountant

De kosten van PricewaterhouseCoopers, verantwoord onder 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten', bedroegen in 2015 € 1,2 miljoen voor auditservices (2014: € 1,1 miljoen), € 0,5 miljoen voor audit gerelateerde services (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402) (2014: € 0,7 miljoen), € 0,5 miljoen voor belastingadvies (2014: € 0,3 miljoen) en € 2,3 miljoen voor overige diensten (2014: € 2,1 miljoen).

In 2015 heeft PricewaterhouseCoopers in Nederland in het kader van auditservices voorts € 0,8 miljoen (2014: € 0,8 miljoen) in rekening gebracht voor de certificering van rapportages aan cliënten van APG Groep in het kader van de dienstverlening door APG Groep.

De accountantshonoraria in het kader van de jaarrekening controles betreffen de kosten die toe te rekenen zijn aan de jaarrekening van het boekjaar.

Enkelvoudige financiële overzichten

Enkelvoudige balans per 31 december 2015 (vóór winstbestemming)

In duizenden euro's

ACTIVA	31-12-2015	31-12-2014
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	38.503	56.274
Materiële vaste activa (2)	779	-
Financiële vaste activa (3)	1.073.521	1.233.320
	1.112.803	1.289.594
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa (4)	47.298	34.740
Liquide middelen (5)	296.255	143.914
	343.553	178.654
TOTAAL ACTIVA	1.456.356	1.468.248
PASSIVA	31-12-2015	31-12-2014
Eigen vermogen (6)		
Gestort en opgevraagd kapitaal	705.297	705.297
Agio	416.380	490.414
Wettelijke reserves	14.132	18.936
Overige reserves	29.130	22.130
Onverdeeld resultaat boekjaar	43.957	35.967
	1.208.896	1.272.744
Voorzieningen (7)	53.471	14.069
Langlopende schulden (8)	23.767	23.767
Kortlopende schulden en overlopende passiva (9)	170.222	157.668
TOTAAL PASSIVA	1.456.356	1.468.248

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2015

In duizenden euro's

	2015	2014
Resultaat deelnemingen na belastingen	69.109	52.009
Overig resultaat na belastingen	-25.152	-16.042
Resultaat na belastingen	43.957	35.967

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. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens 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.

Toelichting op de enkelvoudige financiële overzichten

In duizenden euro's

Vaste activa

Immateriële vaste activa (1)

Onder de immateriële vaste activa is begrepen de bij de verwerving van een kapitaalbelang geïdentificeerde verzekeringsportefeuille.

Het verloop van deze post is als volgt.

	2015	2014
Beginstand	56.274	74.045
In-/desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	-17.771	-17.771
Waardeverminderingen	-	-
Eindstand	38.503	56.274
Cumulatieve aanschafwaarde	177.707	177.707
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-139.204	-121.433
Boekwaarde	38.503	56.274
Afschrijvingspercentage	10%	10%

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.

	2015	2014
Beginstand	-	-
Effect herstructurering	618	-
Investeringen	161	-
Desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	-	-
Waardeverminderingen	-	-
Overige mutaties	-	-
Eindstand	779	-
Cumulatieve aanschafwaarde	779	-
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-
Boekwaarde	779	-
Afschrijvingspercentages	n.v.t.	-

Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Financiële vaste activa (3)

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

	2015	2014
Beginstand	1.233.320	1.221.554
Effect herstructurering	-536	-
Investeringen	4.310	2.800
Desinvesteringen	-	-
Resultaat boekjaar	69.109	52.009
Uitgekeerd dividend	-234.945	-45.995
Overige mutaties	2.263	2.952
Eindstand	1.073.521	1.233.320

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van € 0,2 miljoen.

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa (4)

	31-12-2015	31-12-2014
Vorderingen op groepsmaatschappijen	31.566	34.393
Overige vorderingen en overlopende activa	15.732	347
Totaal	47.298	34.740

De vorderingen en overlopende activa hebben hoofdzakelijk betrekking op vorderingen op groepsmaatschappijen en vooruitbetaalde bedragen. Deze hebben een looptijd van minder dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

Liquide middelen (5)

	31-12-2015	31-12-2014
Banktegoeden in rekening courant	296.255	83.914
Deposito's	-	60.000
Totaal	296.255	143.914

Van de liquide middelen staat nihil (2014: € 1,3 miljoen) niet ter vrije beschikking.

Eigen vermogen (6)	31-12-2015	31-12-2014
Gestort en opgevraagd kapitaal	705.297	705.297
Agio	416.380	490.414
Wettelijke reserves	14.132	18.936
Overige reserves	29.130	22.130
Onverdeeld resultaat boekjaar	43.957	35.967
	1.208.896	1.272.744

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	490.414	18.936	22.130	35.967
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	35.967	-35.967
Mutatie wettelijke reserves	-	-	-7.000	7.000	-
Uitgekeerd dividend	-	-74.034	-	-35.967	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	43.957
Overige mutaties	-	-	2.196	-	-
Eindstand	705.297	416.380	14.132	29.130	43.957

Gestort en opgevraagd kapitaal

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

Agio

Als agio is in voorgaande jaren verwerkt het bij de oprichting betaalde agio alsmede agio als gevolg van kapitaalstortingen en onttrekkingen, inbreng van een dochter tegen fair value alsmede agio vanuit de omzetting van leningen van aandeelhouders in eigen vermogen in het kader van de herkapitalisatie van APG Groep. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft bij de resultaatbestemming 2014 besloten tot een aanvullende dividenduitkering van € 74 miljoen welke ten laste is gebracht van agio.

Wettelijke en overige reserves

In de wettelijke en overige reserves zijn rechtstreekse vermogensmutaties opgenomen die samenhangen met de verwerving en verhangning van dochters uit voorgaande jaren ad € 9,2 miljoen (2014: € 16,2 miljoen). Verder is een reserve omrekeningsverschillen ad € 4,5 miljoen (2014: € 2,3 miljoen) opgenomen met betrekking tot de buitenlandse deelnemingen. De ontwikkeling van de wettelijke reserve omrekeningsverschillen is verantwoord onder de overige mutaties.

Onverdeeld resultaat boekjaar

Hieronder is opgenomen het resultaat over het verslagjaar.

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

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

Voorzieningen (7)

	BELASTING LATENTIE	PERSONEELS- GERELATEERDE VOORZIENINGEN	VOORZIENING REORGANISATIE	TOTAAL 2015	TOTAAL 2014
Beginstand	14.069	-	-	14.069	19.381
Effect juridische herstructurering	-	5.722	34.459	40.181	-
Dotaties	-	1.721	13.504	15.225	-
Onttrekkingen	-	-2.307	-9.254	-11.561	-
Vrijval	-4.443	-	-	-4.443	-5.312
Eindstand	9.626	5.136	38.709	53.471	14.069

Het effect juridische herstructurering betreft de invlechting van staven vanuit dochters in APG Groep.

De voorziening belastinglatentie vloeit voort uit de afwijkende fiscale waardering van de verzekeringsportefeuille die is opgenomen onder de immateriële vaste activa.

Langlopende schulden (8)

	2015	2014
Beginstand	23.767	23.767
Verstrekingen	-	-
Aflossingen	-	-
Eindstand	23.767	23.767

Van de eindstand heeft een bedrag van € 12,9 miljoen betrekking op financiering door verbonden partijen (2014: € 12,9 miljoen). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar. De rentepercentages variëren van 5,4% tot 7,25% per jaar (2014: 5,4% tot 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt € 38,7 miljoen.

Kortlopende schulden en overlopende passiva (9)

	31-12-2015	31-12-2014
Crediteuren	688	146
Schulden aan groepsmaatschappijen	142.998	144.859
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.605	240
Schulden ter zake van pensioenen	126	-
Vakantiegeld en -dagen	2.022	-
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	241	-
Vennootschapsbelasting	17.217	5.720
Overige schulden	5.325	6.703
Totaal	170.222	157.668

Onder de overige schulden is een valutatermijncontract opgenomen dat dient ter afdekking van de netto-investering in een buitenlandse dochter. De verplichting uit hoofde van het contract bedraagt € 10,2 miljoen (contractkoers) en de waarde op balansdatum bedraagt € 1,1 miljoen negatief.

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

De toename van de schulden met een personeelsgerelateerd karakter komt hoofdzakelijk voort uit de invlechting van personeel als gevolg van de juridische herstructurering.

De te betalen vennootschapsbelasting betreft de verschuldigde vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid waarvan APG Groep NV aan het hoofd staat. Dit wordt voor zover van toepassing verrekend met de overige entiteiten in de fiscale eenheid.

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

Niet uit de balans blikende verplichtingen en rechten

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de financiering van de buitenlandse dochters van APG Asset Management NV bedragen per balansdatum € 88,4 miljoen (contractkoers). De verplichtingen hebben een looptijd van één jaar. Direct hiermee samenhangende verplichtingen tussen APG Groep NV en APG Asset Management NV zijn door middel van back-to-back agreements geformaliseerd.

Aansprakelijkheidsstelling

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

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

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

Aantal personeelsleden

Bij APG Groep NV waren in 2015 gemiddeld 323 werknemers in dienst (2014: 252). De stijging van het aantal werknemers is het gevolg van overheveling van werknemers vanuit groepsmaatschappijen als gevolg van herstructurering.

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) zijn in de consolidatie betrokken:

NAAM	VESTIGINGSPLAATS
APG Rechtenbeheer NV	Heerlen
Loyalis NV	Heerlen
• Loyalis Leven NV	Heerlen
· Loyalis Leven VRF I BV*	Heerlen
· Loyalis Leven VRF II BV*	Heerlen
• Loyalis Schade NV	Heerlen
· Loyalis Schade VRF I BV*	Heerlen
· Loyalis Schade VRF II BV*	Heerlen
• Loyalis Diensten BV	Heerlen
• Loyalis Kennis en Consult BV	Heerlen
• Loyalis Sparen & Beleggen NV	Heerlen
• Cordares Advies BV	Amsterdam
APG Asset Management NV	Amsterdam
• APG Asset Management US Inc	Delaware
· Fairfield Residential I, LLC	Delaware
· Fairfield Residential II, LLC	Delaware
• APG Investments Asia Ltd	Hong Kong
APG Diensten BV	Amsterdam
APG Deelnemingen NV	Heerlen
• Inadmin NV	Heerlen
• Cordares Vastgoed BV	Amsterdam
· Cordares Basisweg Beheer V BV	Amsterdam
• Inotime BV	Rotterdam
• Inovita BV	Rotterdam
• APG Service Partners BV	Heerlen

* Als gevolg van de herstructurering bij Vesteda houden Loyalis Leven NV en Loyalis Schade NV de participaties in Vesteda vanaf 1 februari 2012 via een dubbele BV-structuur. Materieel is geen wijziging beoogd. De belangrijkste redenen voor de herstructurering zijn het transparanter maken van de structuur en het vereenvoudigen van het toe- en uittreden door participanten, en zodoende de liquiditeit in het fonds te verbeteren.

Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen:

NAAM	VESTIGINGSPLAATS
APG – ABN AMRO Pensioeninstelling NV (kapitaalbelang 30%, gehouden door APG Deelnemingen NV)	Amsterdam
Campus Heerlen Huisvesting B.V. (kapitaalbelang 50%, gehouden door APG Deelnemingen NV)	Maastricht
Campus Management & Development B.V. (kapitaalbelang 33%, gehouden door APG Deelnemingen NV)	Maastricht

Amsterdam, 31 maart 2016

RAAD VAN COMMISSARISSEN

dr. L.J.C.M. Le Blanc, *voorzitter*

drs. P.J.A.M. Jongstra RA, *vicevoorzitter*

mw. E.L. Snoeij

mr. M.J. van Lanschot

mr. R.H.L.M. van Boxtel

mw. drs. C.J.G. Zuiderwijk

RAAD VAN BESTUUR

drs. G. van Olphen RA, *voorzitter*
(vanaf 9 maart 2016)

mw. dr. A.G.Z. Kemna

drs. ir. M. Boerekamp RA

drs. E. van Gelderen CFA FRM

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering van aandeelhouders en de raad van commissarissen van APG Groep N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van APG Groep N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van APG Groep N.V. te Heerlen ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015 ; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

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 assuranceopdrachten (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.

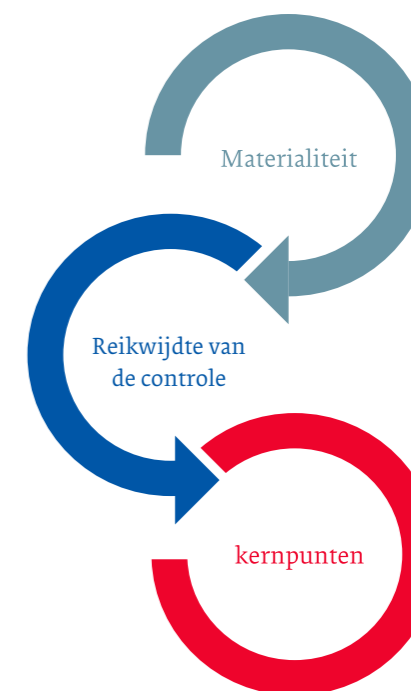
Onze controleaanpak

Samenvatting en context

Wij ontwerpen onze controleaanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het management subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het management.

Hierbij hebben wij rekening gehouden met de groepsstructuur, de interne beheersing bij APG Groep N.V. en haar dochterondernemingen, alsmede met de belanghebbenden van APG Groep N.V. Het onderstaande diagram geeft een schets van onze controle.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een pensioenuitvoerder. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van IT, belastingen, actuariaat en waardering beleggingen in ons team opgenomen.



Materialiteit

- Materialiteit: € 9,8 miljoen, gebaseerd op 1% van de som der bedrijfsopbrengsten (verminderd met de beleggingsresultaten).

Reikwijdte van de controle

- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op vier locaties, te weten Heerlen, Amsterdam, New York en Hong Kong.
- Het groepsteam heeft gedurende 2015 vier locaties bezocht: Amsterdam, Heerlen, New York en Hong Kong.
- In totaal vertegenwoordigen de controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd 100% van de geconsolideerde omzet, 96% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen en 100% van het geconsolideerde balanstotaal.

Kernpunten

- Waardering goodwill, cliëntcontracten en verzekeringsportefeuille.
- Waardering voorziening reorganisatie.
- Classificatie van projectuitgaven als kosten of als investeringen.
- Waardering beleggingen verzekeringsbedrijf.
- Waardering verzekeringsverplichtingen verzekeringsbedrijf.

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel belang’ wordt toegelicht in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, alsook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

- *Materialiteit voor de groep*
€ 9,8 miljoen (2014: € 10,5 miljoen).
- *Hoe is de materialiteit bepaald*
1% van de som der bedrijfsopbrengsten (verminderd met de beleggingsresultaten)
- *De overwegingen voor de gekozen benchmark*
We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Wij hebben deze benchmark gekozen omdat de bedrijfsopbrengsten een stabiele benchmark vormen die gebaseerd is op het collectief van activiteiten in de diverse deelnemingen die APG Groep heeft. Uitgangspunt is dat de belanghebbenden bij APG Groep (waaronder deelnemers, polishouders, toezichthouders en aandeelhouders) bij deze benchmark gebaat zijn, omdat deze een uitdrukking is van de kernactiviteiten van de brede APG Groep.
- *Materialiteit voor groepsonderdelen*
Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de € 123.000 en € 6.700.000. Een aantal groepsonderdelen is gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte lokale controle die ook lager was dan de materialiteit voor de groep als geheel.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 488.000 (2014: € 525.000) rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

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

APG Groep N.V. kent drie significante componenten en een aantal kleinere componenten. De significante componenten APG Asset Management N.V., APG Rechtenbeheer N.V. en Loyalis N.V. aangevuld met een aantal van de kleine componenten vallen binnen de reikwijdte van onze controle. De drie significante componenten vertegenwoordigen elk minimaal 25% van de geconsolideerde omzet en tezamen 97% van de geconsolideerde omzet. Voor APG Asset Management N.V. en Loyalis N.V. treedt de groepsaccountant ook op als statutair accountant.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	100%
Balanstotaal	100%
Resultaat voor belastingen	96%

Op de financiële informatie van de resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau onder meer cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de groepsjaarrekening als geheel. Wij hebben de accountants van deze onderdelen instructies gestuurd om gebruik te kunnen maken van hun werkzaamheden en eindbesprekingen met betrekking tot de significante

componenten bijgewoond. Het groepsteam bezoekt de buitenlandse groepsonderdelen minimaal eenmaal elke twee jaar. In 2015 zijn bezoeken gebracht aan de onderdelen in Amsterdam, Heerlen, New York en Hong Kong.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe aspecten waaronder de waardering goodwill, cliëntcontracten en de verzekeringsportefeuille, de waardering van de voorziening reorganisatie en de classificatie van projectuitgaven als kosten of als investeringen zijn door het groepsteam gecontroleerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps) onderdelen, 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 geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professioneel oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

Kernpunten

Waardering goodwill, cliëntcontracten en verzekeringsportefeuille (zie waarderingsgrondslag (1) en toelichting (1) van de jaarrekening).

In de jaarrekening 2015 zijn immateriële vaste activa opgenomen. Deze immateriële vaste activa bestaan onder meer uit goodwill ad € 193.233.000, de geactiveerde waarde van cliëntcontracten ad € 291.971.000 en een verzekeringsportefeuille ad € 38.503.000. Deze activa zijn ontstaan toen APG Groep deze activiteiten aankocht. Een groot deel van de goodwill vormt samen met een van de cliëntcontracten een kasstroomgenererende eenheid, en is tezamen met dit cliëntcontract verworven in één transactie. Deze jaarrekeningpost bevat materiële schattingselementen ten aanzien van de waardering en is daarom een kernpunt voor onze controle.

APG Groep heeft bepaald of sprake is van een bijzondere waardevermindering. De belangrijkste assumpties die APG Groep hanteert voor deze analyse zijn:

- De verwachte vrije kasstromen uit het cliëntcontract op basis van tariefontwikkeling, de verwachte ontwikkeling in de deelnemersaantallen en de verwachte ontwikkeling van kosten voor de uitvoering van het cliëntcontract. Hierbij zijn de goodwill en het bijbehorende cliëntcontract tezamen beoordeeld.
- De verwachte vrije kasstromen uit de verzekeringsportefeuille op basis van de meerjarenbegroting van de vennootschap waarin deze portefeuille is ondergebracht.
- De gehanteerde terminal growth-rate en verdisconteringsvoet.

Het verdisconteerde rendement volgens de veronderstellingen van APG Groep is hoger dan de boekwaarde van de immateriële vaste activa op basis van de door APG Groep uitgevoerde analyse, daarom bestaat geen aanleiding voor een bijzondere waardevermindering.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben de waardering van de immateriële vaste activa gecontroleerd aan de hand van de analyse zoals opgesteld door APG Groep. Hierbij hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Toetsing van de door het management opgestelde analyse aan de hand van de onderliggende documentatie.
- Toetsing van de interne beheersing rond het opstellen van de informatie die de basis vormt voor de aannames ten aanzien van de financiële prognoses.
- Controle van de prognoses voorgaand jaar middels backtesting op basis van gerealiseerde uitkomsten uit het cliëntcontract.
- Toetsing van de plausibiliteit van de financiële prognoses en onderliggende aannames ten aanzien van kosten (aan de hand van de businessplanning APG Groep), deelnemersaantallen (aan de hand van actuariële prognoses), het belegd vermogen (aan de hand van prognoses beleggingsrendement en saldo premies en uitkeringen) en omzet (aan de hand van contract-afspraken).
- Voor de verzekeringsportefeuille hebben we de verwachte kasstromen aangesloten met de meerjarenbegroting, en de daarin opgenomen omzet en kosten op redelijkheid getoetst aan de hand van de in de achterliggende jaren verantwoorde omzet en kosten.
- Toetsing van de plausibiliteit van de gebruikte growth-rate en verdisconteringsvoet.

Als sluitstuk van onze controle hebben wij de gevoeligheid van de waardering voor wijzigingen in de diverse inputvariabelen getoetst door middel van een stresstest.

Kernpunten

Waardering voorziening reorganisatie (zie waarderingsgrondslag (11) en toelichting (11) van de jaarrekening).

Binnen APG Groep lopen ultimo 2015 meerdere reorganisatieprogramma's. In de jaarrekening 2015 van APG Groep is een voorziening van € 121,1 miljoen (2014: € 86,4 miljoen) opgenomen. Deze voorziening bestaat enerzijds uit voorzieningen met een collectief karakter, die zijn gebaseerd op de door het management opgestelde en door de ondernemingsraad beoordeelde reorganisatieplannen. Anderzijds bestaan de individuele vertrekregelingen. Dit zijn voorzieningen voor medewerkers die op individuele basis vertrekken. De waardering van beide voorzieningen bevat schattingselementen ten aanzien van medewerkers bij wie een redelijke verwachting over de beëindiging van hun arbeidscontract is gewekt.

Het reorganisatieplan is overeengekomen met de ondernemingsraad. De belangrijkste schattings-elementen in het reorganisatieplan zijn:

- Voor regelingen met een collectief karakter:
 - de verwachte reductie in het aantal personeelsleden
 - de verwachte kosten verbonden aan de personele reductie
- Voor regelingen met een individueel karakter:
 - de daaraan verbonden vertrekregeling voor de deelnemers waarmee een vertrekregeling wordt overeengekomen: het inkomen, de dienstjaren en de vaststellingsovereenkomsten.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben de waardering van de voorziening reorganisatie gecontroleerd aan de hand van de criteria uit de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Hierbij hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Toetsing van de door het management opgestelde analyse aan de hand van de onderliggende documentatie.
- Aansluiting van de geplande personele reorganisatie in de berekening van de voorziening met de reorganisatieplannen per bedrijfs onderdeel zoals overeengekomen met de ondernemingsraad.
- Toetsing of de betreffende reorganisatieplannen zijn gedeeld met de medewerkers zodat een redelijke verwachting inzake de reorganisatie is gewekt.
- Aansluiting van de kosten die gepaard gaan met de toekomstige reorganisaties aan de hand van de geschatte personele reorganisatie en de achterliggende gegevens uit de salarisadministraties.
- Controle van de individuele vertrekregelingen op basis van de met de betreffende werknemers overeengekomen vaststellingsovereenkomsten.

Kernpunten

Classificatie van projectuitgaven als kosten of als investeringen (zie waarderingsgrondslag (23) en toelichting (23) van de jaarrekening).

Binnen APG Groep lopen meerdere transformatieprogramma's die beogen de strategische agenda voor de toekomst te realiseren.

Het management heeft beoordeeld in hoeverre sprake is van uitgaven die in aanmerking komen voor activering. De overweging bevat inschattingen ten aanzien van toekomstige kosten en baten, die bepalen of sprake is van een actief of een kostenpost. Deze posten zijn materieel.

Hierbij zijn de volgende criteria gehanteerd:

- de technische uitvoerbaarheid om het immaterieel vast actief te voltooien;
- de intentie om het immaterieel vast actief te voltooien en het te gebruiken of te verkopen;
- het vermogen om het immaterieel vast actief te gebruiken of te verkopen;
- de wijze waarop het immaterieel vast actief waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren;
- de beschikbaarheid van adequate technische, financiële en andere middelen om de ontwikkeling te voltooien; en
- het vermogen om de uitgaven gedurende de ontwikkeling van het immaterieel vast actief betrouwbaar vast te stellen.

De belangrijkste assumpties uit deze lijst, waarop wij getoetst hebben ten aanzien van de verwachte toekomstige kosten en baten zijn:

- De verwachte aanvullende omzet, indien er sprake is van extra omzet. Hierbij geldt dat een deel van de projecten wordt gedreven door externe factoren zoals verplichtingen uit wet- en regelgeving;
- De verwachte kostenreductie waarbij naast de daling in salarislasten ook rekening is gehouden met de toename van afschrijvings- en amortisatielasten;
- De betrouwbaarheid van de schattingen ten aanzien van kosten en baten, waarbij rekening is gehouden met de realisatie tot op heden ten opzichte van budget; en
- De verwachte terugverdienperiode van de betreffende projecten.

Deze beoordelingen zijn gedocumenteerd in analyses, waarin de diverse projecten worden beschreven en getoetst aan de relevante standaarden uit de jaarverslaggeving, alsmede het kader voor waarderingsgrondslagen van APG Groep. Uit deze analyse blijkt dat € 56 miljoen ten laste moet worden gebracht van het resultaat 2015 en dat aan de criteria van activering niet wordt voldaan. De uitgaven gerelateerd aan de aanschaf van software ad € 3,3 miljoen zijn geactiveerd en verantwoord onder immateriële vaste activa.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben de classificatie van de projectuitgaven als kosten of investeringen gecontroleerd door het uitvoeren van de volgende werkzaamheden:

- Toetsing van de door het management opgestelde analyse van de gehanteerde criteria voor het activeren van de uitgaven van de projecten in het kader van de transformatieprogramma's aan de hand van de onderliggende documentatie.
- Toetsing van de wijze waarop het immaterieel vast actief economisch voordeel zal leveren door middel van extra opbrengsten en/of kostenreductie ter dekking van de uitgaven en de onderbouwing daarvan aan de hand van de businesscases, kostenramingen en andere documentatie bij de projecten. Daarbij hebben wij vastgesteld dat bij de onderbouwing rekening is gehouden met de verplichtingen uit wet- en regelgeving.
- Toetsing van de betrouwbaarheid van de schattingen ten aanzien van kosten en verwachte opbrengsten aan de hand van de financiële en projectadministratie en backtesting van prognoses en ramingen uit voorgaande jaren.
- Toetsing van de uitgaven aan de hand van de onderliggende documentatie, zoals ontvangen offertes, gesloten contracten, ontvangen facturen, projectbudgetten en overige externe bronnen.

Kernpunten

Waardering beleggingen verzekeringsbedrijf (zie waarderingsgrondslag(4) en toelichting (4) van de jaarrekening).

De waardering van derivaten en niet-beursgenoteerde beleggingsfondsen is belangrijk voor onze controle, aangezien de waardebeoordeling in hoge mate afhankelijk is van schattingen (hiervoor worden verschillende aannames en technieken gebruikt) die gebruik maken van niet-publieke informatie.

De vennootschap belegt voor € 393 miljoen in niet beursgenoteerde beleggingsfondsen (waarin onder andere vastgoed- en private-equityfondsen), gewaardeerd op actuele waarde, die geclassificeerd zijn als niveau 2 voor een bedrag van € 364 miljoen en voor € 29 miljoen als niveau 3 beleggingen. In de waardering van deze niet beursgenoteerde beleggingsfondsen is gebruikgemaakt van marktinformatie en niet-publieke gegevens.

Voor de actieve derivatenpositie van € 34 miljoen en de passieve derivatenpositie van € 22 miljoen gebruikt het management waarderingsmodellen gericht op het bepalen van de toekomstige kasstromen, gebruikmakende van uit de markt beschikbare informatie.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

We hebben de werking van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de waardering van derivaten en niet-beursgenoteerde beleggingen getest.

Voor de waardering van de niet-beursgenoteerde beleggingsfondsen, waaronder vastgoed en private equity, hebben wij de in de financiële administratie opgenomen nettovermogenswaarde aangesloten met de opgave van de vermogensbeheerder. Tevens hebben we de aansluiting getest tussen de meest recente, door een externe accountant gecontroleerde, financiële verantwoording met de waarde zoals die op dat moment was opgenomen in de financiële administratie bij de vennootschap, ter verificatie van het schattingsproces van deze vermogensbeheerders. Wij hebben verder de ISAE 3402 type 2-verklaring beoordeeld van de vermogensbeheerder van deze beleggingsfondsen, om vast te stellen dat de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot deze beleggingsfondsen effectief hebben gewerkt gedurende 2015.

In onze testwerkzaamheden op de waardering van derivaten hebben we onder andere getest of de verwachte kasstromen op een betrouwbare wijze zijn bepaald en getest of de data die ten grondslag ligt aan de waardering betrouwbaar zijn.

Onze PwC-waarderingspecialisten voor financiële instrumenten hebben geassisteerd bij de analyse van de aannames en methodes die zijn gebruikt voor de waardering van deze derivaten.

We hebben de toereikendheid van de toelichtingen gecontroleerd, en dan met name de gevoeligheidsanalyse en de juistheid en volledigheid van de toelichtingen op de actuele waarde hiërarchie.

Kernpunten

Waardering verzekeringsverplichtingen verzekeringsbedrijf (zie waarderingsgrondslag(6) en (9) en toelichting (6) en (9) van de jaarrekening).

De berekening van de activa (€ 41 miljoen) en passiva (€ 2.948 miljoen) uit verzekeringscontracten is complex en bevat significante schattingen, gebaseerd op aannames over de toekomstige demografische, economische en politieke situatie. De gebruikte aannames voor de voorziening levensverzekeringsverplichtingen (€ 2.112 miljoen) hebben onder andere betrekking op sterftekansen, overlevingskansen, verloop in de verzekeringsportefeuille van levensverzekeringen, kosten en overige aannames gebruikt in de toereikendheidstoets. Bij de waardering van de voorziening levensverzekeringsverplichtingen is rekening gehouden met de lopende discussie in de markt over de in het verleden verkochte beleggingsverzekeringen.

De gebruikte aannames voor de voorziening schadeverzekeringsverplichtingen (€ 836 miljoen) hebben betrekking op catastroferisico, verloop in de verzekeringsportefeuille van schadeverzekeringen, verzuimkans, herstelkans, toekomstige kosten en overige aannames gebruikt in de toereikendheidstoets. De waardering van de voorziening schadeverzekeringsverplichtingen wordt mede bepaald door wet- en regelgeving vanuit de overheid, met name voor de schadegevallen bij langdurige arbeidsongeschiktheid (WGA-ERD/WIA). De aannames berusten voor een groot deel op de oordeelsvorming van het management. De vennootschap heeft uitvoerige procedures en beheersingsmaatregelen om de waardering van de activa en passiva uit verzekeringscontracten te bepalen, alsmede om de toereikendheid te toetsen.

De aannames en onzekerheden hebben ook betrekking op het herverzekeringsdeel van de voorzieningen (€ 41 miljoen).

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

We hebben de werking van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de waardering van de voorziening verzekeringsverplichtingen getest.

Wij hebben de door het management gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten getoetst aan de in de markt aanwezige gegevens. Tevens hebben wij de schattingen getoetst aan de uitkomsten van de technische resultaten gedurende het jaar teneinde een indruk te krijgen van de kwaliteit van de door het management gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten.

De uitkomsten van de actuariële analyse voor levensverzekeringen alsmede schadeverzekeringen, zoals opgesteld door de vennootschap, zijn besproken met de externe, certificerend actuaaris, waarbij we de gebruikte veronderstellingen kritisch hebben onderzocht, hierbij gebruikmakend van onze PwC actuariële experts. Hierbij hebben we met name aandacht besteed aan de aannames rondom verwachte toekomstige kosten, overlevingsstafels en rekenrente voor de levensverzekeringen. Voor schadeverzekeringen hebben we met name aandacht besteed aan de aannames rondom verwachte toekomstige kosten, herstelkans, verzuimkans en rekenrente. Deze procedures voor schadeverzekeringen bevatten actuariële projecties gebaseerd op schadestatistieken, waarvoor we de basisgegevens hebben gecontroleerd. Voor zowel de levensverzekeringen als de schadeverzekeringen hebben we de procedures van de vennootschap getest met betrekking tot de te verwachten totale uitkeringen.

We hebben de aansluiting vastgesteld tussen de waardering in de jaarrekening en de actuariële rapportage van de externe, certificerend actuaaris voor zowel de levensverzekeringen als de schadeverzekeringen. Daarnaast hebben we voor zowel de levensverzekeringen als de schadeverzekeringen de toereikendheid van de toelichtingen over de aannames en de gevoeligheidsanalyses daarop gecontroleerd.

Met betrekking tot de beleggingsverzekeringen hebben we vastgesteld dat compensatie heeft plaatsgevonden in lijn met de overeenkomsten zoals die zijn gesloten met consumentenorganisaties. We hebben de analyse van de vennootschap beoordeeld over het potentiële risico voor additionele claims en vastgesteld dat hiermee op toereikende wijze rekening is gehouden bij de bepaling van de voorzieningen.

Onze procedures bevatten tevens data analyse gebaseerd op polisvoorwaarden en opvolging op geconstateerde uitzonderingen.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening en voor het opstellen van het verslag van de raad van bestuur, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde 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 bedrijfsactiviteiten 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 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 verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het verslag van de raad van bestuur en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het verslag van de raad van bestuur en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het verslag van de raad van bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het verslag van de raad van bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Onze benoeming

Wij zijn op 22 december 2008 benoemd als externe accountant van APG Groep N.V. door de raad van bestuur wat jaarlijks is bevestigd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van acht jaar accountant van de vennootschap.

Rotterdam, 31 maart 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door
drs. S. Barendregt-Roojers RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van APG Groep N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant 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 doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. 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 op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn bedrijfsactiviteiten 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 onderneming 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 eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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 vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Statutaire winstbestemmingsregeling

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

Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat van het boekjaar ad € 44,0 miljoen uit te keren als dividend.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 31 maart 2016 is het belang van 30% in de APG – ABN AMRO Pensioeninstelling NV verkocht aan ABN AMRO.

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

Personalia

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

Leden raad van commissarissen

dr. L.J.C.M. Le Blanc (1946), voorzitter

Belangrijkste nevenfuncties:

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

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 22 juli 2014

Lidmaatschap commissies: remuneratie- en selectiecommissie, voorgenomen lid van commissie AMTC

drs. P.J.A.M. Jongstra RA (1956), vicevoorzitter

Belangrijkste nevenfuncties:

- Voorzitter van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)
- Lid bestuur van Talent naar de Top
- Lid bestuur en penningmeester van de Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging
- Penningmeester en jurylid Koning Willem I Stichting
- Penningmeester Stichting voor de Jaarverslaggeving

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 4 februari 2015

Lidmaatschap commissies: voorzitter audit- en riskcommissie en voorzitter corporate governance commissie

mw. E.L. Snoeij (1956)

Belangrijkste nevenfuncties:

- Lid van de Commissie advies- en verwijspunt Klokkenluiders
- Lid bestuur Pensioenfonds KPN (uitvoerend)
- Voorzitter raad van toezicht pensioenfonds PnoMedia
- Voorzitter raad van toezicht pensioenfonds PMA
- Onafhankelijk voorzitter Stuurgroep langdurige zorg
- Voorzitter raad van toezicht van Stichting Waarborgfonds en Kenniscentrum Ruimte-OK
- Commissie AGFA (Adviescommissie Grondrechten en functie-uitoefeningen ambtenaren) en commissie AMAR bij CAOP (Algemeen militair reglement)
- Bestuurslid Stichting Expertisecentrum ETV.NL

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 26 april 2012

Lidmaatschap commissies: voorzitter remuneratie- en selectiecommissie en lid corporate governance commissie

mr. M.J. van Lanschot (1952)

Belangrijkste nevenfuncties:

- Chief financial officer TropiQ Health Sciences B.V.
- Directeur Landgoed Zwijnsbergen B.V.

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 15 mei 2013

Lidmaatschap commissies: audit- en riskcommissie en voorgenomen voorzitter commissie AMTC

mr. R.H.L.M. van Boxtel (1954)

Belangrijkste nevenfuncties:

- President-directeur NS (a.i.)
- Voorzitter Raad van Toezicht Museum De Fundatie
- Voorzitter Stichting Geschiedschrijving Gorinchem
- Lid bestuur VUmc Alzheimerstichting

• Lid raad van advies ECP

• Lid Algemene Ledenvergadering Ajax

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 16 juli 2015

Lidmaatschap commissies: corporate governance commissie

mw. drs. C.J.G. Zuiderwijk (1962)

Belangrijkste nevenfuncties:

- Voorzitter raad van bestuur Kamer van Koophandel
- Lid van de raad van commissarissen van KPN N.V.
- Bestuurslid PubliQ
- Lid van de adviescommissie commissie aanbeveling gemeente Haarlemmermeer
- Bestuurslid en jurylid Koning Willem I Stichting
- Lid van Forum Smart Industry

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 27 juli 2015

Lidmaatschap commissies: audit- en riskcommissie, en remuneratie- en selectiecommissie

Leden raad van bestuur

drs. G. van Olphen RA (1962)

Hoofdfunctie: voorzitter raad van bestuur

Nevenactiviteiten:

• Lid Raad van Toezicht Hartstichting

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 9 maart 2016

mw. dr. A.G.Z. Kemna (1957)

Hoofdfunctie: lid raad van bestuur/ CFRO

Nevenactiviteiten:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Yellow & Blue
- Lid bestuur Duisenberg School of Finance
- Non-executive director Railpen Investment Board

• Lid van het executive committee van Child

& Youth Finance International

• Lid van de monitoring commissie accountancy

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 1 november 2009

Tweede benoeming: 1 november 2013

drs. ir. M. Boerekamp RA (1970)

Hoofdfunctie: lid raad van bestuur/ COO

Nevenactiviteiten:

• Directeur De Beuk Holding BV

• Lid bestuur LED (Limburg Economic Development)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 1 februari 2012

Tweede benoeming: 1 februari 2016

drs. E. van Gelderen CFA FRM (1965)

Hoofdfunctie: lid raad van bestuur/ CIO

Nevenactiviteiten:

• Voorzitter BeleggingsCommissie GAK Instituut

• Lid Raad van Commissarissen Triple Jump

• Voorzitter Conspect Trust (administratiekantoor)

• Lid Advisory Council 'AQR Institute of Asset

Management' London Business School

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 1 september 2014

Samenstelling Ondernemingsraad

• M.R. Kleijer

• L.H.A. Adams (*secretaris*)

• R.M.J. Lavalle

• ing. P.L.J. Brouns (*voorzitter*)

• J.J. Porebski

• drs. H. Bijma RBA RO

• H. Rijkssen (*vice-voorzitter*)

• mw. L.A. Cramer

• A. Smeets

• drs. H.A.C.J. Dabekaussen EMFC RC (*vice-voorzitter*)

• F. Tajjiou (*plaatsvervangend secretaris*)

• H.B.J. van Eijnsden

• mw. C.T.H.M. Voss-Martinow

• L.C.J. Eskens

• M.M.M. Widdershoven

• P.J. Geurts BSc

• H.R. Wieringa

• A.H. de Heus

Meer informatie

APG

Group Communications & Branding
group.communications@apg.nl
T: +31 (0)20 583 35 10
www.apg.nl