



APG Groep NV

Jaarverslag 2017

Inhoudsopgave

Kerncijfers 3

Verslag van de raad van bestuur 4

Bericht van de raad van commissarissen 21

Jaarrekening 24

- Geconsolideerde balans per 31 december 2017 25
- Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2017 25
- Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017 26
- Grondslagen voor de financiële verslaggeving 27
- Toelichting op de geconsolideerde balans 35
- Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening 42
- Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht 45
- Overige toelichtingen 45
- Gebeurtenissen na balansdatum 45
- Enkelvoudige financiële overzichten 46
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 46
- Toelichting op de enkelvoudige financiële overzichten 47

Overige gegevens 51

- Statutaire winstbestemmingsregeling 52
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 53

Personalia 58

Begrippenlijst 60

Kerncijfers

(bedragen in miljoenen euro's)

	2017	2016
Kerncijfers over onze opdrachtgevers		
Totaal beheerd vermogen	470.476	440.005
Rendementsrange op beleggingen voor opdrachtgevers (exclusief rente hedge)	5,6% - 7,9%	8,2% - 9,6%
Totaal aantal deelnemers in de pensioenadministratie	4.527.435	4.455.522
• waarvan actieve deelnemers	1.506.452	1.482.751
• waarvan gepensioneerden	1.228.286	1.204.191
• waarvan slapers (gewezen deelnemers van een fonds, die geen premie meer betalen, maar wel recht blijven hebben op pensioen)	1.792.697	1.768.580
Kerncijfers APG Groep		
Groepsvermogen	1.187	1.230
Balanstotaal	4.571	4.791
Personeel (ultimo in fte)	3.071	3.071
Solvabiliteitsratio APG Groep (Solvency II)*	190%	199%
Beschikbaar kapitaal APG Asset Management **	177	175
Beleggingen Loyalis	3.146	3.156
Verplichtingen Loyalis	2.918	3.000
Solvabiliteitsratio Loyalis Leven (Solvency II) ***	175%	166%
Solvabiliteitsratio Loyalis Schade (Solvency II) ***	180%	170%

Excess rendementen op liquide beleggingscategorieën waarin APG vermogen van haar klanten belegt ligt tussen -/- 130 en + 211 basispunten.

Uitvoeringskosten fondsen per deelnemer zijn gedaald tussen de 2% en 14%.

	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten APG Groep		
Operationele opbrengsten	684	674
Verzekeringsbaten van aanvullende producten	254	254
Beleggingsbaten van aanvullende producten	79	179
Overige opbrengsten	35	37
	1.052	1.144
Bedrijfslasten APG Groep		
Operationele lasten	674	644
Uitkeringslasten van aanvullende producten	261	251
Mutatie verzekeringsverplichtingen van aanvullende producten	-89	57
	846	952
Operationeel resultaat APG Groep	206	192
Nettoresultaat APG Groep	47	65

* Solvabiliteitsratio APG Groep (Solvency II): APG Groep valt per 1 januari 2016 als gemengde financiële holding onder het Solvency II toezicht. Bij het berekenen van het vereiste kapitaal maakt APG Groep gebruik van het standaard model, hetgeen passend is op de situatie van APG als zijnde een gemengde financiële holding. De solvabiliteitsratio voor APG Groep bedraagt ultimo 2017 190% (2016: 199%) en voldoet per einde verslagjaar aan de (standaard)norm van 100%. Exclusief voorgesteld dividend bedraagt de Solvency II-ratio ultimo 2017 223% (2016: 221%). Formele rapportage aan De Nederlandsche Bank over de Solvency II groepsverantwoording en bijbehorende toelichting zal conform wettelijke voorschriften uiterlijk op 17 juni 2018 plaatsvinden. De gepresenteerde ratio 2017 is gebaseerd op de huidige beschikbare informatie.

** Beschikbaar kapitaal APG Asset Management: Betreft het wettelijk beschikbaar kapitaal berekend op basis van de Capital Requirements Regulation (CRR) en Capital Requirements Directive IV (CRD IV) die van toepassing zijn op de asset management activiteiten van APG Asset Management.

*** Solvabiliteitsratio Loyalis Leven en Loyalis Schade (Solvency II): De solvabiliteitsratio's (beschikbaar kapitaal versus vereist kapitaal) onder Solvency II bedragen ultimo 2017 180% voor het schadebedrijf (2016: 170%) en voor het levensverzekeringsbedrijf 175% (2016: 166%), beiden boven de interne normen van het verzekeringsbedrijf Loyalis van 150% (2016: 150%). Formele rapportage van de solo-entiteiten van het verzekeringsbedrijf aan De Nederlandsche Bank over de Solvency II verantwoording en bijbehorende toelichting zal conform wettelijke voorschriften uiterlijk op 6 mei 2018 plaatsvinden. De gepresenteerde ratio 2017 is gebaseerd op de huidige beschikbare informatie.

Verlag van de raad van bestuur

Betere dienstverlening door wendbaarheid en werken in samenhang

Voor u ligt het jaarverslag 2017 van APG Groep, waarin we verantwoording afleggen aan onze aandeelhouders, aan onze klanten, waaronder opdrachtgevende (pensioen)fondsen en de hierbij aangesloten werkgevers en deelnemers en aan de medewerkers van APG. Tevens is ons jaarverslag bedoeld voor andere belangstellenden.

In ons jaarverslag leest u hoe wij er voor zorgen, dat onze opdrachtgevende (pensioen)fondsen en de ruim 4,5 miljoen hierbij aangesloten deelnemers erop kunnen vertrouwen dat hun opgebouwde pensioenrechten op de juiste manier worden belegd, geadmistreerd en uitgekeerd. U leest ook hoe wij technologische ontwikkelingen toepassen in onze dienstverlening, hoe wij zo transparant mogelijk te werk gaan en hoe wij samen met onze klanten zo goed mogelijk inspelen op de persoonlijke wensen van deelnemers. De deelnemers – zij nemen deel aan de regelingen van onze opdrachtgevende (pensioen)fondsen – staan volledig centraal in alles wat wij doen en in wat wij ontwikkelen aan nieuwe vormen van dienstverlening.

Hoe individueler en persoonlijker de wensen van deelnemers worden, hoe meer wij bij APG moeten werken in samenhang. Met andere woorden: tegenover één individuele deelnemer zetten wij één APG. Daarvoor hebben we wendbare medewerkers nodig, die continu meegroeien met de ontwikkelingen op hun vakgebied.

De ontwikkelingen in de markt en in de samenleving en de gevolgen ervan voor onze organisatie – wij zijn continu in ontwikkeling – hebben ertoe geleid, dat we in 2016 met een substantieel deel van onze medewerkers een APG brede missie en ambitie hebben geformuleerd. Deze missie en ambitie geven betekenis, richting en energie. Onze missie is: Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst. Onze ambitie is dat (pensioen)fondsen en deelnemers APG gaan kiezen als vanzelf-

sprekende partij als het gaat om grip op de financiële toekomst van de deelnemer.

Begin 2017 hebben we onze missie gepresenteerd en in de loop van 2017 doorvertaald in een groepsbrede strategie. Als wij die vanzelfsprekende partij willen worden voor grip op je financiële toekomst, dan zullen we moeten uitgroeien tot een volledig vertrouwde gids in pensioenland. Die gidsrol is wat we met onze nieuwe strategie willen bereiken. We zijn in 2017 een ambitieuze weg ingeslagen en zijn volop in ontwikkeling met onze organisatie. In dit jaarverslag leest u over de cultuur van continue verandering, over onze missie en hoe we in 2017 de eerste stappen hebben gezet om onze ambitie waar te maken.

Zo hebben we samen met de opdrachtgevende (pensioen)fondsen een aantal initiatieven gelanceerd, gericht op deelnemers, zoals met ABP de ontwikkeling van de Persoonlijke Pensioenpot en de online module Helder Overzicht & Inzicht met SPW. Ook zijn stappen gezet om de bedrijfsvoering van APG klaar te maken om haar strategie te realiseren, zoals de implementatie van het nieuwe fiduciair model bij asset management en de implementatie van een nieuw systeem voor onze vermogensbeheeradministratie. Verderop in dit verslag worden deze resultaten nader toegelicht.

Voor nu kunnen we vaststellen, dat we in 2017 een mooi resultaat hebben behaald voor de deelnemers van de pensioenfondsen voor wie wij werken. Zo zijn de uitvoeringskosten per deelnemer van de fondsen gedaald met 2% tot 14% en hebben we goede rendementen behaald met asset management. Voor onze opdrachtgevende fondsen beleggen we circa € 470 miljard. De rendementen van onze klanten, exclusief rentehedge (waardeverandering als gevolg van renteveranderingen), varieerden van 5,6 tot 7,9 procent in 2017. De rendementen over de afgelopen vijf jaar, exclusief rente hedge, varieerden van 6,5 tot 7,4 procent per 31 december 2017.

Wij creëren maximale pensioenwaarde

APG Groep is de grootste pensioenuitvoerder van Nederland. Als financiële dienstverlener verzorgen wij bestuursadvies, asset management, pensioenadministratie, pensioencommunicatie, werkgeversdiensten en inkomensaanvullingen. Dankzij onze kennis van vermogensopbouw en onze intense klantgerichtheid, creëren wij waarde voor de deelnemers van onze opdrachtgevende (pensioen)fondsen. Dit doen wij met ongeveer 3.000 medewerkers vanuit de merken APG, Loyalis en Inadmin.

APG voert deze diensten uit namens de pensioenfondsen ABP, bpfBOUW, SPW, Pensioenfondsen Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf, PWRI, SPMS, PPF APG en het Pensioenfonds Architectenbureaus (met ingang van 2018) en werkgevers in deze sectoren. APG werkt voor ongeveer 25.000 werkgevers en verzorgt het pensioen voor één op de vier mensen in Nederland (circa 4,5 miljoen deelnemers). Voor een deel van onze (pensioen)fondsklanten beheert APG per 31 december 2017 circa € 470 miljard pensioenvermogen.

Verzekeraar Loyalis biedt inkomensaanvullingen aan individuele personen. Inadmin voert administraties van beschikbare premieregelingen uit voor Premie Pensioen Instellingen (PPI's), (ondernemings)pensioenfondsen, vermogensbeheerders en verzekeraars.

APG heeft vestigingen in Heerlen, Amsterdam, Brussel, New York en Hong Kong.

APG is een maatschappelijk georiënteerde organisatie zonder winstmaximalisatie, waardoor de kosten voor onze opdrachtgevers en daarmee uiteindelijk de deelnemers lager kunnen zijn. Om de continuïteit van onze dienstverlening te borgen, moeten we financieel gezond blijven. Dat betekent dat APG voldoet aan de door toezichthouders, zoals DNB en AFM gestelde (minimale) kapitaalseisen en overige relevante wet- en regelgeving. Enig rendement is noodzakelijk om onze continuïteit te waarborgen en strategische

veranderingen te kunnen doorvoeren. Tegelijkertijd heeft APG als doelstelling en ambitie dat organisatie-sturing plaatsheeft op basis van een maatschappelijk rendement. Voor het bepalen van dit maatschappelijk rendement is gekeken naar de rendementen van een groep maatschappelijk georiënteerde ondernemingen, waaronder Tennet, Schiphol Group, NS en Eneco.

APG presteerde over 2017 volgens onze verwachtingen. Over 2017 bedroeg de omzet van APG € 1.052 miljoen ten opzichte van € 1.144 miljoen in 2016. De omzetsdaling van € 92 miljoen in vergelijking met 2016 werd voornamelijk veroorzaakt door de lagere beleggingsopbrengsten van € 100 miljoen bij verzekeraar Loyalis. In 2017 zorgde de stijgende marktrente met 20 tot 25 basispunten voor substantieel lagere beleggingsopbrengsten ten opzichte van de situatie in 2016 waarbij er sprake was van een dalende marktrente (circa 30 tot 35 basispunten). De omzet bij asset management is € 20 miljoen hoger in vergelijking met 2016 als gevolg van de stijging in het totaal beheerd vermogen. Als gevolg van prijsverlagingen ten behoeve van onze deelnemers daalde de omzet bij pensioenuitvoering dit jaar met € 10 miljoen.

De totale bedrijfslasten over 2017 bedroegen € 1.001 miljoen (2016: € 1.030 miljoen), waarvan € 674 miljoen operationele lasten (2016: € 644 miljoen). De stijging van de operationele kosten met € 30 miljoen werd met name veroorzaakt door hogere kosten als gevolg van de implementatie van de strategie om APG meer wendbaar te maken, uitgaven aan grote projecten zoals de vervanging van de systemen voor de vermogensbeheeradministratie, de implementatie van het fiduciair model en uitgaven uit hoofde van de verdergaande automatisering. De uitkeringslasten over 2017 waren € 261 miljoen, een stijging van € 10 miljoen ten opzichte van 2016 als gevolg van het aflopen van de levensloopportefeuille. Daarnaast was er een incidentele last van € 74 miljoen. Deze is het gevolg van de afboeking van de goodwill en cliëntcontracten in verband met de aanhoudende prijsdruk in de markt voor pensioen-

uitvoering. Hier tegenover stond een vrijval van de voorziening verzekeringsverplichtingen als gevolg van de eerder geschetste rente-ontwikkeling. De vrijval over 2017 bedroeg € 89 miljoen in vergelijking met de dotatie (toevoeging) in 2016 van € 57 miljoen.

Bovenstaande ontwikkelingen in de omzet en kosten resulteerden in een stijging van het operationeel resultaat van APG over 2017 met € 14 miljoen tot € 206 miljoen (€ 192 miljoen in 2016).

Het netto resultaat over 2017 bedroeg € 47 miljoen (€ 65 miljoen in 2016). Hoewel de bedrijfsonderdelen volgens verwachting presteerden, blijkt uit bovenstaande toelichting de gevoeligheid van APG voor de ontwikkeling van rente en de hiermee samenhangende beleggingsresultaten en mutatie van de voorziening verzekeringsverplichtingen bij het verzekeringsbedrijf. Verder is het netto resultaat over 2017 sterk negatief beïnvloed door de afboeking van de goodwill en cliëntcontracten en een positieve correctie op de vennootschapsbelasting over voorgaande jaren van € 15 miljoen.

Samenvattend vindt de raad van bestuur dat dankzij de inzet van onze mensen, er in 2017 een tevredenstellend resultaat is behaald. Zowel wat betreft het formuleren en de uitrol van onze strategie, alsook de gerealiseerde operationele en financiële resultaten.

Wij wensen u veel leesplezier en staan open voor uw reacties en suggesties. Deze kunt u mailen naar communicatie@apg.nl.

Ontwikkelingen

We kijken terug op een jaar met verkiezingen in Nederland, Frankrijk en Duitsland, het aantreden van president Trump in de Verenigde Staten en voortgaande onderhandelingen over de Brexit.

De concrete dreiging van mondiale conflicten nam toe in 2017. Daar trokken de financiële markten zich overigens weinig van aan. De aanhoudend lage rentes

en het ruime monetaire beleid van de Europese Centrale Bank zorgden voor hoge stabiliteit op de financiële markten. Daarnaast zorgden goede winstgroei cijfers bij bedrijven voor een positieve koersontwikkeling op de aandeelbeurzen wereldwijd. De genoemde groei cijfers waren voornamelijk het gevolg van wereldwijde economische groei. Vooral het hoge rendement op de zogenoemde opkomende markten sprong eruit. Deze markten werden extra geholpen door een relatief zwakke dollar. Dat verbeterde hun exportpositie.

Wat betreft pensioenfondsen, eindigde 2017 met hogere dekkingsgraden. Dat is goed nieuws voor deelnemers. Op het moment van schrijven van dit jaarverslag, is de kans kleiner dat pensioenen worden

gekort. Wel moeten deelnemers er rekening mee houden, dat hun pensioen opnieuw niet of nauwelijks zal meegroeien met de inflatie.

Voor de langere termijn blijft de druk op het huidige pensioenstelsel groot. Het nieuwe kabinet ziet dat ook en heeft ambitieuze plannen voor het Nederlandse pensioenstelsel. Zij verkent de mogelijkheden voor een persoonlijker pensioen dat wordt gecombineerd met collectieve risicodeling. Ook wordt gekeken naar mogelijkheden om keuzevrijheid te vergroten. Concreet onderzoekt het kabinet samen met de sociale partners de mogelijkheid om bij pensionering een bedrag ineens op te nemen en de mogelijkheid om vermogensopbouw voor pensioen en eigen woning samen te voegen.

Wat willen onze (pensioen)fondsklanten en hun deelnemers?

De deelnemers van onze (pensioen)fondsklanten willen vooral weten waar ze aan toe zijn. Ze hebben vooral behoefte aan grip op hun financiële toekomst, onder meer door meer inzicht te hebben in de stand van zaken rondom hun pensioenopbouw en wat zij daarin zelf kunnen doen.

De dienstverlening van APG aan onze opdrachtgevende (pensioen)fondsen speelt daar op in. Om onze dienstverlening te blijven verbeteren, moeten we nog wendbaarder worden en nog beter samenwerken. Voor een deel helpt de ontwikkeling van technologie ons om deelnemers beter over hun eigen pensioenopbouw te



informereren. Denk aan het volgen van je pensioen via je smartphone. Wij bereiden ons ook voor om straks op tijd klaar te zijn om de fondsen en deelnemers goed te kunnen bedienen in deze veranderende omgeving. Zolang het kabinet nog geen besluit heeft genomen over de toekomst van het pensioenstelsel, maken wij gebruik van scenario's die inzicht geven in wat de toekomst mogelijk brengt. Deze toekomstscenario's werken we uit in nauw overleg met onze aandeelhouders en opdrachtgevende (pensioen)fondsen. In 2017 gebruikten we deze scenario's ook bij het ontwikkelen van de strategie van APG.

Toekomst scenario's

Bij scenarioanalyse worden uiteenlopende mogelijke toekomstbeelden geschetst. Een scenario moet uitdagend zijn, plausibel, relevant en consistent. APG heeft als mogelijke toekomstbeelden:

- A. **Basisscenario** – Het huidige pensioenstelsel blijft ongewijzigd. Er vinden mogelijk beperkte wijzigingen in het pensioencontract en de deelnemersverwachtingen plaats (geen revolutie, maar evolutie).
- B. **Levensloop 3.0** – Sterk gestegen levensverwachting en lage rendementen leiden tot een nieuwe invulling van de levensloop.
- C. **De vierde industriële revolutie** – De opkomst van robotisering leidt tot ongekende technologische mogelijkheden, maar zorgt ook voor grote werkloosheid en tweedeling in de samenleving.
- D. **Het gevecht om het individu** – Behoeft aan grote keuzevrijheid en de eenwording van Europa leiden tot een volledig individueel pensioenstelsel.
- E. **Samen voor het eigen land** – Populisme viert hoogtij wat leidt tot protectionisme en een grote rol voor de nationale overheid die het huidige stelsel beschermt.

Scenarioanalyse is uitdrukkelijk niet het voorspellen van de toekomst. De gedachte is dat de toekomst moeilijk (tot onmogelijk) correct te voorspellen is. Daarom is het beter om diverse uiteenlopende beelden te schetsen. Deze helpen ons om ontwikkelingen in politiek, economie en maatschappij in een kader te plaatsen zodat we (pensioen)fondsen en deelnemers kunnen voorbereiden op onverwachte omstandigheden.

Voorbereiden op de toekomst geldt ook voor de eigen organisatie van APG. Daarom hebben wij onze eigen missie en ambitie in 2016 opnieuw vastgesteld. Missie en ambitie geven betekenis richting en energie aan onze organisatie.

Onze missie

APG vervult een toonaangevende rol in de pensioensector. De herijkte missie die wij in 2017 presenteerden, luidt: Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst. Gebaseerd op collectiviteit en solidariteit bouwen we met elkaar aan een duurzame toekomst voor pensioenfondsen, deelnemers, werkgevers, onze eigen medewerkers en de maatschappij als geheel.

Wat we daar mee willen bereiken, is: Voor grip op jouw financiële toekomst ga je vanzelfsprekend naar APG. Dat is onze ambitie voor 2025. Wij willen de vanzelfsprekende partij zijn voor (pensioen)fondsen, werkgevers en deelnemers als het gaat om vraagstukken die gaan over inkomen voor later. APG is de grootste pensioen-uitvoerder van Nederland en we willen bekend staan om onze intense klantgerichtheid, toonaangevend beleggen, slimme eenvoud en innovatieve kracht.

De missie van APG geeft daarnaast ook richtlijnen voor gedrag aan de hand van onze kernwaarden, te weten: Wij verbinden, Wij raken onze klanten, Wij maken moeilijke dingen makkelijk, Wij verbeteren continu, Wij staan voor elkaar, En wij verspillen niet.



Onze strategie

De missie en met name de ambitie zijn de basis voor de strategie van APG voor de komende jaren. In 2017 werd deze strategie door APG ontwikkeld en uitgewerkt. Wat zijn onze doelstellingen en hoe gaan we die bereiken?

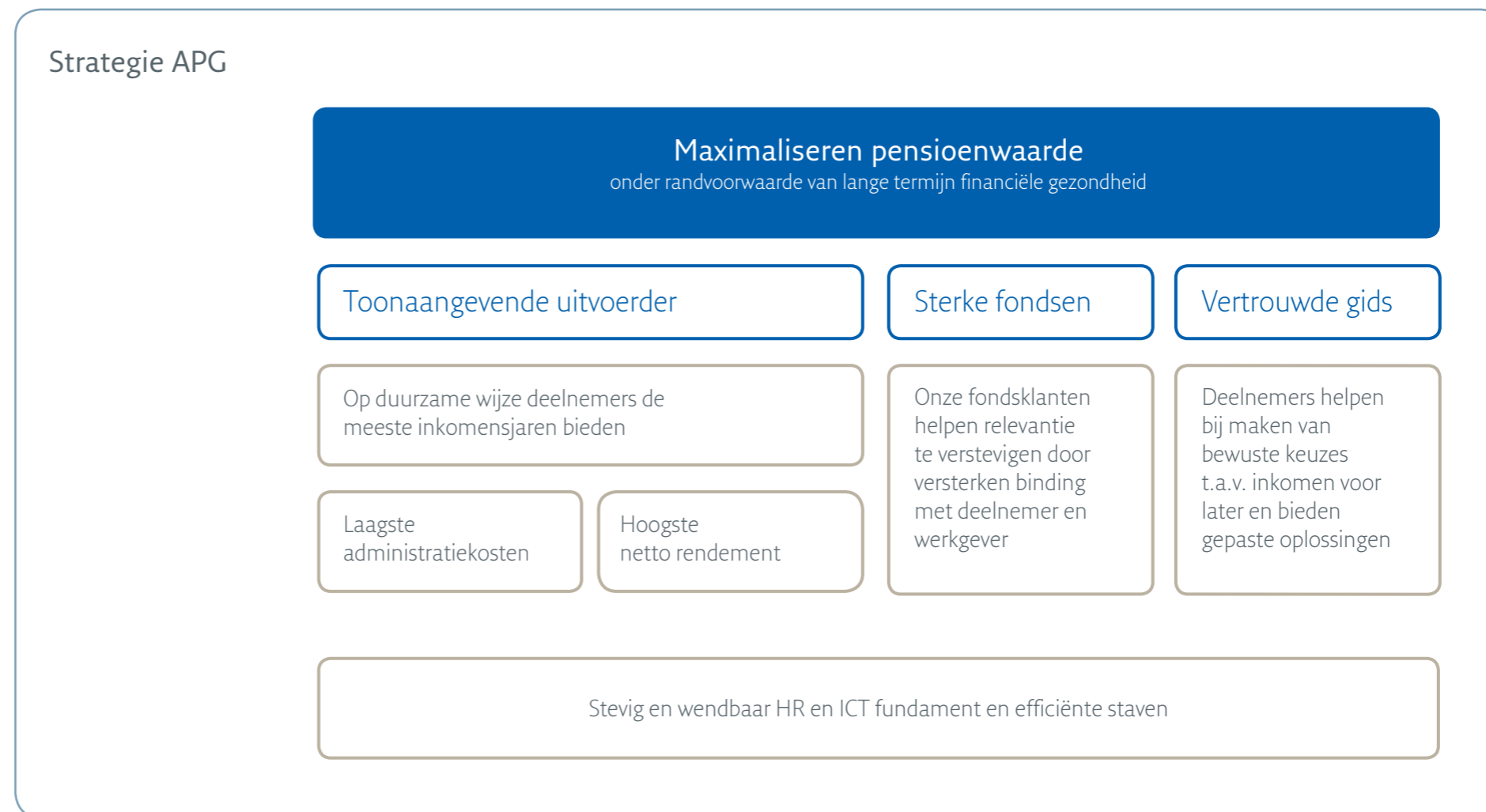
Om onze ambitie waar te maken, hebben we een financieel gezonde en wendbare organisatie nodig, die op een duurzame manier kan zorgen voor de meeste inkomensjaren voor later. Maar dat is niet alles. Om onze dienstverlening steeds te kunnen verbeteren, moeten we beter samenwerken. Dan kunnen we de fondsen voor wie we werken, sterker maken. En kunnen we deelnemers nog beter inzicht en overzicht bieden bij vraagstukken over hun inkomen voor later.

Dit hebben we verwoord als 'maximaliseren pensioenwaarde'. APG blijft streven naar kwalitatief hoogstaande dienstverlening met lage administratiekosten voor de deelnemers van onze klanten, een hoog netto rendement op beleggingen, het versterken van de fondsen met een hoge klanttevredenheid en het voorsorteren op de positie van APG als vertrouwde gids. We benadrukken daarbij, dat het in onze strategie gaat om het creëren van waarde op lange termijn: niet alleen uitgedrukt in geld, maar ook in termen van sociale betrokkenheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Over maatschappelijk verantwoord ondernemen bij APG leest u meer op pagina 14.

De interne kant van 'maximaliseren van pensioenwaarde' gaat over onze bedrijfscultuur, met normen en waarden over hoe wij ons willen gedragen. Dat is verwoord in de eerdergenoemde kernwaarden van APG: wij verbinden, wij raken onze klanten, wij maken moeilijke dingen makkelijk, wij verbeteren continu, wij staan voor elkaar en wij verspillen niet.

Veranderprogramma The Making of APG

In 2017 begonnen we ons veranderprogramma. In dat programma doorleven we de missie, ontwikkelden we onze strategie, startten we met het uitvoeren van de strategie en gingen we aan de slag met het veranderen



van onze bedrijfscultuur. Ons veranderprogramma heet *The Making of APG*. Voor deze naam is gekozen omdat verandering een constante is geworden. APG is dus continu in de maak. De wereld en de omstandigheden waaronder APG opereert, veranderen immers ook continu.

De motor van de verandering zijn onze medewerkers. En om die motor te laten draaien, werkt iedere medewerker doorlopend aan zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Daarmee verbetert APG de kwaliteit van haar dienstverlening en stimuleert ze de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Dat programma heet *The Making of*

You. The Making of You is één van de uitkomsten van de constructieve cao onderhandelingen die werden gevoerd en afgerond in 2017. Het is gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers van APG en wordt volledig ondersteund door de ondernemingsraad van APG en door de vakbonden. Op pagina 12 leest u meer over The Making of You.

De nieuwe strategie werkte op drie manieren voor pensioenfondsen en deelnemers

In dit jaarverslag belichten we graag een aantal resultaten dat APG in 2017 behaalde op basis van de nieuwe strategie. De resultaten zijn onderverdeeld in:

- *Toonaangevende uitvoerder*
Wij bieden deelnemers op duurzame wijze de meeste inkomensjaren.
- *Sterke fondsen*
Wij laten deelnemers en werkgevers een superieure klantbeleving ervaren zodat zij een hoge waardering hebben voor hun fonds.
- *Vertrouwde gids*
Wij activeren deelnemers om na te denken over pensioen en om bewuste keuzes te maken voor een pensioen dat past bij hun persoonlijke behoeften en voorkeuren.

Toonaangevende uitvoerder

APG streeft er naar de goedkoopste en meeste efficiënte pensioenuitvoerder te worden van de drie grootste pensioenuitvoeringsorganisaties van Nederland. Ook in 2017 lag daarom de nadruk op het verlagen van de kosten, met behoud van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening.

Een belangrijke maatstaf voor het meten van de kosten voor pensioenuitvoering zijn de kosten per deelnemer. De kosten per deelnemer zijn van een aantal factoren afhankelijk. Vooral de schaal van het fonds, het aantal deelnemer mutaties, de complexiteit van de pensioenregeling, het serviceniveau dat een fonds aan haar deelnemers levert en hoe efficiënt de uitvoering is georganiseerd, beïnvloeden in belangrijke mate de prijs per deelnemer. Daarnaast is het type pensioenfonds (bedrijfstaking-, ondernemings- of beroepspensioenfonds) en mogelijk verschuldigde omzetbelasting van invloed op de hoogte van de pensioenuitvoeringskosten. Ook spelen voor een aantal fondsen dalende deelnemersaantallen en kostenstijgingen als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving een belangrijke rol. Dit effect is voornamelijk bij de kleinere fondsen substantieel, omdat hier niet van schaalvoordelen kan worden geprofiteerd. Gedurende 2017 zijn de uitvoeringskosten per deelnemer voor onze fondsen tussen de 2% en 14% gedaald.

Gezien de veelheid van factoren is het vergelijken van pensioenuitvoeringskosten niet eenvoudig. Ook zijn de pensioenuitvoeringskosten voor pensioenfondsen en -uitvoeringsorganisaties slechts ten dele beïnvloedbaar. Deelname aan een externe benchmark, bijvoorbeeld de CEM benchmark, kan helpen om een oordeel te vormen over hoe een pensioenfonds of pensioenuitvoeringsorganisatie presteert in relatie tot een groep van vergelijkbare fondsen (een zogenaamde peer groep).

Uit deze CEM benchmark blijkt, dat de klanten van APG gemiddeld op kwaliteit beter scoren dan vergelijkbare fondsen. Met betrekking tot het kostenniveau ligt deze score tegen de gemiddeldes van de peer groepen aan.

Onze ambitie is het maximaliseren van pensioenwaarde voor de deelnemers. En wij willen de goedkoopste en meest efficiënte pensioenuitvoerder worden van de drie grootste pensioenuitvoeringsorganisaties van Nederland. Dit willen we bereiken door onze uitvoering zo efficiënt mogelijk te organiseren middels onze kernkwaliteiten slimme eenvoud en innovatieve kracht en tevens de pensioenfondsbestuurders bijvoorbeeld te adviseren over vermindering van de complexiteit van hun pensioenregeling. Maar wij kijken vanzelfsprekend ook of een deelnemer waar krijgt voor zijn geld en dus naar mogelijkheden om de service voor de deelnemer te verbeteren, zoals met diensten als de Persoonlijke Pensioenpot of Helder Overzicht & Inzicht.

Om pensioendeelnemers de meeste inkomensjaren te kunnen bieden, is het besparen van kosten een belangrijke kant van de medaille. De andere kant van de medaille is dat APG streeft naar het hoogste netto rendement. Dat doen we met toonaangevend beleggen, een van de kernkwaliteiten van APG.

Toonaangevend beleggen staat voor het verantwoorde hoogste netto rendement, met passende risico's en met aandacht voor verantwoord beleggen. Zo streven we naar het hoogste netto rendement voor deelnemers en houden we pensioenfondsen sterk en toekomstbestendig.

Beide rechtsbovenliggende tabellen geven de rendementen weer in de beleggingscategorieën van APG. Hierbij wordt geen rekening gehouden met aanvullende klantspecifieke producten of valuta- en of renterisicoafdekking door klanten. Het rendement van individuele klanten wijkt hierdoor af van de rendementen in deze tabellen. Om dezelfde reden is het totale door APG belegde vermogen voor klanten van € 470 miljard, hoger dan in deze tabellen weergegeven. Rechtsboven staande tabellen hebben ook geen directe relatie met het CEM benchmark onderzoek aangezien in dat onderzoek vanuit pensioenfonds perspectief wordt gekeken en deze tabellen vanuit APG pool perspectief zijn opgesteld.

APG heeft als belegger van pensioenvermogen het doel om een zo hoog mogelijk lange termijn rendement te

Rendement beleggingscategorieën APG

	Pool valuta	NAV mio EUR	2017		3 jaars		5 jaars	
			Rendement (procent)	Excess rendement (bps)	Rendement (procent)	Excess rendement (bps)	Rendement (procent)	Excess rendement (bps)
Vastrentende waarden								
APG Fixed Income Credits	EUR	63.799	-2,7	91	3,4	84	4,8	81
APG Euro plus treasuries	EUR	17.473	0,4	13	1,4	-7	3,9	3
APG Index Linked Bond	EUR	33.472	1,5	18	2,2	3	1,6	4
APG Long Duration Treasury	EUR	18.284	1,2	8	3,9	88	-	-
APG Emerging Market Debt	EUR	14.264	-0,9	2	5,7	52	-	-
APG Alternative Inflation	EUR	2.080	1,7	61	2,3	66	2,3	81
Aandelen								
APG Developed Markets Equity	EUR	115.099	9,2	105	10,5	73	14,4	102
APG Emerging Markets Equity	EUR	43.110	23,1	211	10,6	113	7,4	105
APG Equity Minimum Volatility	EUR	15.277	4,0	-130	9,9	-78	13,7	1
Alternatieve beleggingen								
APG Strategic Real Estate	EUR	30.093	3,0	-	9,8	114	11,3	194
APG Hedge Funds	USD	17.926	5,6	96	4,1	4	4,5	124
APG Commodities	USD	19.663	7,4	136	-5,0	229	-11,3	72
APG Tactical Real Estate	EUR	9.052	3,8	56	7,7	57	11,1	60
APG Absolute Return Strat.	USD	2.270	5,2	62	3,7	-37	1,8	81

behalen voor haar klanten. Daarbij willen wij een hoger rendement behalen dan de markt. In de tabel komt dit het beste tot uiting in het vijfjarig extra rendement. In alle overwegend liquide beleggingscategorieën hebben we de afgelopen vijf jaar een beter rendement dan de markt weten te realiseren. En op de overwegend illiquide beleggingscategorieën is het rendement sinds aanvang positief en hoger dan de doelstellingen. Deze resultaten bevestigen de effectiviteit van onze beleggingspropositie.

De rendementen die in bovenstaande tabel worden genoemd, zijn na aftrek van alle externe kosten. Let op, de rendementen van APG Hedge Funds, APG Commodities en APG Absolute Return Strategies zijn niet weergegeven in EUR, maar in USD.

In de betreffende tabel zijn de korte en lange termijn beleggingsresultaten opgenomen voor de overwegend liquide beleggingscategorieën waar APG vermogen van haar klanten in belegt. De tabel toont voor verschillende periodes (respectievelijk 2017, de laatste drie jaar en de laatste vijf jaar) het rendement (linkerkolom) en het extra rendement (excess rendement) dat is gerealiseerd, na aftrek van de externe beheerkosten (rechterkolom). Het rendement is uitgedrukt in het percentage rendement per jaar. Het extra rendement geeft het rendement weer dat APG boven of onder de markt heeft gerealiseerd en is uitgedrukt in basispunten per jaar. Het rendement van de markt is gebaseerd op de rendementen van andere relevante partijen (zogenoemde benchmarks).

Onderstaande tabel geeft de beleggingsresultaten op de overwegend illiquide beleggingen weer. Dit betreft andersoortige beleggingen dan de liquide beleggingen met andere, beter passende, prestatie maatstaven.

Beleggingsresultaten illiquide beleggingen

Illiquide beleggingen	Pool valuta	NAV mio EUR	IRR SI
APG Private Equity pools	EUR	16.544	19,1
APG Infrastructure pools	EUR	7.219	12,2
APG Opportunity pool	EUR	396	8,0

Het intern rendement sinds aanvang (Internal Rate of Return Since Inception (IRR SI)) geeft het jaarlijks rendement sinds de start van de beleggingen weer. APG hanteert hierbij lange termijn doelstellingen van 7% tot 10%, afhankelijk van het type belegging en de aanvangsdatum.

APG streeft naar een zo hoog mogelijk extra rendement voor de deelnemers van de fondsen en probeert gelijktijdig waar mogelijk de kosten van het vermogensbeheer voor onze klanten verder te verlagen. Een belangrijke maatstaf voor APG om te bepalen hoe succesvol we zijn voor onze klanten is, zoals eerder gezegd het jaarlijkse CEM Benchmark onderzoek. In dit onderzoek worden de kosten per asset categorie afgezet tegen het gerealiseerde extra rendement in vergelijking met peer groepen. Dat wil zeggen het rendement dat is behaald boven het marktrendement. Met deze maatstaf wordt de kosteneffectiviteit gemeten. Het kan best zijn dat een fonds hogere kosten heeft dan de peer groepen door bijvoorbeeld een actieve stijl, maar dat het extra rendement voor de deelnemers ruimschoots opweegt tegen deze extra kosten. Voor alle vermogensbeheerklanten van APG komt naar voren dat ze over 2016 (de gegevens over 2017 zijn nog niet beschikbaar) een positief extra rendement (na aftrek van kosten) hebben behaald. Voor de klanten met een langere historie in de benchmark geldt dit ook op een vijfjaarsbasis.

Worden de kosten meer in isolatie bekeken dan blijkt dat de kosten gecorrigeerd voor de beleggingsstijl lager uitvallen dan de benchmarkkosten (tussen de 4,1 en 19,9 basispunten lager).

Meer beleggen in de reële economie

2017 stond vooral in het teken van het aansluiten van de beleggingsstrategie op de overkoepelende strategie van APG. De beleggingsstrategie richt zich op drie hoofdthema's. Dat zijn duurzaamheid, invest-tech en ondernemend en direct beleggen. Ten aanzien van duurzaamheid willen we onze leidende positie op het gebied van inclusion beleid verder versterken en is climate change een van de belangrijke kernthema's. Ten aanzien van invest-tech willen we vooruit blijven lopen waar het gaat om technologie en data applicaties die passen bij een lange termijn, duurzame belegger. Ondernemend beleggen omvat thema's als meer en directer beleggen in de reële economie (onder andere in Nederland), meer focus-beleggingen en een hoge mate van active ownership zowel ten aanzien van bedrijfsstrategieën als ten aanzien van maatschappelijke prestaties van bedrijven en instellingen.

Om de beleggingsstrategie goed te kunnen uitvoeren, onderhoudt APG relaties met andere grote, toonaangevende, gelijkgezinde partijen in de internationale institutionele markt. Het proactief uitbouwen van een internationaal netwerk en het onderhouden van relaties draagt bij aan het verbeteren van de efficiency en effectiviteit van APG als vermogensbeheerder en als organisatie. En het helpt bij het realiseren van onze strategische ambities en doelstellingen.

Een goed voorbeeld van samenwerken met andere partijen is het starten van beleggingsmogelijkheden in China. Daarbij is niet gekozen voor externe managers, maar voor een lokaal partnerschap met E-fund, een van de grootste beleggingsondernemingen in China. Via dit strategische partnerschap gaat APG duurzaam investeren in deze groeiemarkt. We verwachten hiermee op de lange termijn hogere rendementen voor de deelnemers van onze opdrachtgevende (pensioen) fondsen te kunnen realiseren.

APG zoekt in Nederland actief naar mogelijkheden om in te beleggen, bij voorkeur via publiek private samenwerkingen. Wij beleggen op basis van rendement, risico, kosten en duurzaamheid. Dat is onze viercijferige pincode. APG spreekt de hoop uit dat de overheid zich ook sterk maakt om kansen op dit gebied te ontplooiën.

Zo heeft APG samen met ABP de Stuurgroep Beleggen in Nederland opgericht om beleggen in ons land te stimuleren, te coördineren en faciliteren. Dankzij deze stuurgroep zijn er diverse nieuwe initiatieven gestart. Voorbeelden zijn: het project Scholen van Morgen (dit project heeft het beleggen in duurzaam te bouwen schoolgebouwen tot doel) en het samen met pensioenfonds PFZW en pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM ontwikkelen van duurzame energie-initiatieven tot beleggingsproposities op het gebied van onder meer geothermie en waterstof. Beleggen in Nederland, louter en alleen om 'Oranjegevoel', is echter niet verantwoord richting de deelnemers van onze opdrachtgevende (pensioen)fondsen. Per eind 2017 bedroeg de waarde van de beleggingen in de reële economie van Nederland circa € 19 miljard.

Sterke fondsen

Slimme eenvoud

In 2017 stak APG ook veel aandacht en energie in slimme eenvoud. Daarmee bedoelen we, dat we moeilijke zaken, zoals pensioenregelingen, eenvoudiger proberen te maken. En dat pensioenfondsen en deelnemers sneller en gemakkelijker inzicht en overzicht hebben over hun pensioen.

Het eenvoudiger maken van pensioenregelingen, is een zorgvuldig proces. APG werkt daarin nauw samen met opdrachtgevende (pensioen)fondsen en sociale partners, maar neemt wel een proactieve houding aan. Als wij signaleren, dat de grens van uitvoerbaarheid wordt bereikt omdat een regeling te complex is en omdat we voorzien dat toekomstige wet- en regelgeving het alleen maar complexer maakt, informeren we de betreffende opdrachtgevende (pensioen)fondsen en sociale partners

ruim op tijd. De fondsen hebben dan nog ruimte om de regeling te vereenvoudigen.

In 2017 werd in overleg tussen de sociale partners van Defensie en ABP voor 2018 gewerkt aan de omzetting van de eindloonregeling naar een overgangsregeling met een eindloonkarakter. De bereikte tussenoplossing is voor ABP en APG alleen in 2018 uitvoerbaar. Per 1 januari 2019 moet een structurele oplossing komen voor na 2018, om uitvoerbaarheid en uitlegbaarheid van de pensioenregeling voor de deelnemers te kunnen waarborgen.

Ook pasten we de systemen zodanig aan, dat we gemakkelijker invulling kunnen geven aan specifieke wensen van onze opdrachtgevers. Daarnaast zet de digitalisering van de pensioenadministratie steeds meer door. Digitalisering is een belangrijke voorwaarde voor het op tijd aanleveren van het Uniform Pensioen Overzicht (UPO), waarbij ruim 60% van de deelnemers zijn of haar UPO digitaal ontvangt.

Door het toevoegen van zogeheten functionaliteiten, vergroten we het gebruiksgemak voor deelnemers. De Persoonlijke Pensioenpot is daarvan een goed voorbeeld. De Persoonlijke Pensioenpot is een initiatief van ABP en APG waarbij deelnemers hun individuele pensioenopbouw kunnen volgen. Op die manier maken we pensioen steeds relevanter en bieden we de deelnemers namens de fondsen een beleving die de waardering voor het fonds en APG verhoogt.

Technologie

Beter luisteren naar klanten en het op basis daarvan verbeteren van onze dienstverlening zit voor een groot deel in technologie en systemen. In 2017 investeerde APG daar veel in.

Zo werd in 2017 de IT omgeving voor een aantal fondsen vernieuwd en rechtstreeks verbonden aan de Mijn-omgevingen van de pensioenfondsen. Daarmee worden wijzigingen vanuit deelnemers binnen de Mijn-omgevingen rechtstreeks verwerkt in de systemen van APG. Ook vernieuwden we de telefooncentrale

waardoor de dienstverlening beter en efficiënter kan verlopen. Onder meer het implementeren van het experiment 'next best question' (dat is het anticiperen op de volgende vraag die een deelnemer zou kunnen stellen) hielp hierbij.

In het klantcontactcentrum werd een nieuw kennismanagementsysteem geïntroduceerd, gebaseerd op belangrijke levensloopmomenten zoals huwelijk of verandering van werk. Dit houdt in, dat onze medewerkers van het klantcontactcentrum kunnen werken met klantspecifieke, korte en bondige informatie. En dat leidde tot een betere klantbeleving bij de eerste keer dat de deelnemer een vraag stelt (+15%), minder herhaalverkeer en hogere klant- en medewerkers-tevredenheid. Ook startten we experimenten waarbij de medewerkers van het klantcontactcentrum meer ruimte en tijd krijgen om zaken voor de deelnemer in één keer te regelen. De eerste resultaten waren positief en de kosten bleven gelijk.

Manier van werken gericht op klantgerichtheid

Het werk dat we bij APG doen, wordt steeds minder handmatig. Dat vergroot de snelheid, maar vraagt ook een aanpassing van de manier waarop we werken. Naast het opleiden van mensen, wordt er steeds meer gewerkt in multidisciplinaire teams die zich buigen over een specifieke klantvraag en in korte tijd tot oplossingen komen. Met deze manier van doelgericht werken, behouden we de robuustheid en kwaliteit van onze pensioenadministratie en richten we tegelijkertijd een meer dynamische klantomgeving in.

Metan van klantgerichtheid

APG stuurt op aanbevelingsgedrag van deelnemers en gebruikt daarvoor als meetinstrument de zogeheten transactionele en relationele Net Promotor Score (NPS). Voor het meten van de NPS staat de vraag centraal 'Hoe waarschijnlijk is het dat u APG aanbeveelt aan familie, collega's of vrienden?'. Dit meten wij direct nadat een handeling is uitgevoerd (transactioneel) en dat doen we door middel van enquêtes (relationeel). Daarbij is ons referentiekader steeds meer gericht op andere dienstverleners in plaats van andere pensioenpartijen. Denk



bijvoorbeeld aan webwinkels zoals BOL.com, CoolBlue en Wehkamp en luchtvaartmaatschappijen zoals KLM. Daarmee leggen we de lat hoger ten aanzien van onze dienstverlening. De ambitie van APG is om de transactionele en relationele NPS jaarlijks 30% te laten groeien en binnen 3 jaar (eind 2020) een positief resultaat te bereiken. In 2017 heeft een nulmeting plaatsgevonden, hetgeen resulteerde in een transactionele NPS van -35 per eind 2017.

Vertrouwde gids

Pensioenbewustzijn gaat over inzicht in de opbouw van je inkomen voor later. En het gaat over de mogelijkheden die APG biedt en onderzoekt om inzicht te geven in hoe dat inkomen wordt opgebouwd. Bijvoorbeeld: Hoe kan APG aan de deelnemers van onze fondsklanten meer inzicht en overzicht bieden? En wordt er wel duurzaam belegd?

Deelnemers

Een in het oog springend initiatief in 2017 was het lanceren van de test met de Persoonlijke Pensioenpot. Dit initiatief betreft een co-creatie van ABP en haar deelnemers met APG en illustreert de samenwerking

en steun die APG van klanten ontvangt om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen in het belang van deelnemers. Dit geeft deelnemers meer relevantie, inzicht en vertrouwen, zo blijkt uit een onderzoek door bureau Neurensics. De testresultaten onderstrepen het belang van eenvoud in pensioencommunicatie. De inzichten worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van de Persoonlijke Pensioenpot die in 2018 beschikbaar komt voor alle deelnemers van ABP.

Op 1 februari 2018 zijn we gestart met een pilot om de deelnemers van SPW online inzicht te bieden in hun toekomstige inkomsten en uitgaven, om te zien of deze in balans is. De nieuwe module Helder Overzicht & Inzicht is aan MijnSPW toegevoegd en is in samenwerking met SPW ontwikkeld door APG. Helder Overzicht & Inzicht draagt bij aan APG's strategische pijler 'sterke fondsen' en vervult zowel de ambitie van APG als die van SPW.

Werkgevers

Naast het bedienen van deelnemers van onze opdrachtgevende (pensioen)fondsen, speelt APG ook in op de wensen van werkgevers ten aanzien van de geboden (pensioen)regelingen. Afgelopen jaar zijn de portalen Mijnbww (dat is de Mijn-omgeving voor deelnemers van

de wachtgeld en bovenwettelijke regelingen) in gebruik genomen. Ook hebben we gemeentes advies en administratieve diensten verleend voor het aanbieden van de verschillende mogelijkheden van een generatiepact.¹

Opdrachtgevers

Opdrachtgevende (pensioen)fondsen kunnen sinds afgelopen jaar beschikken over data die voorheen alleen intern bij APG werden gebruikt. Zo hebben zij op elk gewenst moment zelf inzicht in hun beleggingen waardoor belangrijke beslissingen sneller en gefundeerd worden genomen in het belang van de deelnemer.

Samenleving

Nederland heeft een van de beste pensioenstelsels ter wereld. Toch kijkt de gemiddelde Nederlander met wantrouwen naar het stelsel en naar de sector. Daarom hebben APG en een aantal andere grote pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties de handen ineen geslagen om samen te werken aan vertrouwensherstel. Deze samenwerking is in het najaar van 2017 gestart en zal in 2018 verder vorm krijgen. We willen een brede beweging op gang brengen binnen de sector en vervolgens gezamenlijk de dialoog aangaan met de samenleving.

Verantwoord beleggen

Ook op het gebied van vermogensopbouw vergroten we pensioenbewustzijn. In 2016 is de basis gelegd voor het aanscherpen van het beleggingsproces met een nieuw fiduciair model. In dit model is een concrete, onafhankelijke rolverdeling aangebracht van fiduciair management, portfolio management en risico management. In het nieuwe fiduciair model leggen we de overwegingen voor elke beleggingspropositie die wij aanbieden evenwichtig en expliciet vast, zowel vanuit klantperspectief, risicoperspectief als beleggingsperspectief.

1. Een generatiepact is een op maat gemaakte set afspraken tussen een werkgever en zijn werknemers over variabelen als loon, pensioen en werktijd. Het doel van een generatiepact is om meer mensen aan het werk te krijgen, langer doorwerken mogelijk te maken en een vitaal personeelsbestand te behouden.

Fiduciair management vertaalt de beleggingsdoelen van onze klanten in concrete proposities op het gebied van vermogensspreiding en hiermee samenhangende beleggingsmandaten. Ook de organisatiestructuur is hierop aangepast. Het nieuwe fiduciair model, dat inmiddels volledig is geïmplementeerd, levert een belangrijke bijdrage aan klantgerichtheid en transparantie en geeft pensioenfondsclients een stem bij de uitvoering van een verantwoord beleggingsproces door APG.

Op het gebied van verantwoord beleggen zette APG zich in het verslagjaar succesvol in, getuige onder meer de IPE award voor het beste klimaat-risicomanagement. Samen met pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM ontwikkelden we bovendien een methodiek om 13 van de 17 doelen van de Verenigde Naties te vertalen in concrete beleggingskansen oftewel Sustainable Development Investments (SDI's). Deze speciale methodiek wordt in de komende jaren verder geperfectioneerd.



Loyalis en Inadmin

Loyalis

Loyalis herijkte in 2017 haar strategie waarbij arbeidsongeschiktheid als kernactiviteit geldt. Loyalis richt zich op het vitaal en aan het werk houden van de verzekerden, met de nadruk op het voorkomen van ziekteverzuim. Verzekeringen beschouwt Loyalis als vangnet. Tegen de markttrend in, liet Loyalis in 2017 een groei zien in de arbeidsongeschiktheidsportefeuille.

Door kostenefficiënt te werken en systemen doelmatiger te gebruiken, was Loyalis in staat haar producten tegen scherpe tarieven aan te bieden. Ook besloot Loyalis om op het gebied van levensverzekeringen geen nieuwe producten meer te ontwikkelen. Bestaande producten blijven beschikbaar en worden zo nodig gemoderniseerd, zoals onder meer het nabestaandenproduct. Dit product werd al langer gevoerd en voldeed niet meer aan de eisen van deze tijd. Na de aanpassing is het product succesvol opnieuw aangeboden aan klanten. Hierbij is het aantal productvarianten teruggebracht van 28 naar 5. Een goed voorbeeld van de APG kernkwaliteit slimme eenvoud, waarbij de deelnemer centraal staat.

De Loyalis propositie ZZP-Pensioen, met 2.700 deelnemers ultimo 2017, wordt verder ontwikkeld via de innovatie-afdeling van APG de Groeifabriek. Daarbij ligt de nadruk op onder meer online communicatie en interactie met klanten. Productontwikkeling vindt plaats in samenwerking met beleggers en andere externe partijen. Zo wordt er onder meer gekeken naar de mogelijkheid voor een garantiefonds. Mogelijke plannen worden in de loop van 2018 uitgewerkt en vertaald in een propositie.

Op het gebied van duurzaam beleggen is Loyalis door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) uitgeroepen tot beste middelgrote verzekeraar. Een erkenning die belangrijk is voor onze verzekerden, omdat zij en Loyalis veel waarde hechten aan het verantwoord omgaan met hun ingelegde premiegeld.

Loyalis heeft een sterke positie in de sectoren die door APG worden bediend en wil in de toekomst deze positie verder verstevigen en uitbreiden. Een van de belangrijkste uitdagingen voor de komende jaren, is het verhogen van de klanttevredenheid, vooral onder werknemers/verzekerden en het verkrijgen van meer schaalgroottes. Sinds de tweede helft van 2017 onderzoekt Loyalis samen met APG wat voor Loyalis de beste kansen biedt op de gewenste groei. Dit onderzoek is breed van opzet.

Inadmin

Inadmin richt zich op Premie Pensioen Instellingen (PPI's), (ondernemings)pensioenfondsen, vermogensbeheerders en verzekeraars. Voor Inadmin is het voor maximaal resultaat van haar dienstverlening van belang dat zij binnen afzienbare termijn schaal in de BPO-operatie (business proces outsourcing) krijgt. Ook streeft Inadmin al langere tijd internationalisering na. Om deze redenen zijn we op zoek naar een organisatie waar de activiteiten van Inadmin wel als een kernactiviteit worden beschouwd. Wij zijn ervan overtuigd dat daarmee klanten en de 150.000 deelnemers van Inadmin veel beter tot hun recht komen.

Krachtig inzetten op maximale pensioenwaarde

Om de strategisch gewenste wendbaarheid van APG mogelijk te maken, stimuleren we innovatie op alle fronten. Daarbij gaat het niet alleen om innovaties in de pensioensector, maar sluiten we ook nieuwe ontwikkelingen op het gebied van financiële dienstverlening en voor ons als organisatie niet uit.

Samenwerking

Voor innovatie zoekt APG actief naar samenwerking met externe partijen zoals startups en bedrijven in andere sectoren. Zo zoeken we samen met energie-maatschappij ENECO en pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM bijvoorbeeld naar innovatieve oplossingen voor klimaatverandering.

De oprichting van de Brightland Smart Services Campus in Heerlen is een samenwerkingsverband met de

provincie Limburg en Universiteit Maastricht. Na de opening in september 2016 is de Brightland Smart Services Campus succesvol aan de slag gegaan met bedrijven, kennisinstellingen en start ups die zich toespitsen op blockchain technologie, kunstmatige intelligentie (artificial intelligence) en klimaatverandering. APG maakt hiervan deel uit samen met onder meer Accenture en Conclusion. In 2018 staan met name ontwikkelingen ten behoeve van het ecosysteem hoog op de agenda.

Ook onze eigen Groeifabriek, de innovatie-afdeling van APG, heeft haar domein op de campus, waar ze namens APG ook kennis maakt met aanstormend jong talent. Er zijn nu 20 experimenten die terug te vinden zijn op www.groeifabriek.com. Het varieert van blockchain technologie en kunstmatige intelligentie tot onderzoeken om mensen vitaler te maken, zodat ze langer van hun pensioen kunnen genieten. APG heeft hiermee haar innovatiekracht het afgelopen jaar sterk vergroot.

Naast al deze samenwerkingen begonnen we in 2017 ook met de APG Challenge Board. Deze board komt vanaf 2018 vier keer per jaar samen met spraakmakende personen uit onder meer de financiële sector (Edmond Hilhorst, Rene Frijters, Peter Verhaar en Annemarie van Gaal). Zij dagen APG uit op het vlak van deelnemergerichtheid en het bedienen van consumenten.

Wat leverde al deze samenwerking en inspiratie op in 2017?

Blockchaintechnologie voor pensioenadministraties

In 2017 begonnen we samen met PGGM met een onderzoek naar de toepassing van blockchaintechnologie voor pensioenadministraties. In 2017 leidde dit tot een prototype waarmee een fictief pensioenfonds met 10.000 deelnemers werd gesimuleerd aan de hand van drie pensioenscenario's. Dit onderzoek en prototype maakten duidelijk, dat blockchain als basis kan dienen voor een gedeelde pensioeninfrastructuur waarmee pensioenadministratie flexibel, transparant en tegen lage kosten kan worden aangeboden. Begin 2018 startte een gezamenlijk experiment met PPF APG als

voorbeeldfonds, om aan te tonen dat de technologie inderdaad de schaalbare pensioeninfrastructuur van de toekomst is.

Beter klantcontact met kunstmatige intelligentie

Ook waren er diverse experimenten op het gebied van kunstmatige intelligentie, vooral vanuit het oogpunt om deelnemers beter te informeren en te ondersteunen. Het gaat om betere, snellere en meer effectieve communicatie. Voorbeelden daarvan: werken met chatbots, Next best question (dat is het anticiperen op de volgende vraag die een deelnemer zou kunnen stellen), Natural Language Processing (NLP), rapportanalyses en algoritme emotieherkenning.

Duurzaam beleggen met kunstmatige intelligentie

APG zet kunstmatige intelligentie ook in voor duurzaam beleggen. In 2018 start hiervoor bij asset management een team specialisten dat is overgenomen van Deloitte. Afgelopen jaar is met dit team al samengewerkt aan een project waarin algoritmes zijn gebouwd ten behoeve van duurzame beleggingen. Daarnaast is door het combineren van informatie voor verschillende doelgroepen, met grote mate van zekerheid te voorspellen wanneer er over welk onderwerp contact wordt opgenomen met het pensioenfonds. Deze inzichten zullen worden gebruikt om deelnemers van pensioenfonds proactief te benaderen, maar ook om efficiënter en effectiever met deelnemers te communiceren.

Kandoor.nl, het digitale platform voor al uw financiële vragen

De APG startup Kandoor.nl is in 2016 begonnen als experiment en begint inmiddels steeds succesvoller en breder bekend te worden. Kandoor won in het verslagjaar de Positive Finance Award en drong door tot de finale van de Accenture Award en de pensioenwegwijzer van Wijzer in Geldzaken. In 2017 waren er 1 miljoen bezoeken aan het platform, werden er meer dan 20.000 mensen geholpen en ging de pensioenchatbot live. De dienstverlening van Kandoor wordt sinds afgelopen jaar ook actief aangeboden op een aantal websites van opdrachtgevendende fondsen (zoals ABP en bpfBOUW). Ook is Kandoor een samenwerking aangegaan met de

Sociale Verzekeringsbank. Een goed voorbeeld van iets dat begonnen is als experiment en nu toepasbaar is binnen onze reguliere business.

Niet alles lukt

Nee, niet alle experimenten lukken. Zo zijn we bijvoorbeeld gestopt met een vijftal experimenten, waaronder de Social Awareness Monitor. Daarbij onderzochten we hoe het sentiment rondom beleggingen konden monitoren op sociale media. Steeds sneller leren is een belangrijk doel bij APG. Daarom hoort ergens mee stoppen ook bij innovatie.

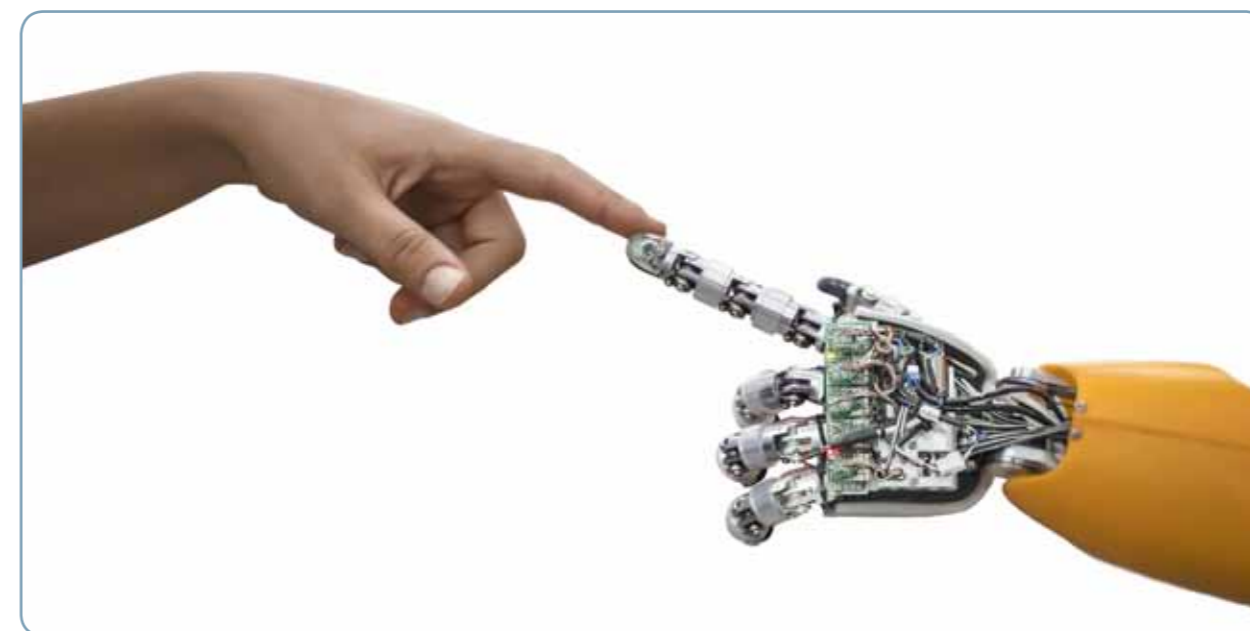
Ontwikkelen en belonen van medewerkers

APG wil een goede werkgever zijn. Een van de kernwaarden 'wij staan voor elkaar' is daarbij ons uitgangspunt. Hoe beter we onszelf ontwikkelen en samenwerken, hoe beter onze dienstverlening aan pensioenfonds en deelnemers.

We kijken daarbij naar de langere termijn en dus naar het toekomstperspectief van medewerkers. Omdat de arbeidsmarkt enorm verandert en zeker het werk in de financiële dienstverlening – veel van het werk wordt geautomatiseerd – gaat het toekomstperspectief verder dan APG. De vraag is: hoe en waar blijf je aan het werk tot aan je pensioen? En wat moet je daarvoor doen en ontwikkelen?

Deze vragen bespraken APG en de vakbonden in 2017 uitgebreid tijdens de cao-onderhandelingen. Ook de ondernemingsraad van APG was nauw betrokken bij deze discussie. De constructieve cao-onderhandelingen leverden een nieuw en gemoderniseerd sociaal plan op. Een van de uitkomsten van de onderhandelingen is dat we gaan investeren in een programma voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Binnen het veranderprogramma The Making of APG hebben we dat The Making of You genoemd.

Door medewerkers te helpen in hun ontwikkeling, streeft APG ernaar elke medewerker een toekomst-



perspectief te bieden. Samen bouwen aan een duurzame toekomst dus. Via een nieuw ingericht Career Center en opleidingsmogelijkheden door HR en leidinggevende startte in januari 2018 de eerste groep medewerkers met hun eigen The Making of You.

Met deze persoonlijke benadering van medewerkers onderstreept APG het belang van medewerkers in de veranderopgave van ons bedrijf. Maximaliseren van pensioenwaarde voor deelnemers vraagt namelijk veel van onze medewerkers en leidinggevendenden.

Hoe richten we dat in bij APG?

Strategische personeelsplanning

Gezien de grote veranderopgave van APG is het van belang om de toekomstige personeelsplanning vroegtijdig in beeld te hebben en te vergelijken met de huidige beschikbare capaciteit om zodoende de juiste interventies te bepalen en uit te voeren. De komende periode kijken we met een kritische blik naar de invulling van de personeelsplanning en zullen we hierop sturen. Waar externe capaciteit nodig is, zullen we bewuste(re) keuzes maken. Hierdoor maakt APG het mogelijk om eerlijke kansen te bieden aan de eigen medewerkers, waarbij de stelregel is; intern...tenzij.

Bij het invullen van functies met bestaande interne medewerkers in een krimpende organisatie, streven we tegelijkertijd naar diversiteit. En dat is niet altijd gemakkelijk. Inzet van externen sluiten we dus ook niet uit. Maar om invulling te kunnen geven aan The Making of You en aan de doorstroming van interne medewerkers, wordt het aantal externen (bijvoorbeeld om pieken in de dienstverlening op te vangen of om flexibiliteit te creëren) expliciet onderdeel van de planning, de monitoring en de sturing daarop.

Leiderschapsontwikkeling

Op basis van de missie en de veranderopgave is een leiderschapsprofiel ontwikkeld voor APG. De focus ligt op de (verdere) ontwikkeling van reflectieve, verbindende, resultaatgerichte leidinggevendenden die starten bij de klant en in staat zijn medewerkers mee te nemen in de verandering. APG verwacht van leidinggevendenden dat ze actief aan de slag gaan met hun eigen ontwikkeling en dat zij er voor zorgen dat hun medewerkers hun eigen The Making of You kunnen waarmaken. Om ze daarbij te helpen heeft elke leidinggevende een ontwikkelassessment doorlopen en een ontwikkelboodschap meegekregen. Op basis hiervan maken zij een plan om te werken aan hun ontwikkeling als leider.

Ons beloningsbeleid

Op het gebied van beheerst belonen, vallen APG en haar dochterondernemingen onder diverse wet- en regelgeving. Wij hanteren vooral vaste beloning en voor een beperkte groep medewerkers bij Asset Management is er ook sprake van variabele beloning. Daarnaast verstaat APG onder beloning ook ruimte en mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen als medewerker. Deze ontwikkelmogelijkheden zullen de komende jaren verder worden verankerd in het beloningsbeleid. Met dit complete aanbod voor medewerkers willen we steeds beter aangeven wie wij willen zijn als werkgever en waarom iemand bij ons zou willen werken.

Beloningsbeleid

APG volgt de Nederlandse Corporate Governance Code op het gebied van beheerst belonen.

De primaire verantwoordelijkheid voor het beloningsbeleid ligt bij de raad van bestuur van APG. De raad van commissarissen is belast met toezicht op het uitvoeren van het beloningsbeleid. Zij wordt hierin geadviseerd door de remuneratiecommissie. De raad van bestuur en de remuneratiecommissie worden ondersteund door decentrale toetsingscommissies. Binnen deze commissies werken HR, Risk & Compliance, Finance en Legal actief samen bij het ontwerpen, het toezicht en de monitoring van het beloningsbeleid. De interne accountant is geen lid van deze commissies en voert periodiek onafhankelijk onderzoek uit naar het ontwerp, de invoering en de toepassing van het beloningsbeleid.

De beloning van de individuele bestuurders wordt vastgesteld door de aandeelhouders van APG Groep. Dat is een uitzondering op de Corporate Governance Code. De remuneratiecommissie van de raad van commissarissen doet een voorstel aan de algemene vergadering van aandeelhouders voor deze beloning. Conform de Corporate Governance Code wordt daarbij kennis genomen van de visie die iedere individuele bestuurder heeft over de hoogte en de structuur van diens beloning in het licht van onder andere de prestaties van APG en de beloningsverhoudingen

binnen APG. Deze bepaling is in de statuten van APG vastgelegd en is het resultaat van afspraken die daarover in 2017 zijn gemaakt door de aandeelhouders. Deze afspraak hangt samen met het feit dat het gemitigeerde structuurregime op APG van toepassing is met als gevolg dat de bevoegdheid tot het benoemen van bestuurders toekomt aan de algemene vergadering van aandeelhouders en niet aan de raad van commissarissen.

Vormgeving beloningsbeleid

Ons beloningsbeleid moet zodanig zijn, dat we deskundige en integere medewerkers kunnen aantrekken en behouden en dat we hen tegelijkertijd prikkelen en faciliteren om zich te blijven ontwikkelen.

APG is een toonaangevende belegger die wereldwijd actief is en tegelijkertijd een maatschappelijke verankering en verantwoordelijkheid heeft in Nederland. Voor de vormgeving van ons beloningsbeleid wegen we de maatschappelijke positie van APG als uitvoerder van pensioenen voor een aanzienlijk deel van de Nederlandse samenleving versus een professioneel vermogensbeheerbedrijf in een internationale competitieve arbeidsmarkt zorgvuldig af. We kiezen met dit gegeven voor het best passende beloningsbeleid voor de verschillende groepen binnen APG.

Arbeidsvoorwaarden

APG kent een centraal beloningsbeleid dat van toepassing is op alle medewerkers werkzaam binnen APG Groep. Om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, te behouden en te motiveren, wordt de totale geldelijke beloning van medewerkers gerelateerd aan de voor het bedrijfsdeel en/of functiegroep relevante beloningsmarkt. Op regelmatige basis (elke twee à drie jaar) wordt een vergelijkend marktonderzoek gedaan naar de beloning van de verschillende organisatieonderdelen binnen APG, inclusief de raad van bestuur. Bevindingen hieruit bieden aanknopingspunten om opnieuw kritisch te kijken naar het beloningspakket. De beloning binnen APG bestaat voor iedereen uit een vast salaris, een goede pensioenvoorziening, een aanvullend pallet van verzekeringen en ruime

opleidings- en ontwikkelmogelijkheden.

Beloning raad van bestuur

Om vast te stellen dat de beloning van de raad van bestuur marktconform is, kijkt APG zorgvuldig naar zowel de interne als de externe beloningsverhoudingen. Bij het aantrekken van nieuwe leden van de raad van bestuur laat APG zich allereerst leiden door het belang van APG. En dat is de noodzaak om een deskundige en ervaren leider binnen te halen die met zijn of haar collega's APG door fundamentele veranderingen in het pensioenstelsel in de komende periode kan sturen. Alle betrokken partijen beseffen dat beloningen van top bestuurders zowel een private kant als een publieke kant hebben. Dit geldt met name voor een bedrijf als APG waar het maatschappelijke draagvlak van belang is en er gebouwd moet worden aan vertrouwen in de sector.

De geldelijke beloning van de leden van de raad van bestuur bestaat uit vast inkomen en pensioen. Er is voor onze leden van de raad van bestuur geen sprake van een variabele beloning. De pensioenlasten van de raad van bestuur zijn opgebouwd uit de deelname aan de pensioenregeling van het pensioenfonds ABP dan wel het Personeels Pensioenfonds APG en een compensatie ter hoogte van de werkgeversbijdrage over het pensioengevend inkomen boven de aftoppingsgrens. Deze regeling is voor de raad van bestuur gelijk aan overige werknemers binnen APG.

Voor het vaststellen van de marktconformiteit van de beloning van de raad van bestuur geldt een zorgvuldig vastgestelde referentiemarkt. De referentiemarkt is samengesteld op basis van vergelijkbaarheid in eigenschappen van de onderneming en de betrokken functies en bestaat daarom uit een gewogen mix van ondernemingen met een maatschappelijke functie, commerciële financiële dienstverleners, administratieve organisaties en vermogensbeheerders.

Met ingang van 2017 publiceren wij de verhouding tussen de totale beloning van de voorzitter van de Raad van Bestuur en de beloning van gemiddelde medewerker. Hierbij geven we inzicht in deze

verhouding zowel voor alle medewerkers van APG als alleen voor de medewerkers werkzaam in Nederland. Voor vergelijkingsdoeleinden worden ook de 2016 data vermeld. Deze verhoudingen bedragen voor 2017 respectievelijk 5,4 (2016: 5,4) en 6,2 (2016: 6,1).

Voor de beloning van de raad van commissarissen wordt voor de marktconformiteit naar dezelfde referentiegroep gekeken. De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering een duidelijk en begrijpelijk voorstel voor een eigen beloning die passend en resultaatonafhankelijk is, een adequate uitoefening van de functie stimuleert alsmede de tijdsbesteding en verantwoordelijkheid reflecteert.

Variabele beloning

In de asset management sector wordt variabele beloning als onderdeel van de totale beloning ingezet om de juiste medewerkers aan te trekken en te kunnen behouden. Medewerkers van APG Asset Management die werkzaam zijn in functies met een directe invloed op de beleggingsresultaten en medewerkers van de buitenlandse kantoren van APG Asset Management kunnen in aanmerking komen voor variabele beloning. De hoogte van de variabele beloning is gerelateerd aan de functie die een medewerker bekleedt.

Voor de beloningen van medewerkers in het buitenland zoeken wij een balans tussen wat aanvaardbaar is in Nederland en wat ter plaatse gangbaar en nodig is om goede medewerkers te binden aan APG. Dat vraagt om een groter aandeel variabele beloning en een totale beloning die hoger is dan in Nederland. Onder andere omdat in deze markten essentiële zaken zoals pensioen, werkloosheidsuitkeringen en andere sociale zekerheid door werknemers grotendeels zelf moeten worden geregeld en bekostigd.

Beoordelingssystematiek

In overleg tussen leidinggevende en medewerker worden aan het begin van het jaar prestatiecriteria vastgesteld. 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 APG. Binnen APG zijn leidinggevenden en medewerkers, naast de tussentijdse monitoring en een eindejaar evaluatie, continu in dialoog over de ontwikkeling van medewerkers en de bedrijfsresultaten. Hiermee wordt meer wendbaarheid en flexibiliteit gerealiseerd, waardoor het mogelijk is op elk moment de juiste prioriteiten te kunnen stellen. Aan het einde van het jaar worden de prestaties geëvalueerd en beoordeeld. Conform de systematiek zoals omschreven in de cao kan naar aanleiding van de beoordeling en de relatieve salarispositie een aanpassing van het vaste salaris plaatsvinden.

Samenwerking met de ondernemingsraad

De veranderopgave van APG heeft veel impact op de medewerkers. Een sterke en actieve ondernemingsraad is dan onontbeerlijk om met elkaar tot een goed resultaat te komen. In 2017 was de relatie tussen de ondernemingsraad (OR) en de bestuurder constructief en professioneel, waarbij de bestuurder goede invulling heeft gegeven aan de verwachtingen van de OR.

De OR is proactief meegenomen in de verschillende transformatietrajecten en is tijdig geïnformeerd. Zo is er speciaal voor de OR een bijeenkomst georganiseerd over de doorvertaling van de missie en ambitie naar de strategie. De voorzitter en secretaris nemen deel aan de strategische overleggen met de leden van de raad van bestuur en directieleden. Tevens zijn er geregeld Benen op Tafel (BoT) sessies met de bestuurder om op informele wijze over onderwerpen met elkaar af te stemmen, onder meer over de veranderorganisatie.

Wat betreft The Making of You heeft de OR een actieve rol. Hij is betrokken bij het opstellen van het draaiboek onder het nieuwe sociaal plan in geval van toekomstige reorganisatie. In dit kader zitten twee OR leden in subcommissies. Hiermee geeft de OR invulling aan zijn rol om tijdig in het adviestraject te worden betrokken en kan hij met zijn advies invloed uitoefenen op het nog te nemen besluit. Daarnaast staan er een keer per maand

HR-zaken op agenda. Ook heeft de OR een rol in de verdiepingssessies van de bedrijfsstrategie en doet hij voorstellen.

De OR maakte het afgelopen jaar gebruik van het initiatiefrecht. Zo nam hij het initiatief tot het voorstel om externe inhuur omlaag te krijgen ten faveure van eigen medewerkers. De bestuurder werd gevraagd met een voorstel te komen over de gewenste vorm van de 'flexibele schil' en hoe APG hiermee kan omgaan. Het is de wens van de OR om met eigen medewerkers kennis op te bouwen en te behouden, in plaats van deze te laten verdwijnen.

In 2017 was er regelmatig overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad en werden negentien adviesaanvragen ingediend. Hiervan zijn er negen nog niet gereed en is een aanvraag afgewikkeld met een negatief advies. Tevens waren er zeven instemmingsverzoeken, waarvan drie nog niet gereed.

In het verslagjaar had twaalf keer (maandelijks) een overlegvergadering tussen bestuurder en ondernemingsraad plaats en twaalf keer een agenda-commissievergadering tussen de bestuurder en het dagelijks bestuur OR. Er werden drie BoT-sessies gehouden, waarvan een keer met bestuurder en de voltallige ondernemingsraad en twee keer met bestuurder en dagelijks bestuur OR.

Op kwartaalbasis overlegde het dagelijks bestuur OR met de commissarissen Edith Snoey en Roger van Boxtel. Tijdens deze overleggen werd onder meer gesproken over de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel, The Making of APG en de spin-off hiervan en diverse belangrijke organisatorische veranderingen. Ook nam Edith Snoey deel aan de jaarlijkse OR-scholingsdagen. Deze reguliere en informele overleggen worden wederzijds gewaardeerd.

De OR verjongde in 2017 wat een nieuwe dimensie brengt. Net als de OR vernieuwde ook de raad van bestuur van APG. De OR adviseerde positief over de verschillende zittende en nieuwe bestuurders en

oordeelde dat de leden van de raad van bestuur goed met elkaar samenwerken vanuit het bredere perspectief van APG. De samenstelling van de OR zal in 2018 ook veranderen: dit jaar zijn er nieuwe OR verkiezingen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Als maatschappelijke speler – APG verzorgt het pensioen voor 4,5 miljoen mensen – is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) voor APG onderdeel van het dagelijkse handelen en staand beleid. MVO heeft een heldere link met de missie van APG: samen bouwen aan jouw duurzame toekomst. Twee van onze geformuleerde kernwaarden – 'wij staan voor elkaar' en 'wij verspillen niet' – laten bovendien zien dat wij waarde hechten aan de verantwoordelijkheid voor mens en milieu in onze hele bedrijfsvoering.

Namens opdrachtgevende (pensioen)fondsen voert APG een verantwoord beleggingsbeleid. Zo spreken wij, als vermogensbeheerder namens onze opdrachtgevers, bedrijven aan op aspecten van duurzaamheid en corporate governance. Zie voor een uitgebreide beschrijving het verslag verantwoord beleggen van APG op www.apg.nl/nl/asset-management/verantwoord-beleggen.

Ook met onze eigen bedrijfsvoering willen wij bijdragen aan een duurzame toekomst. We zien het als onze plicht om de invloed die we hebben, aan te wenden in het belang van de maatschappij. Naast verantwoordelijkheid voor een goed pensioen voelen we ook een verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een wereld waarin de deelnemer pensioen opbouwt en geniet. Bovendien zijn wij ervan overtuigd dat aandacht voor mens en milieu in de bedrijfsvoering positief bijdraagt aan het functioneren van onze organisatie.

Afgelopen jaar definieerden we onze duurzaamheids-thema's en vulden we deze waar mogelijk al: klimaat, zorg voor de samenleving en ontwikkeling van de regio, duurzame inzetbaarheid. We stelden deze thema's vast op basis van consultatie van onze stakeholders,

waaronder opdrachtgevers. Met de relevante bedrijfsonderdelen voerden we gesprekken over hoe we hieraan invulling kunnen geven. In 2018 gaan we concrete ambities formuleren en bepalen hoe we de voortgang gaan bijhouden in het bereik daarvan.

Klimaat

Ook in 2017 werkten we aan het zo klein mogelijk houden van de ecologische voetafdruk van APG. Dit deden we door middel van energiebesparing, door alleen gebruik te maken van groene stroom en gas, en ons afval zo veel mogelijk te recyclen. Een voorbeeld van een activiteit die bijdraagt aan energiebesparing is onze deelname aan het Mijnwater-project.

Zorg voor de samenleving en ontwikkeling van de regio

In 2017 ondersteunde APG opnieuw enkele leerstoelen om pensioen kennis in Nederland te blijven ontwikkelen en over te dragen. Hierdoor maken we het onder meer mogelijk om het debat over het huidige en toekomstige stelsel goed geïnformeerd te voeren. We stimuleren maatschappelijke betrokkenheid bij medewerkers door deelname aan initiatieven zoals Project BizWorld, de Green Business Club Zuidas en inzamelingsacties voor de Voedselbanken. Als één van de founding fathers



van de in 2016 opgerichte Brightlands Smart Services Campus leveren we bovendien een belangrijke bijdrage aan de economische ontwikkeling van de regio Zuid-Limburg. Daar geven wij bijvoorbeeld ook sollicitatie-training aan VMBO-scholieren.

Een steeds groter deel van onze contracten met leveranciers bevat een paragraaf maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) met nadrukkelijke aandacht voor milieu, mensenrechten en integriteit. Hiermee moedigen we leveranciers aan om open te staan voor mensen met een arbeidsbeperking. Om aandacht voor dit thema binnen APG te realiseren hielden we een interne bijeenkomst. Deze was met name gericht op de verkenning hoe APG kan voldoen aan de participatiewet (wat voor functies, welke begeleiding, enzovoorts). Tevens zijn we in gesprek met gespecialiseerde bureaus en stichtingen over de mogelijkheden voor deze doelgroep binnen APG. Ook willen we het thema standaard deel uit laten maken van ons wervings- en selectieproces. Bij nieuwe producten en leveranciers worden specifieke eisen ten aanzien van milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen als selectiecriteria bewust meegewogen.

Diversiteitsbeleid

Eind 2016 heeft APG het Diversity Charter ondertekend, gericht op meer diversiteit en inclusie op de werkvloer in bedrijven en organisaties. In navolging hiervan werkte APG in 2017 haar eigen ambitie op het gebied van diversiteit nader uit. Onze ambitie is dat we de werknemerspopulatie in hogere mate een weerspiegeling willen laten zijn van de deelnemerspopulatie van de (pensioen) fondsen waarvoor we werken. Eind 2017 bedroeg het man/vrouw percentage binnen APG 64%/36%. APG scoort lager dan gemiddeld in de financiële sector en is zich bewust van de uitdaging op het gebied van diversiteit. We organiseerden daarvoor in 2017 een aantal activiteiten om het thema diversiteit en inclusie meer bekendheid te geven en hiermee actief aan de slag te gaan. Het thema is en wordt breder gezien dan slechts man/vrouw en is gericht op inclusie.

Binnen APG wordt gewerkt aan de vaststelling in 2018 door de raad van commissarissen van een diversiteitsbeleid voor de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Dit houdt in dat APG momenteel nog niet geheel voldoet aan de betreffende best practice bepalingen uit de Code Corporate Governance. Wij vertrouwen erop volgend jaar wel een verslag te kunnen uitbrengen inzake het diversiteitsbeleid en de uitvoering ervan.

Verantwoordelijkheid nemen

Van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen naar verantwoordelijkheid nemen, is een kleine stap voor APG. Transparantie, toezicht, een adequate juridische structuur en verantwoord risicomanagement zijn belangrijke pijlers voor onze onderneming.

In dat kader vervolgen wij dit Jaarverslag 2017 met de volgende onderdelen:

- Risicomanagement
- Toezichthouders
- Corporate Governance
- Juridische structuur
- Raad van bestuur
- Raad van commissarissen
- Aandeelhouders

Risicomanagement

APG hanteert een integraal risicomanagement-raamwerk om een integere en beheerste bedrijfsvoering te waarborgen en het management te ondersteunen bij het op een bewuste en verantwoorde manier beheersen en rapporteren van risico's.

Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering en daarmee van de businessplan-cyclus. APG streeft naar een effectieve en continue uitvoering van risicomanagement die qua aard en omvang aansluit bij de bedrijfsactiviteiten en risico's en leidt tot een integraal risicobeeld. Het In Control Statement is opgenomen op pagina 16.

APG werkt momenteel aan een Tax Control Framework, een alomvattend fiscaal kwaliteitssysteem van interne beheersing en interne en externe controles, dat er uiteindelijk toe moet leiden dat tijdig fiscale risico's worden gesignaleerd en beheerst. In feite gaat het om aantoonbaar in control zijn/komen van alle processen en procedures waarbij fiscaliteit een rol speelt. Uiteindelijk doel is het tijdig, juist en volledig indienen van belastingaangiften. Transparantie, begrip en vertrouwen zijn daarbij belangrijke termen waarop de samenwerking met de Belastingdienst is gebaseerd, die moet leiden tot een effectievere en efficiëntere fiscale functie (waardoor meer gemoedsrust en ruimte voor ondernemen ontstaat). Met het ondertekenen van het convenant Horizontaal Toezicht is tegelijkertijd een nieuw begin en een verdere stap op de weg naar 'in control zijn én blijven' en de vervolmaking van een nog beter samenhangend Tax Control Framework, waarbij de Belastingdienst dus ook nauw betrokken blijft.

APG is een gemengde financiële holding en valt onder het regiem van Solvency II. De belangrijkste gevolgen van deze richtlijn hebben betrekking op de solvabiliteitseisen voor de groep, intragroep-transacties en -concentraties, specifieke eisen voor sleutelfuncties (risk, compliance, audit en actuaariaat), risicomanagement, de Own Risk Solvency Assessment (ORSA) en rapportages over de financiële soliditeit. APG heeft in 2017 aan alle hierbij behorende (rapportage) verplichtingen voldaan.

Het APG Integraal Risicomanagement omvat de risicobereidheid/-strategie, de risicomanagementorganisatie, het risicoraamwerk, het risicomanagementproces, en het vereist kapitaal.

Risicobereidheid / -strategie

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, solvabiliteit, integriteit, dienstverlening en klanttevredenheid.

De raad van bestuur stelt de overall risicobereidheid vast. Op bedrijfssonderdeelniveau vindt de verdere uitwerking van de risicobereidheid plaats in tolerantiegrenzen en kaders voor specifieke risico's overeenkomstig het APG Integraal Risicomanagement. Dit wordt gedurende het jaar gemonitord. Over het gehele jaar gezien bleef de risico-exposure van APG binnen de risico bereidheid.

Risicomanagementorganisatie

De rollen en verantwoordelijkheden voor het managen en beheersen van risico's zijn op het algemeen geaccepteerde 'Three Lines of Defense'-model gebaseerd. Dit model wordt ondersteund door een adequate governance, waarin de risicocommissies en de audit- en risk commissie van de raad van commissarissen erop toezien dat de integrale verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is gewaarborgd.

Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces is gericht op het bewaken van het risicoprofiel en de effectiviteit van de risicobeheersing. Dit is een continu proces dat bestaat uit het identificeren, evalueren, beheersen en bewaken van risico's. De risicomanagement- en compliance-functie hebben hierin een ondersteunende en kritisch uitdagende rol. Risico's worden geëvalueerd ten opzichte van de risicobereidheid, zo nodig worden (aanvullende) maatregelen geïmplementeerd.

De ORSA is onderdeel van het integraal risicomanagement en beschrijft het strategisch risicoprofiel van APG. Hierbij is gebruik gemaakt van de vijf scenario's zoals beschreven op pagina 6 van dit verslag. Door het opstellen en analyseren van meerdere toekomstscenario's wordt de (positieve of negatieve) impact van gebeurtenissen op APG en haar entiteiten en de solvabiliteitspositie van APG en haar entiteiten inzichtelijk gemaakt.

Risicocategorieën

APG onderscheidt vijf risicocategorieën, waarvan de uitwerking hieronder nader is toegelicht. De definities van deze categorieën zijn te vinden in de begrippenlijst op pagina 60.

Strategische risico's

De regering werkt aan een nieuw pensioenplan, waarbij individualisering van het stelsel centraal staat. De ontwikkeling van een nieuw pensioenstelsel is een belangrijk strategisch risico voor APG voor wat betreft de toekomstbestendigheid van ons huidige bedrijfsmodel. APG bereidt zich met haar nieuwe strategie voor op de veranderende toekomst. Sterke klantgerichtheid, innovatie en digitale ontwikkelingen spelen hierin een belangrijke rol. Bij de inrichting van het besturingsmodel wordt de balans tussen het behouden van de kwaliteit en continuïteit van de bestaande dienstverlening enerzijds en strategische vernieuwing en innovatie anderzijds nadrukkelijk in ogenschouw genomen.

Financiële risico's

De financiële risico's die verband houden met de verzekeringsactiviteiten van Loyalis, zijn het meest significant voor APG. Om deze risico's te beheersen is een uitgebreid stelsel ingericht op basis van Solvency II-regelgeving en uitgangspunten. Meer informatie hierover staat, als onderdeel van de jaarrekening, in de risicoparagraaf op pagina 28 tot en met 30.

De financiële risico's die samenhangen met de beleggingen voor opdrachtgevers, zijn door de scheiding van de vermogens van APG en van de (pensioen)fondsen niet voor rekening en risico van APG.

Operationele risico's

De complexiteit van de pensioenregelingen (die APG voor haar opdrachtgevers uitvoert) en de impact van de strategische vernieuwingstrajecten zijn in belangrijke mate van invloed op het operationeel risicoprofiel. Complexiteit verhoogt het risico op fouten in de uitvoering en zorgt voor extra druk op uitvoeringskosten. In 2017 verbeterde de beheersing van dit risico. Op APG niveau werd een besluitvormingsproces en

governance ingericht over de totale portfolio van de veranderinitiatieven. De dreiging op het gebied van informatiebeveiliging (waaronder cybercrime) is onveranderd hoog. APG investeert continu om goed op deze risico's voorbereid te zijn.

Compliance risico's

Onderwerpen op het gebied van integriteit (zoals belangenverstrengeling, beloningen, corruptie en fiscale mores) krijgen veel publiciteit. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan een deugdelijke governance, integer gedrag en een integere cultuur. Dit gaat verder dan het (alleen) naleven van wet- en regelgeving. APG besteedt onverminderd veel aandacht aan compliance inclusief integriteit.

Per 25 mei 2018 wordt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing. De AVG vervangt dan de Europese privacy richtlijn en de daarvan afgeleide nationale privacywetten van alle EU-landen. De AVG en de daarin opgenomen verplichtingen hebben hun impact op APG en haar opdrachtgevers. APG heeft een programma opgezet dat ertoe moet leiden dat haar gegevensverwerkingen en de bescherming van persoonsgegevens tijdig voldoen aan de AVG richtlijnen.

Verslaggevingsrisico's

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

Vereist kapitaal

APG streeft ernaar voldoende eigen kapitaal beschikbaar te 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 aan de hand van de per entiteit relevante

en van toepassing zijnde toezichtsvereisten.

De Solvency Capital Requirement (SCR) ratio kent een hoge mate van volatiliteit omdat bij de berekening vele factoren een rol spelen. Onder andere de ontwikkelingen in belastinglatenties en renteontwikkelingen vormen een bron van volatiliteit. Specifiek voor het schadebedrijf is de SCR ratio gevoelig voor de aannames op het gebied van arbeidsongeschiktheidskansen en kansen op het gebied van herintreding van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten. Voor het levensverzekeringsbedrijf is de SCR ratio gevoelig voor de aannames op het gebied van het langlevens risico en de verlenging van polissen. Voor zowel het schadebedrijf als het levensverzekeringsbedrijf leiden wijzigingen in kostenveronderstellingen tot volatiliteit in de SCR ratio.

APG monitort haar kapitaalpositie en de ontwikkeling van de solvabiliteitsratio's, alsmede de kapitaalpositie en ontwikkeling van de solvabiliteitsratio's van haar dochters. Eventuele te nemen maatregelen worden besproken in de risicocommissie en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.

APG voldeed zowel in 2016 als 2017 op groeps- en bedrijfsonderdeelniveau aan de (minimale) externe kapitaaleisen om onder de huidige en toekomstige omstandigheden de risico's het hoofd te bieden. De interne kapitaaleisen zijn in 2017 vastgesteld in samenhang met de uitgevoerde ORSA. Op basis van de uitkomsten uit de ORSA bedraagt de interne kapitaaleis (oftewel comfortabele Solvency II ratio) 170% bij een minimale kapitaaleis van € 416 miljoen. Als onderdeel van de interne kapitaaleis wordt op groepsniveau een extra buffer van € 100 miljoen aangehouden voor de dekking van strategische, financiële en operationele risico's.

In geen van de uitgevoerde scenario's komt de Solvency II ratio onder de (externe) standaard norm van 100%. Een uitgebreide toelichting op de solvabiliteit van APG is te lezen in het SFCR document op www.apg.nl/corporategovernance.

In Control Statement

Als raad van bestuur van APG Groep NV zijn wij verantwoordelijk voor de opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De interne risicobeheersings- en controlesystemen hebben tot doel strategische, financiële, operationele, compliance en financiële verslaggevingsrisico's te beheersen bij de realisatie van de doelstellingen van APG. In de risicoparagraaf op pagina 22 tot en met 25 hebben wij onze belangrijkste risico's, interne risicobeheersings- en controlesystemen en eventuele tekortkomingen toegelicht.

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

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

Verklaring van de raad van bestuur APG Groep NV

De raad van bestuur APG Groep NV verklaart dat:

- Het jaarverslag van APG Groep NV inzicht geeft in de belangrijkste tekortkomingen van de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

De aangebrachte en voorziene verbeteringen zijn toegelicht.

- De risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat het jaarverslag van APG Groep NV geen onjuistheden van materieel belang bevat.
- Het jaarverslag van APG Groep NV is opgesteld volgens het going concern principe.
- Er geen sprake is van materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van APG Groep NV voor een periode van 12 maanden na opstellen van het jaarverslag APG Groep NV.

Risicoanalyse en identified staff

APG heeft een risicoanalyse gemaakt om de beloningsprikkel die voortvloeien uit het beloningsbeleid van APG in kaart te brengen en beheersmaatregelen te implementeren. De nadruk van de risicoanalyse ligt voor APG Asset Management met name op de variabele beloning. Voor medewerkers die een materiële invloed kunnen hebben op het risicoprofiel van APG dan wel een bedrijfsonderdeel van APG, kent het beloningsbeleid aangescherpte eisen. Om een goed overzicht te hebben van de mogelijke risico's worden deze medewerkers jaarlijks opgenomen op een lijst van identified staff.

Om het risico op een onjuiste toekenning van de variabele beloning te beperken, wordt voor een deel van onze medewerkers de variabele beloning over een reeks van jaren uitgesteld betaald na een herbeoordeling van de prestaties van de betrokken medewerkers. De beloning wordt gedurende de periode van drie jaar op pro-rata basis verworven.

Variabele beloning en beloningen groter dan € 1 miljoen

Over het boekjaar 2017 bedraagt de totale toegekende variabele beloning € 30,0 miljoen (2016: € 31,5 miljoen) en betreft louter medewerkers van APG Asset Management. Van het totale bedrag aan variabele beloning heeft € 24,2 miljoen (2016: € 24,0 miljoen) betrekking op de buitenlandse dochterondernemingen van APG Asset Management.

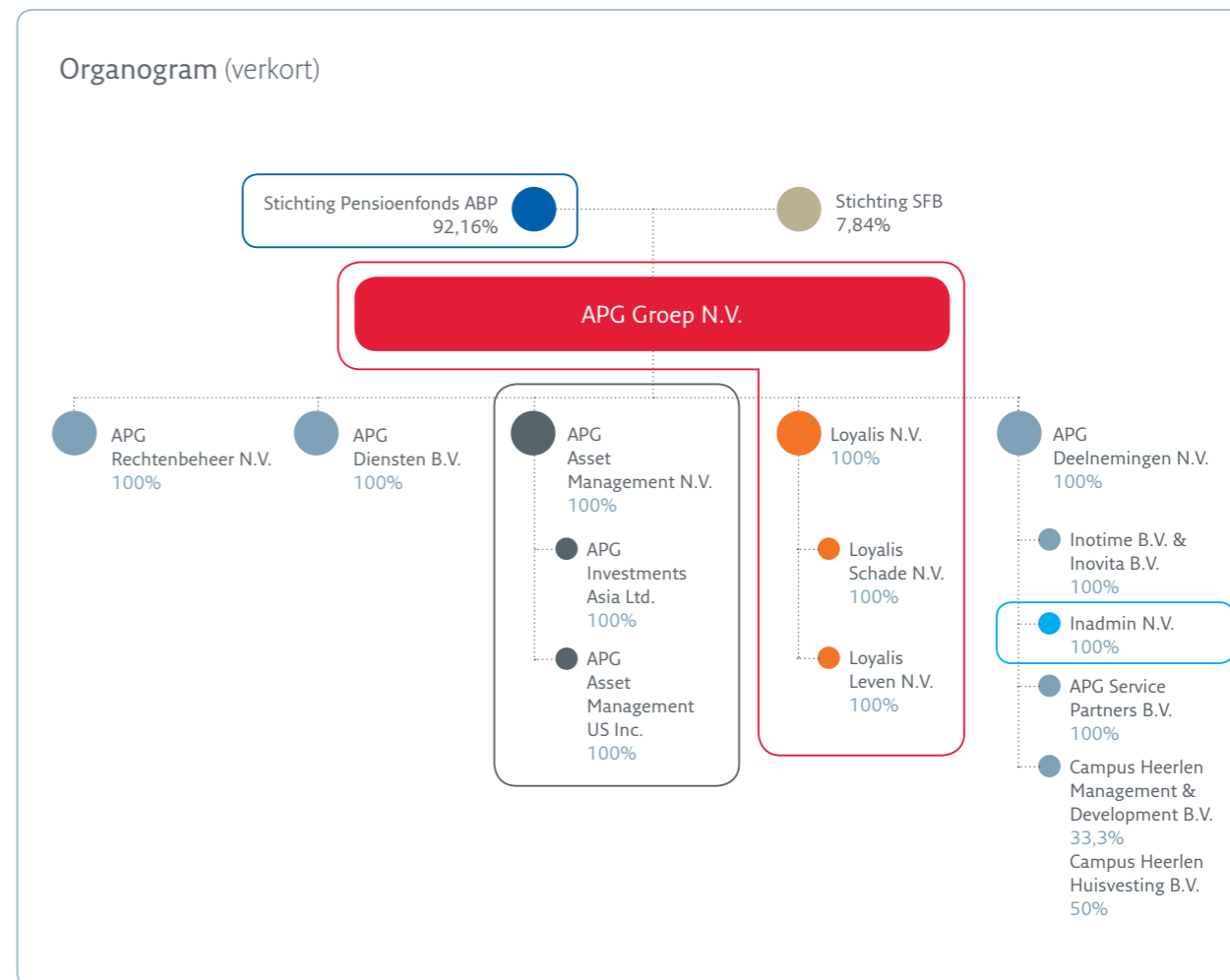
Over het boekjaar 2017 is aan vijf (2016: zes) medewerkers binnen APG Asset Management en haar buitenlandse dochterondernemingen een totale beloning toegekend van € 1 miljoen of meer. Deze vijf medewerkers zijn werkzaam buiten Nederland. Bij de bepaling van de totale beloning zijn zowel financiële en niet-financiële voordelen meegenomen die direct, dan wel indirect, aan medewerkers worden toegekend. Dat betekent dat naast vast salaris en variabele beloning ook overige personele lasten zijn meegenomen in de totale beloning. Het aantal medewerkers dat in enig jaar een totale beloning heeft van € 1 miljoen of meer, is onderhevig aan ontwikkelingen in wisselkoersen.

Toezichthouders

Zowel op nationaal als internationaal niveau waren er in 2017 ontwikkelingen vanuit de toezichthouders.

Op nationaal niveau is het toezicht vanuit onder andere DNB en AFM toegenomen. Er is binnen APG sprake van meerdere toezichtregimes:

- ● Het rode kader betreft de APG entiteiten die onder de Solvency II richtlijnen vallen zoals uitgeoefend door de toezichthouder DNB.
- Het grijze kader valt onder de Capital Requirements Regulation (CRR) en de Capital Requirements Directive IV (CRDIV) richtlijnen, waarbij het toezicht wordt uitgeoefend door AFM en DNB. Voor de solvabiliteitseisen volgt APG Asset Management het Internal Capital Adequacy Assessments Process (ICAAP). De entiteiten APG Rechtenbeheer, APG Diensten en APG Deelnemingen worden onder Solvency II meegenomen als deelnemingen van APG Groep.
- Inadmin (lichtblauwe kader) is een financiële dienstverlener en staat onder toezicht van AFM bij de uitvoering van haar producten en diensten.
- Aandeelhouder Stichting Pensioenfonds ABP (donker blauwe kader) staat als pensioenfonds onder toezicht van DNB, hetgeen eisen stelt aan de door APG verleende diensten en inrichting van onder andere processen.



Vanuit de visie, een omgevings- en een scenario-analyse heeft APG in 2017 een strategie inclusief strategische doelstellingen geformuleerd met als hoofddoel: maximaliseren van de pensioenwaarde onder randvoorwaarde van lange termijn financiële gezondheid. In de ORSA 2017 is de robuustheid van de herijkte strategie getoetst aan de hand van de eerdergenoemde toekomstscenario's en een reverse stress test.

Daarnaast heeft asset management in 2017 de AIFMD-vergunning ontvangen. APG heeft een convenant gesloten met de Belastingdienst uit hoofde van Horizontaal Toezicht. Hiermee zet APG de proactieve samenwerking met de Belastingdienst voort en geeft

daarmee invulling aan haar behoefte aan transparantie en slimme eenvoud.

In EU-verband trad er een nieuwe Pensioenfondsrichtlijn (IORP II) in werking met aangescherpte voorschriften en verplichtingen. De Europese Commissie bracht een voorstel uit voor een pan-Europees persoonlijk pensioenproduct (PEPP), een product voor individueel aanvullend pensioensparen. Daarnaast werd in de loop van het jaar de aanzet gegeven voor intensieve onderhandelingen over de versterking van de bevoegdheden voor overkoepelend Europees toezicht met betrekking tot EIOPA (de Europese toezichthouder op verzekeraars en pensioenfonds) en ESMA (de toezichthouder op de financiële markten).

Corporate governance

APG streeft naar een corporate governance structuur die 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 relevante Nederlandse wet- en regelgeving, richtlijnen van toezichthouders en interne richtlijnen, wil APG inhoud geven aan de principes en de best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna de Code). APG is niet beursgenoteerd en is daarom niet verplicht zich aan de principes en best practices van de Code te houden. Gezien de rol en verantwoordelijkheid van APG als pensioenuitvoeringsorganisatie, is gekozen voor vrijwillige toepassing van de Code.

Voor zover de richtlijnen van toepassing zijn op APG voldoet APG grotendeels aan de bepalingen van de Code. In verschillende onderdelen van dit verslag wordt weergegeven in hoeverre APG de in de Code opgenomen principes en best practice bepalingen nog niet opvolgt en waarom niet. De verklaring is vaak gelegen in het nog niet vastgelegd hebben van de best practice bepaling in reglementen of procedures. Zo bevat zowel het raad van bestuur reglement als het raad van commissarissen reglement een regeling inzake tegenstrijdig belang. De scope van deze regelingen gaat niet zover als in de Code. Aanpassing van de reglementen en procedures in overeenstemming met deze best practices bepalingen is voorzien onder andere naar aanleiding van de in 2017 voortgezette herziening van de missie en de herijking van de strategie. De daarmee gepaard gaande structuur- en organisatiewijziging is nog niet volledig uitgekristalliseerd en zal in 2018 zijn beslag krijgen. In de tussentijd handelt APG wel zoveel mogelijk in de geest van de Code. In een enkel ander geval kan APG op dit moment niet aan een

best practice bepaling voldoen omdat de feitelijke situatie bij APG anders is.

Corporate Governance structuur

Op 5 mei 2017 zijn de statuten van de vennootschap gewijzigd. Aanleiding voor deze statutenwijziging was het besluit van de raad van bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouders om een aantal governance documenten, waaronder de statuten, in lijn te brengen met wet- en regelgeving. Met deze aanpassing zijn deze documenten in overeenstemming gebracht met een aantal tussen de aandeelhouders gemaakte afspraken betreffende de procedures benoeming leden raad van bestuur en raad van commissarissen, de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur, het aanbrengen van consistentie in terminologie. Deze governance documenten staan gepubliceerd op de website van APG onder www.apg.nl/governance.

Juridische structuur

APG biedt haar diensten aan vanuit de volgende juridische entiteiten (zie het verkort organogram).

APG Rechtenbeheer

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

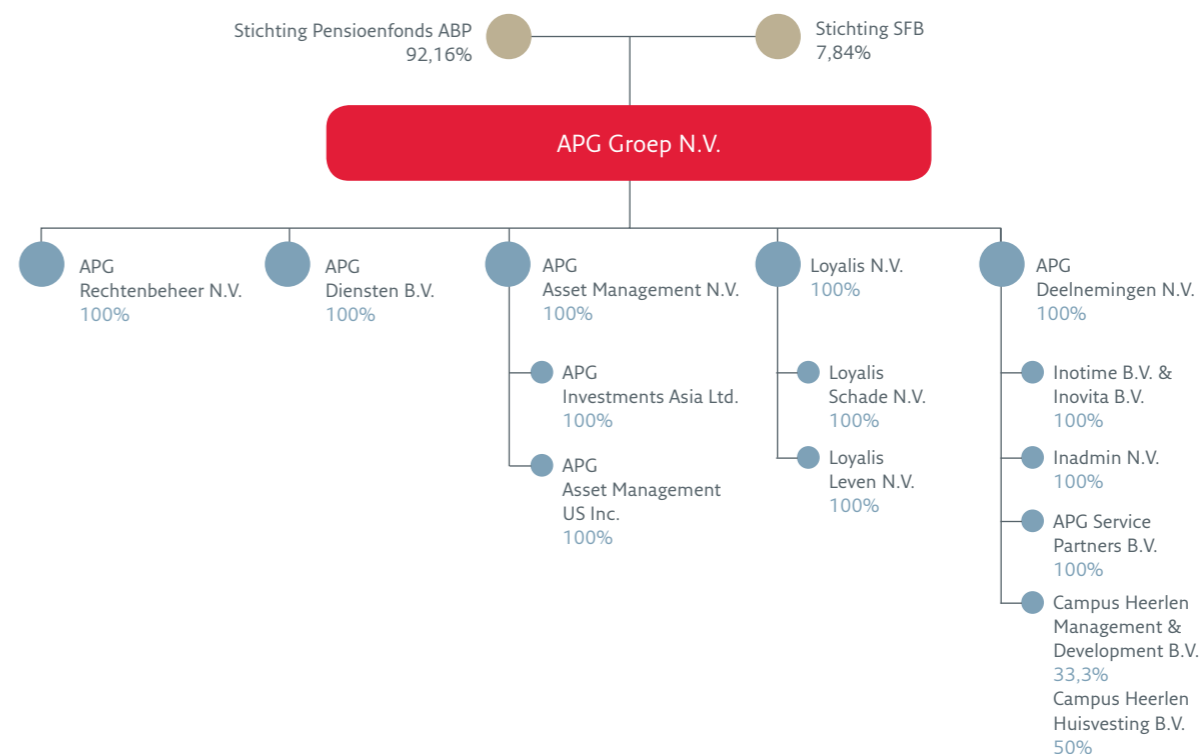
APG Asset Management

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

APG Deelnemingen

APG Deelnemingen richt zich op vernieuwing en aanvullende (werkgevers-)diensten. De focus ligt daarbij op producten en diensten voor individuen

Organogram (verkort)



en werkgevers. Belangrijke pijlers zijn innovatie-experimenten en schaalbaarheid van product-oplossingen en platformen. Werkgeversdiensten wordt aangeboden vanuit APG Service Partners.

Loyalis

Het verzekeringsbedrijf Loyalis heeft een belangrijke rol in de aanvulling van pensioenen en met betrekking tot arbeidsongeschiktheid. Loyalis biedt verzekeringsoplossingen voor zowel werkgevers als werknemers in de sectoren die APG bedient en richt zich met het product ZZP Pensioen 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.

APG Groep 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 structuurregiem toe. Dit houdt onder andere in dat de algemene vergadering van aandeelhouders, niet de raad van commissarissen, de bestuurders benoemt en ontslaat.

Raad van bestuur

De raad van bestuur heeft als taak APG te besturen en daarmee de collectieve verantwoordelijkheid 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 voor de uitvoering van taken die aan een lid van de raad van bestuur zijn toebedeeld. Er zijn drie councils, te weten de Finance & Risk 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.

In het kader van het besturen en beheersen van risico's evalueert de raad van bestuur op kwartaalbasis de operationele ontwikkelingen met de directies van de bedrijfsonderdelen en blikkt vooruit op de implementatie van de strategie. Daarnaast wordt de raad van bestuur bijgestaan door risicocommissies, zowel op het niveau van de bedrijfsonderdelen als op groepsniveau. De risicocommissie van APG Groep bestaat uit de leden van de raad van bestuur en de directeuren van Group Risk & Compliance, Group Internal Audit en de CFRO van Loyalis en vergadert minimaal vier keer per jaar.

De raad van bestuur evalueert regelmatig haar eigen functioneren. Op de planning voor 2018 staat om deze zelfevaluatie van de raad van bestuur met ondersteuning van een extern bureau uit te voeren. Verder worden de afspraken over de vorm, de procedure en de timing waarin deze zelfevaluatie voortaan zal plaatsvinden meegenomen in de wijziging van het RvB-reglement die ook voor 2018 op de planning staat.

In onderlinge afstemming zijn de aandeelhouders, de raad van commissarissen en de raad van bestuur van APG gekomen tot het besluit om de organisatiestructuur van APG te herijken. Dit besluit hangt samen met de wijzigingen die zich naar verwachting in het Nederlandse pensioenstelsel zullen voordoen. De contouren van een nieuw stelsel worden weliswaar duidelijker, maar de exacte veranderingen zijn nog niet bekend. Een evidente rode draad in alle discussies is de behoefte aan meer inzicht in de opbouw en de waarde van pensioen op individueel niveau en het bieden van aanvullingen in de pensioenopbouw in de tweede en derde pijler. Dit vraagt van APG om naast het versterken en verbeteren van de huidige dienstverlening aan fondsen en sectoren, ook de bediening van werkgevers en individuele deelnemers mogelijk te maken. Voor de raad van bestuur betekent dit dat adequaat moet worden omgegaan met alle aspecten: het besturen van de dienstverlening aan fondsen en sectoren, maar ook dat sturing wordt gegeven aan vernieuwing en innovatie. Dat vergt aanpassing van de samenstelling van de raad van bestuur, zodat beide invalshoeken voldoende aandacht krijgen en de daartoe benodigde kennis en ervaring aanwezig zijn.

Er wordt daarom een wijziging aangebracht in de portefeuilles van de leden van de raad van bestuur en er wordt nog een vijfde lid aan de raad van bestuur toegevoegd. Pagina 59 bevat meer details over de huidige leden van de raad van bestuur.

Mark Boerekamp, Eduard van Gelderen en Angeliën Kemna zijn in het verslagjaar teruggetreden als lid van de raad van bestuur en wel op 9 februari 2017, op 1 juli 2017, respectievelijk op 1 november 2017. Wim Henk Steenpoorte is met ingang van 14 september 2017 benoemd tot lid van de raad van bestuur, verantwoordelijk voor rechtenbeheer en diensten. Ronald Wuijster, CIO en CEO van APG Asset Manage-

ment, is per 6 maart 2018 benoemd als bestuurder en vervangt Eduard van Gelderen. Jan Nijland heeft voorafgaand aan en na het vertrek van Angeliën Kemna voor een periode van negen maanden de positie van CFRO waargenomen. Per 6 februari 2018 is Annette Mosman benoemd tot CFRO. Het proces rond de invulling van de functies van lid van de raad van bestuur verantwoordelijk voor het deelnemers- en werkgeversbedrijf loopt.

Met een vrouw/man ratio van 25 procent, voldeed de raad van bestuur in 2017 niet aan de diversiteitsratio van minimaal 30 procent vrouw/man zoals opgenomen in de Code. Met het oog op de voorgenomen benoeming van een vijfde lid van de raad van bestuur zal deze ratio nog wijzigen.

Realisatie van lange termijn waarde is onlosmakelijk verbonden met de cultuur binnen APG en de met haar verbonden ondernemingen. Hierbij gaat het om in de Gedragscode en de Regeling Anoniem Melden opgenomen normen en waarden ten aanzien van gewenst gedrag en integer handelen. In het kader van deze cultuur wordt meer aandacht besteed aan de naleving van de gedragscode zoals door middel van de jaarlijkse nalevingsverklaring, het veilig melden van vermoedens van misstanden en onregelmatigheden en aan het opvolgen van deze meldingen.

Het bestuur heeft de Regeling Anoniem Melden geïntroduceerd op basis waarvan meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en adequaat opvolging gegeven aan deze meldingen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake. De voorzitter van de raad van commissarissen wordt door het bestuur onverwijld geïnformeerd over meldingen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden. De mogelijkheid om meldingen te kunnen doen geldt voor alle onderdelen van de

met APG verbonden ondernemingen, ongeacht of de activiteiten van de onderneming in Nederland of buiten Nederland plaatsvinden.

Zowel de Regeling Anoniem Melden Misstanden als het raad van bestuur- en raad van commissarissen reglement regelen momenteel nog niet dat de raad van bestuur de voorzitter van de raad van commissarissen informeert over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden. Wel voorzien het raad van bestuur reglement en het raad van commissarissen reglement in het melden door een werknemer aan de voorzitter van de raad van commissarissen indien de misstand of de onregelmatigheid het functioneren van een lid van de raad van bestuur betreft. Voor 2018 staat aanpassing van de raad van bestuur en het raad van bestuur reglement in deze zin op de planning.

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. 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 leden van de raad van bestuur en de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur, met inachtneming van de beginselen voor een beheerst beloningsbeleid zoals vastgelegd in wet- en regelgeving. 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 stelt het functieprofiel op, doet de selectie en bereidt de benoemingen voor.

De raad van commissarissen bestaat uit totaal zeven leden, waarvan twee leden vrouw zijn. Hiermee voldoet de raad van commissarissen net niet aan de diversiteitsratio van minimaal 30 procent vrouw/man (28,6%).

In de huidige samenstelling van de raad van commissarissen voldoet APG niet aan de nieuwe Code Corporate Governance met name op het punt dat de voorzitter van de raad van commissarissen geen voormalig bestuurder is van de vennootschap en onafhankelijk is. De huidige voorzitter Bart Le Blanc was bestuurder van ABP voordat hij commissaris (en daarna voorzitter van de raad van commissarissen) werd van APG. Omdat ABP meer dan 25% aandelen houdt in APG, kwalificeert dit ABP als een gelieerde vennootschap. Deze best practice bepaling gold niet ten tijde van benoeming van de huidige voorzitter. De overige leden van de raad van commissarissen voldoen wel aan de onafhankelijkseisen.

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

De raad van commissarissen heeft drie commissies: de audit en risk commissie, de remuneratie- en selectiecommissie en de governance commissie. In het hiernavolgende 'bericht van de raad van commissarissen' staat meer informatie over de samenstelling van de raad en over de activiteiten en vergaderingen van de commissies van de raad in 2017.

Aandeelhouders

APG heeft twee aandeelhouders: de Stichting Pensioenfonds 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 2017 zijn onder andere de resultaten van 2016 vastgesteld en is de winstbestemming bepaald.

Gedurende het boekjaar zijn de aandeelhouders met name geraadpleegd over aanstaande benoemingen van bestuurders en commissarissen en de herijking van de strategie van APG.

Vanuit de goede corporate governance is het streven de aandeelhouders te betrekken bij enerzijds het systeem van 'checks and balances' binnen APG en anderzijds de lange termijn waarde creatie. Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met de aandeelhouders.

APG is aandeelhouder van Loyalis, een Organisatie van Openbaar Belang (OOB). In die hoedanigheid verplicht APG zich om controle- en advieswerkzaamheden door de externe accountant strikt te scheiden. In de dienstverleningsovereenkomst met de externe accountant wordt hieraan invulling gegeven.

Toekomst

Het jubileumjaar 2018 – dit jaar bestaat APG 10 jaar – begint goed voor APG. Vanaf 1 januari mogen wij ook het Pensioenfonds Architectenbureaus bedienen. In 2017 zijn al voorbereidingen getroffen om te zorgen voor een zo makkelijk mogelijke overgang. De overeenkomst loopt tot 2023 met een optie tot verlenging. APG verzorgt voor Pensioenfonds Architectenbureaus de administratie van pensioenrechten, incasso van premies en betaling van pensioenuitkeringen.

Tot 2020 zal voor APG de focus liggen op het uitvoeren van de strategie oftewel maximaliseren van pensioenwaarde. Over onze missie en ambitie blijven wij in gesprek met aandeelhouders, opdrachtgevers en werkgevers. In het komende jaar wordt de strategie verder uitgewerkt hoe APG de diensten gaat verspreiden en maakt de organisatie zich op om bestendig te zijn voor het huidige en mogelijk vernieuwde pensioenstelsel.

Na veel voorbereidend werk in 2017 wordt 2018 ook het jaar van tal van implementaties. Denk hierbij aan het nieuwe systeem voor de vermogensbeheeradministratie dat begin 2018 in gebruik is genomen en waarmee een nieuwe manier van werken is geïntroduceerd.

Dit jaar zal ook de splitsing van de pensioenuitvoeringsactiviteiten in het fondsenbedrijf (backoffice) en het deelnemers- en werkgeversbedrijf plaatsvinden. Ook worden de afspraken (service level agreements) met onze opdrachtgevers waar mogelijk verder op elkaar afgestemd.

Op het gebied van personeel en organisatie speelt in 2018 vooral de verdere vorming en invulling van de veranderorganisatie. In dit kader wordt het programma The Making of You APG-breed uitgerold.

Woord van dank

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

Amsterdam, 29 maart 2018

De raad van bestuur

Gerard van Olphen, voorzitter
Annette Mosman
Wim Henk Steenpoorte
Ronald Wuijster

Bericht van de raad van commissarissen

In 2017 werd wederom over de toekomst van het Nederlandse pensioen stelsel gesproken. APG moet ten behoeve van zijn (pensioen)fondsklanten en de daarmee verbonden 4,5 miljoen deelnemers, voorbereid zijn op mogelijke ingrijpende wijzigingen. De centrale toezicht en adviestaken van de raad van commissarissen vragen daarom nauwe betrokkenheid bij de strategie ontwikkeling van APG. Ook heeft de raad van commissarissen de opdracht om voorwaarden te scheppen voor goed en doeltreffend bestuur van de onderneming.

De raad van commissarissen was volop betrokken bij het ontwikkelen van APG's nieuwe strategische plan inclusief discussies met medewerkers van APG en andere belanghebbenden zoals klanten en aandeelhouders. De aanpak van de raad van bestuur om eerst een kader van missie, visie en kernwaarden van de onderneming te definiëren, is sterk ondersteund. Dit vormt nu een stevige basis voor de hiervoor samengevatte nieuwe strategie die volledig is gericht op de uiteindelijke individuele pensioenfonds deelnemer. De opdracht van APG voor de komende periode is de succesvolle implementatie van de strategie en de raad van commissarissen zal daar nauwlettend op toezien en de raad van bestuur bijstaan met raad en daad.

De raad besteedde in het verslagjaar ook veel aandacht aan het nieuw vastgestelde en missie-gedreven APG leiderschapsprofiel en op basis daarvan de vernieuwing van het bestuur van de onderneming.

Voor benoeming van drie nieuwe leden van de raad van bestuur voerde de raad in de loop van het jaar zorgvuldige en intensieve processen van selectie en voordracht uit. Met de nieuwe leiding kan APG zijn belangrijke taken als maatschappelijk georiënteerde dienstverlener voor (pensioen)fondsklanten en hun 4,5 miljoen deelnemers verder verbeteren.

Deelnemers

Voor de raad van commissarissen is de introductie/ontwikkeling van de Persoonlijke Pensioenpot een goed voorbeeld van intense klantgerichtheid. Deelnemers inzage geven in hun eigen pensioenopbouw beantwoordt aan een enorme behoefte. Extra aansprekend is dat de Persoonlijke Pensioenpot een goed voorbeeld is van succesvolle co-creatie tussen APG en pensioenfonds ABP.

Organisatie

Begin 2017 werden de missie en ambitie van APG gepresenteerd en gelanceerd via een intern veranderprogramma met de naam The Making of APG. APG is volop in transformatie, in een continue verandering. De raad van commissarissen is actief hierin meegenomen om APG een stap verder te brengen in haar dienstverlening. Om tegemoet te komen aan de groeiende individuele behoeften van deelnemers van onze opdrachtgevende (pensioen)fondsen zullen medewerkers bij APG wendbaarder moeten zijn en beter moeten samenwerken. Wij ondersteunen de wijze waarop de nieuwe bedrijfsstrategie is opgesteld: onder leiding van de raad van bestuur en door een APG brede samenwerking. De doorvertaling van de strategie in de bedrijfsonderdelen en in jaarplannen wordt op deze manier beter doorleefd en continu verbeterd.

De raad van commissarissen vervulde in dit proces een actieve rol als klankbord en raadgever van de raad van bestuur, zonder daarbij zijn rol als toezichthouder op bestuur en beleid van de onderneming en alle daarbij betrokken belangen, uit het oog te verliezen. De raad van commissarissen heeft de lange termijn waardecreatie door de raad van bestuur, de uitvoering van de strategie en de samenhangende voornaamste risico's zowel in reguliere als in specifieke vergaderingen besproken.

Medewerkers

In 2017 zette APG een forse stap op het vlak van bedrijfscultuur, in de manier waarop mensen met elkaar omgaan en door te investeren in persoonlijke ontwikkeling. Gezien de veranderende omgeving is het thema duurzame inzetbaarheid belangrijk voor een organisatie zoals APG. Afgelopen jaar kreeg dit ook vorm in een nieuwe cao. Daarin is goed geregeld hoe mensen van werk naar werk komen. Er is een zogeheten career center waar iedere medewerker gebruik van kan maken.

Voor APG als onderneming in het maatschappelijke veld van pensioenuitvoering, is de noodzaak van goed ondernemingsbestuur van groot belang. Een beloningsbeleid dat past bij het karakter van de APG organisatie heeft daarbij onze volle aandacht en wij zetten daarop in.

De raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen zijn in 2016 extern geëvalueerd. Dit leidde tot een aantal acties in 2017 die ons helpen onze functie beter te vervullen. Naar aanleiding van deze acties is (onder andere) uitgebreid gesproken tussen de raad van commissarissen en raad van bestuur over het aanscherpen van het two-tier systeem van ondernemingsbestuur, zijn er teambuilding sessies ingepland tussen de raad van commissarissen en raad van bestuur (separaat en samen) en is de taakverdeling tussen de raad van commissarissen en zijn commissies herijkt. Vergaderingen van de raad van commissarissen en zijn commissies zijn anders ingericht, waarbij de focus ligt op discussie en meningsvorming. Besloten is om regelmatig de kwaliteit van het besluitvormingsproces in de vergaderingen van de raad van commissarissen en haar commissies te evalueren en te versterken. Tevens is de beoordelingscyclus van de raad van bestuur aangepast. Wij hechten eraan deze veranderingen door te voeren in ons streven ons functioneren te optimaliseren.

Als gevolg van de personele wisselingen in 2017 binnen de raad van bestuur, is de externe evaluatie van de raad van bestuur op zowel individueel als collectief niveau uitgesteld tot 2018. De raad van commissarissen heeft ingestemd met dit besluit.

Good governance

De raad van commissarissen 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 van commissarissen naar de beste praktijkvoorbeelden (best practices). Dat is immers ook de standaard die de opdrachtgevende (pensioen)fondsen vragen van de ondernemingen waarin – via APG – wordt belegd.

De belangrijkste thema's die de raad van commissarissen in 2017 heeft besproken zijn de reguliere onderwerpen zoals de financiële ontwikkelingen in het bedrijf, de voortgang van strategische projecten, de performance van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen en de ontwikkelingen in de pensioensector en -administratie en ICT. Ook diverse HR-gerelateerde onderwerpen, zoals leiderschapsontwikkeling en The Making of You zijn besproken, niet alleen met de raad van bestuur, maar ook met de OR. Daarnaast is uitgebreid gesproken over de ondernemingsstrategie van de groep en de openheid en transparantie hierover in gesprekken met de opdrachtgevende (pensioen)fondsen en met de aandeelhouders. Mede in het licht van de nieuwe corporate governance code is de organisatiestructuur en besturing herijkt alsmede de relatie met de aandeelhouders geëvalueerd.

Relatie met toezichthouders

APG Groep en dochterondernemingen van APG hebben diverse, directe toezichtrelaties met DNB en AFM.

Daarnaast is er op vele terreinen sprake van indirect toezicht via de opdrachtgevende pensioenfondsen die zelf ook directe toezichtrelaties hebben. Kortom: er is sprake van een intensief en complex toezichtsnetwerk.

Samen met de raad van bestuur kiest de raad van commissarissen voor een constructieve en pro-actieve relatie met toezichthouders, zowel wat betreft het directe als het indirecte toezicht.

In dit kader hebben delegaties van de raad verschillende malen gedurende het jaar contact gehad met de toezichtteams van DNB en AFM zowel over strategische onderwerpen als over bestuursbenoemingsprocessen. Ook is er aandacht besteed aan cultuur en gedrag binnen de organisatie.

Organisatie van de raad van commissarissen en zijn vergaderingen

Ten tijde van het opstellen van het jaarverslag 2017 bestaat de raad van commissarissen uit de volgende personen (zie pagina 58 voor personalia): Bart Le Blanc (voorzitter), Pieter Jongstra (vice-voorzitter), Edith Snoeij, Maes van Lanschot, Roger van Bortel, Claudia Zuiderwijk en Dick van Well.

De raad van commissarissen is in 2017 acht 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. Gedurende 2017 waren Maes van Lanschot en Roger van Bortel beiden een keer afwezig en Dick van Well twee keer afwezig. De vergaderingen vonden ofwel in Amsterdam ofwel in Heerlen plaats.

De raad van commissarissen – in zijn geheel of in kleinere afvaardiging – is in 2017 naast de reguliere vergaderingen meerdere malen bijeen geweest om met bestuurders en/of relevante medewerkers van APG te overleggen over onder meer de missie, de strategie, de samenstelling van de raad van bestuur en werving van

nieuwe leden van de raad van bestuur. Daarnaast heeft de raad van commissarissen enkele keren alleen vergaderd, zonder raad van bestuur of andere APG-medewerkers.

De raad van commissarissen heeft drie commissies: de audit- en riskcommissie, de remuneratie- en selectiecommissie en de corporate governance commissie. Voor alle commissies geldt dat er een uitnodiging (standing invitation) is voor alle andere leden van de raad van commissarissen om een vergadering bij te wonen. In het jaar 2017 is daar meermaals 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 2017 acht keer bij elkaar geweest waarbij iedereen bij elke vergadering, aanwezig was, met uitzondering van Maes van Lanschot (een keer afwezig). De verslagen en belangrijke aandachtspunten van de commissie worden met de raad van commissarissen gedeeld.

Er is gesproken over de vertaling van de strategie vanuit financieel perspectief (mede in relatie tot kapitaal-, risico- en rendementseisen), de impact van Solvency II en de hiermee samenhangende Own Risk Solvency Assessment op APG, de voortgang van (strategische) projecten, het jaarverslag, het risicomanagementsysteem en compliance, kwartaalverslagen over financiën, risico's en interne audits, het jaarplan van APG Group Risk & Compliance, het jaarplan van de interne accountant en de controleaanpak, aanbevelingen en verslagen van de externe accountant. Bij de vergaderingen van de audit- en riskcommissie zijn de voorzitter en Chief Finance & Risk Officer van de raad van bestuur aanwezig, de externe en interne accountant, alsmede de directeuren van Group Risk & Compliance en van Group Finance. De audit- en riskcommissie heeft in 2017 twee keer separaat overleg gehad met de externe accountant en twee keer overleg met de interne accountant. Beide overleggen vonden plaats zonder de leden van de raad van bestuur.

Remuneratie- en selectiecommissie

De remuneratie- en selectiecommissie bestaat uit Edith Snoeij (voorzitter), Bart Le Blanc, Claudia Zuiderwijk en Dick van Well. De verslagen en belangrijke aandachtspunten van deze commissie worden met de raad van commissarissen gedeeld. In 2017 is deze commissie tien keer bij elkaar geweest en heeft zij daarnaast meerdere vergaderingen gehad over onder meer de samenstelling van de raad van bestuur en werving van de nieuwe leden van de raad van bestuur. Ieder lid van de commissie is bij elke vergadering aanwezig geweest, met uitzondering van Claudia Zuiderwijk (een keer afwezig).

De belangrijkste onderwerpen in de vergaderingen van remuneratie- en selectiecommissie waren de beoordeling van de raad van bestuur, het beloningsbeleid inclusief bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur en de update van het transformatieproces van APG als het gaat om cultuur en gedrag, en leiderschap.

Governance commissie

De governance commissie bestaat uit Pieter Jongstra (voorzitter), Edith Snoeij en Roger van Bortel. In 2017 kwam deze commissie twee keer bij elkaar, waarbij Roger van Bortel bij een vergadering niet aanwezig was. De verslagen en belangrijke aandachtspunten van deze commissie worden met de raad van commissarissen gedeeld. Focus van deze commissie is het adviseren 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 (zelf)evaluatie van de raad van commissarissen, permanente educatie van de raad van commissarissen en verslaglegging en contacten met de externe toezichthouders. De belangrijkste onderwerpen in de vergaderingen van de governance commissie in 2017 waren: contacten met de toezichthouders, de analyse van de nieuwe Corporate Governance Code, de evaluatie van de governancestructuur van APG, het programma van de permanente educatiedagen, en de externe evaluatie van de raad van commissarissen.

Toezicht bij Loyalis, APG Asset Management en APG Treasury Center

Naast de hiervoor genoemde commissies van de raad van commissarissen hebben bepaalde leden van de raad een specifieke rol bij dochterondernemingen dan wel gelieerde ondernemingen van APG die onder een eigen vergunning van DNB of AFM werken: Loyalis, APG Asset Management en APG Treasury Center.

Bij Loyalis heeft commissaris Roger van Bortel een bijzondere rol voor de ontwikkeling van het verzekeringsbedrijf binnen APG Groep. Maes van Lanschot en Bart Le Blanc maken deel uit van de bij APG Asset Management en Treasury Center ingestelde raden van commissarissen.

Op deze manier wordt het overzicht van de raad van commissarissen op groepsniveau van onderdelen waarvoor een separate vergunning- en toezichtsstructuur bestaat versterkt, zonder dat de statutaire toezichttaken van de raden van commissarissen van de betrokken dochterondernemingen worden uitgehold.

In het jaar 2017 werden grote transitieprojecten bij APG Asset Management en Treasury Center doorgevoerd op de terreinen van fiduciair management voor de pensioenfondsklanten en de inrichting van de treasury en trading activiteiten. De strategiediscussie bij Loyalis loopt parallel aan de strategieontwikkeling van APG groep.

De betrokken commissarissen hebben over hun bevindingen aan de raad van commissarissen van APG Groep regelmatig gerapporteerd.

Evaluatie en permanente educatie

In het najaar van 2016 is een externe evaluatie over de raad van commissarissen gestart. Een evaluatierapport is opgesteld op basis van interviews met de leden van de raad van commissarissen, leden van de raad van bestuur, direct reports en vertegenwoordigers van de aandeelhouders, aangevuld met een vragenlijst.

In 2017 hebben op twee separate dagen permanente educatiesessies plaatsgevonden voor de raad van commissarissen. Externe sprekers hebben de commissarissen onder meer meegenomen in (buitenlandse) trends in asset management, deelnemerscommunicatie en innovatie, een Management Drives-assessment en bestuurders- en commissarissenaansprakelijkheid.

Wijzigingen in de raad van bestuur

Gerard van Olphen is inmiddels twee jaar voorzitter van de raad van bestuur van APG. Zijn focus in het jaar 2017 lag met name op het uitvoeren van de missie van APG, het ontwikkelen en uitvoeren van een daarmee samenhangende bedrijfsstrategie, het herijken van de organisatiestructuur van APG en de besturing, de aanpak van strategische projecten en de verandering binnen APG (cultuur en gedrag). Daarnaast lag zijn focus op het vormen van een nieuwe raad van bestuur na het vertrek van Mark Boerekamp, Eduard van Gelderen en Angelien Kemna.

De raad van commissarissen verwelkomt drie nieuwe personen in de raad van bestuur.

Na een interimperiode als bestuurder is Wim Henk Steenpoorte per 14 september 2017 lid van de raad van bestuur als opvolger van Mark Boerekamp. Ronald Wuijster, CIO en CEO van APG Asset Management, is per 6 maart 2018 benoemd als bestuurder en vervangt Eduard van Gelderen. Per 6 februari 2018 versterkt Annette Mosman de raad van bestuur, als opvolger van Angelien Kemna. De raad bedankt Mark Boerekamp en Eduard van Gelderen voor hun grote inzet en betrokkenheid de afgelopen jaren. Na twee bestuurstermijnen van vier jaar heeft Angelien Kemna afscheid genomen. Zij heeft eerst als voorzitter van de directie van APG Asset Management het beleggingsbeleid gestroomlijnd en door de moeilijke jaren van de financiële crisis geloodsd. In de laatste jaren was Angelien APG's CFRO. De raad is Angelien zeer erkentelijk voor haar bijdrage aan APG. Ook bedankt de raad Jan Nijland die, op voortreffelijke wijze heeft waargenomen als CFRO tot de komst van Annette Mosman.

De raad van commissarissen spreekt zijn vertrouwen uit in de bezetting van de raad van bestuur en de verdere implementatie van de strategie.

Jaarverslag en jaarrekening 2017

De raad van commissarissen stemt in met het jaarverslag van de raad van bestuur en de jaarrekening 2017, alsmede de controleverklaring. Aan de aandeelhouders stelt de raad van commissarissen voor dat zij dit verslag en de jaarcijfers vaststellen en daarbij het voorgestelde dividend goedkeuren.

Amsterdam, 29 maart 2018

De raad van commissarissen

Bart Le Blanc, voorzitter
Pieter Jongstra, vice-voorzitter
Edith Snoeij
Maes van Lanschot
Roger van Boxtel
Claudia Zuiderwijk
Dick van Well



Jaarrekening
APG Groep NV
2017



Geconsolideerde balans per 31 december 2017

Vóór winstbestemming In duizenden euro's

Activa	31-12-2017	31-12-2016
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	301.733	453.950
Materiële vaste activa (2)	22.369	23.579
Financiële vaste activa (3)	152.563	148.577
	476.665	626.106
Beleggingen verzekeringsbedrijf (4)	3.146.229	3.156.431
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa (5)	283.459	289.401
Vorderingen uit herverzekering (6)	42.590	35.799
Liquide middelen (7)	621.653	683.200
	947.702	1.008.400
Totaal activa	4.570.596	4.790.937
Passiva	31-12-2017	31-12-2016
Groepsvermogen (8)		
Eigen vermogen	1.186.742	1.229.953
	1.186.742	1.229.953
Voorzieningen		
Verzekeringsverplichtingen (9)	2.918.888	2.999.934
Belastinglatentie (10)	1.589	25.313
Overige voorzieningen (11)	87.609	103.961
	3.008.086	3.129.208
Langlopende schulden (12)	10.911	23.767
Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)	364.857	408.009
Totaal passiva	4.570.596	4.790.937

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2017

In duizenden euro's

	2017	2016
Netto-omzet		
Verzekeringspremies (14)	254.437	254.189
Beleggingsresultaten (15)	78.857	179.262
Opbrengsten diensten aan derden (16)	683.801	673.390
Overige bedrijfsopbrengsten (17)	34.988	36.878
Som der bedrijfsopbrengsten	1.052.083	1.143.719
Mutatie voorziening verzekeringsverplichtingen (18)	-88.693	57.281
Uitkeringen (19)	261.395	251.353
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)	149.469	119.623
Personeelskosten (21)	382.310	376.821
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	90.114	90.721
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa (23)	74.875	-
Overige bedrijfskosten (24)	131.692	133.968
Som der bedrijfslasten	1.001.162	1.029.767
Bedrijfsresultaat	50.921	113.952
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (25)	130	479
Rentelasten en soortgelijke kosten (26)	3.030	9.446
Resultaat voor belastingen	48.021	104.985
Belastingen (27)	1.043	-41.659
Resultaat deelnemingen (28)	-1.785	1.182
Groepsresultaat na belastingen	47.279	64.508

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

In duizenden euro's

	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	50.921	113.951
Aanpassingen voor:		
• Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	90.114	90.724
• Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa (23)	74.875	-
• Netto beleggingen voor handelsdoeleinden eigen rekening (4)	13.321	-36.903
• Netto beleggingen voor handelsdoeleinden risico polishouders zonder garantie (4)	-3.119	-100.019
• Mutaties werkkapitaal:		
- Afname vorderingen uit herverzekering (5)	5.943	-67.094
- Toename vorderingen en overlopende activa (6)	-6.791	5.246
- Afname kortlopende schulden en overlopende passiva, gecorrigeerd voor vennootschapsbelasting (13)	-34.569	62.118
• Mutatie bruto verzekeringsverplichtingen voor eigen rekening (9)	-89.156	-40.651
• Mutatie verzekeringsverplichting voor risico polishouders zonder garantie (9)	8.109	92.431
• Mutatie overige voorzieningen (11)	-16.351	-53.696
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	93.297	66.107
Ontvangen interest	165	479
Betaalde interest	-3.030	-4.690
Betaalde vennootschapsbelasting	-52.513	-94.426
Kasstroom uit operationele activiteiten	37.919	-32.530
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in vaste activa	-11.725	-12.879
Uitgaven uit hoofde van kapitaalstortingen in niet geconsolideerde deelnemingen	-	-3.160
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11.725	-16.039
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Uitgekeerd dividend	-88.000	-44.000
Afwikkeling ontvlechting	-	-238
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-88.000	-44.238
Netto-kasstroom	-61.806	-92.807
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	259	267
Mutatie liquide middelen	-61.547	-92.540
Beginstand liquide middelen (7)	683.200	775.740
Eindstand liquide middelen (7)	621.653	683.200
Mutatie liquide middelen	-61.547	-92.540

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Inleiding

Activiteiten

APG Groep NV (APG Groep) verzorgt als financiële dienstverlener bestuursadvies, asset management, pensioenadministratie, pensioencommunicatie, werkgeversdiensten. Daarnaast worden in de pensioenmarkt inkomensaanvullingen aangeboden aan individuen.

Groepsverhoudingen

De jaarrekening is gebaseerd op de juridische entiteiten van APG Groep. APG Groep is opgericht op 29 februari 2008, ingeschreven in het handelsregister onder nummer 14099616 en gevestigd op Oude Lindestraat 70, 6411 EJ te Heerlen.

APG Groep heeft ultimo 2017 vijf 100 procent dochters: APG Rechtenbeheer, APG Asset Management, Loyalis, APG Deelnemingen en APG Diensten. 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 50 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.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Algemeen

De jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017 dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017 en is opgesteld op basis van in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening, zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. Bij de inrichting van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is artikel 2:402 Burgerlijk Wetboek toegepast. Hierdoor wordt in de enkelvoudige winst- en verlies-

rekening volstaan met het als afzonderlijke post vermelden van het resultaat uit deelnemingen en het overige resultaat na aftrek van belastingen. Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

De bedragen in de jaarrekening zijn in duizenden euro's, de functionele valuta van APG, tenzij anders vermeld.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Schattingen

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.

Het verzekeringsbedrijf neemt prudentieregels in acht bij het aanhouden van voorzieningen uit hoofde van verzekeringsverplichtingen. Hierbij sluit het verzekeringsbedrijf 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 overname datum 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.

Verwerking

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

waarschijnlijk gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

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

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

Valuta-omrekening

Monetaire activa en passiva 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. 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 en hedge accounting

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting wordt toegepast. APG Groep heeft ter afdekking van het valutarisico over de financiering in vreemde valuta van de buitenlandse dochters valutatermijncontracten afgesloten. Deze valutatermijncontracten worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijshedge accounting wordt toegepast. Zolang de afgedekte post onder kostprijshedge accounting nog niet in de balans wordt verwerkt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd. 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 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 bestuurs-

advisering 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.

Solvency II, inwerking getreden per 1 januari 2016, stelt de risico's voor de verzekeraar en neemt een belangrijke plaats in binnen het risicobeleid van het verzekeringsbedrijf. De financiële risico's op basis van het standaardmodel van het Solvency II raamwerk worden hier, voor zo ver materieel, successievelijk toegelicht. Als belangrijke financiële risico's worden onderscheiden:

- actuariële en verzekeringstechnische risico's;
- marktrisico;

Actuariële en verzekeringstechnische risico's

Het verzekeringstechnisch risico betreft het risico dat toekomstige uitkeringen en kosten niet kunnen worden gedekt door premies, beleggingsopbrengsten en aanwezige voorzieningen. De belangrijkste risico's voor het verzekeringsbedrijf zijn het langlevenrisico (voor de lijfrenteverzekeringen), het arbeidsongeschiktheidsrisico (voor de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen), het premie- en schadevoorzieningsrisico, het afkooprisico en het kostenrisico.

Voor waarderingstoetsing is het uitvoeren van een LAT (Liability Adequacy Test) verplicht. De LAT houdt in dat er een vergelijking gemaakt wordt tussen de balansvoorziening en de marktwaardevoorziening, waarbij deze laatste gelijk gesteld is aan de Technical Provisions (bestaande uit de Best Estimate en de risicomarge) onder Solvency II. Het verschil tussen beide, de zogenaamde "overwaarde" is ultimo 2017 gelijk aan 93 miljoen bij Leven en 128 miljoen bij Schade.

Tabel 1 geeft inzicht in de impact van de belangrijkste risico's op de overwaarde, indien de materiële verzeke-

Tabel 1
Impact op de overwaarde voor belastingen
(in miljoenen euro's)

	Leven 2017	Leven 2016	Schade 2017	Schade 2016
• Effect bij daling sterftekansen/stijging langlevenrisico met 20%	-50,4	-52,8	-6,0	-5,0
• Effect bij stijging arbeidsongeschiktheidskansen met 35% (eerste jaar) / 25% (permanent)	n.v.t.	n.v.t.	-104,3	-93,2
• Premie- en schadevoorzieningsrisico	n.v.t.	n.v.t.	-88,4	-90,2
• Effect bij massale afkooptoch van 40%	-53,8	-63,4	-19,4	-18,2
• Stijging kosten met 10% én stijging kosteninflatie met 1%-punt	-34,1	-34,7	-8,5	-12,6

ringstechnische risico's optreden, uitgaande van de schokken uit het Solvency II standaardmodel.

Hierna worden de belangrijkste risico's nader toegelicht.

Het **langlevenrisico** is de kans op verlies als gevolg van het feit dat verzekerden die een periodieke (tijdelijke of levenslange) uitkering ontvangen, langer uitkeerd 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 **arbeidsongeschiktheidsrisico** betreft het risico op verliezen of op nadelige veranderingen in de waarde van de verzekeringsverplichtingen, die 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 en ziekte ratio's.

Het levensverzekeringsbedrijf kent geen producten met aanvullende arbeidsongeschiktheidsdekkingen en is daardoor ongevoelig voor het arbeidsongeschiktheidsrisico.

Voor het schadeverzekeringsbedrijf is het arbeidsongeschiktheidsrisico het belangrijkste risico. Dit is het risico op verliezen als gevolg van verschillen tussen de werkelijke en veronderstelde arbeidsongeschiktheid en de werkelijke en veronderstelde ontwikkeling in de verwachtingen inzake arbeidsongeschiktheid. Daarnaast speelt bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen met gedeeltelijke dekking het werkloosheidsrisico een belangrijke rol. Hiervoor bestaat in het SII standaardmodel geen aparte schok. Een onderdeel van het **premie- en schadevoorzieningsrisico** is het werkloosheidsrisico.

Het **afkooprisico** (onnatuurlijk verval bij levensverzekeringen) ziet op het voortijdig beëindigen van een verzekering anders dan door het optreden van het verzekerde risico (overlijden). Indien de afkoopwaarde plus de verrekenende afkoopkosten minder bedragen dan de vrijvallende voorziening plus de werkelijk gemaakte kosten, is er sprake van een positief resultaat. Maar afkoop betekent ook dat er minder toekomstige kostendekking en minder resultaat op sterfte is.

Het onnatuurlijk verval risico bij het levensverzekeringsbedrijf speelt vooral bij de NPAP-portefeuille. De afname van de impact op de overwaarde bij het levenverzekeringsbedrijf over 2017 in vergelijking met 2016 (zie tabel 1) is het gevolg van de rationalisatie van het NP product.

Met ingang van 2016 is voor AOV een premievoorziening toegevoegd. Dit leidt ertoe dat ook bij het schadebedrijf sprake is van een afkoopschok. De toename van de impact op de overwaarde bij het schadebedrijf in vergelijking met 2016 (zie tabel 1) is het gevolg van de berekeningswijze, waarbij voor collectieve contracten drie jaar nieuwe premie wordt meegenomen in plaats van één jaar.

Het **kostenrisico** betreft het risico op verliezen, of een nadelige verandering in de waarde van verzekeringsverplichtingen, welke het gevolg is van veranderingen in het niveau, de trend of de volatiliteit van de gemaakte kosten voor het uitvoeren van verzekeringscontracten. Hierbij ontstaat het risico dat de toekomstige doorlopende kosten hoger liggen dan de grondslagen die zijn gehanteerd bij de bepaling van de Best Estimate van de technische voorzieningen, terwijl de kostenopslag in de premies niet verhoogd kan worden. De risicogevoeligheid voor het kostenrisico wordt gemeten conform de specificaties van de Solvency II standaardformule.

Marktrisico

Onder marktrisico wordt verstaan het effect dat veranderingen in marktprijzen hebben op de waarde van de bezittingen en verplichtingen en daarmee op het interestresultaat. Het vervolg van deze paragraaf heeft alleen betrekking op de groep producten voor eigen rekening en risico van het verzekeringsbedrijf. Hierbij wordt de indeling naar risicofactoren van Solvency II gevolgd. De belangrijkste marktrisico's waar het verzekeringsbedrijf aan blootgesteld is, zijn: renterisico, aandelenrisico, vastgoedrisico en spreadrisico.

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 rentestand. 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 balans van het verzekeringsbedrijf is niet geheel immuun voor renteveranderingen (niet-parallelle shifts op de rentecurve). De zogenaamde hedge ratio voor het verzekeringsbedrijf als geheel bedraagt 98% (2016: 100%).

Teneinde het renterisico af te dekken en te beheersen, maakt het verzekeringsbedrijf gebruik van derivaten. Tabel 3 laat de 'net asset value' van de derivaten posities van het verzekeringsbedrijf zien in relatie tot de uitstaande exposure.

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 continue gevolgd en indien nodig bijgesteld. In de maandelijkse risicorapportage wordt het openstaande renterisico gerapporteerd. De asset managers maken voor efficiënt portefeuillebeheer, binnen risicokaders, gebruik van met name futures en swaps. Door de stijging van de swaprente (10jr +22bp) is de marktwaarde van de renteswaps in 2017 afgenomen. De notional van de renteswaps is fors verhoogd terwijl de notional van de rentefutures een tegengesteld beeld laten zien. Deze verschuiving heeft plaatsgevonden binnen de vastrentende waarden portefeuille. De beheerder heeft hiermee de gevoeligheid voor veranderingen in de swaprente willen verkleinen.

Tabel 2: Effect wijziging marktrente met 1%-punt op het resultaat voor belastingen (in miljoenen euro)

	Daling 1%-punt marktrente 2017	Stijging 1%-punt marktrente 2017	Daling 1%-punt marktrente 2016	Stijging 1%-punt marktrente 2016
Leven				
• beleggingen	73,1	-73,1	72,8	-72,8
• verplichtingen	-132,7	132,7	-145,9	145,9
• renteswaps	58,5	-58,5	75,5	-75,5
Resultaat impact	-1,1	1,1	2,4	-2,4
Schade				
• beleggingen	51,3	-51,3	48,6	-48,6
• verplichtingen	-55,2	55,2	-58,6	58,6
• renteswaps	2,1	-2,1	8,2	-8,2
Resultaat impact	-1,8	1,8	-1,8	1,8

Tabel 3: Derivatenposities ultimo boekjaar (in miljoenen euro)

	Reële waarde 2017	Onderliggende waarde 2017	Reële waarde 2016	Onderliggende waarde 2016
Futures	2,8	-352,9	-0,5	-3,3
Forwards	0,2	-30,3	0,0	-89,4
Swaps	6,4	363,5	28,5	232,0
Totaal	9,4		28,0	

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 2017 een niet beursgenoteerde (private equity) portefeuille voor eigen rekening en risico van € 9,5 miljoen (2016: € 20,0 miljoen). De daling ten opzichte van voorgaand jaar heeft betrekking op de verkoop van ondernemingen of belangen in bedrijven waarvan de opbrengst aan het verzekeringsbedrijf is uitgekeerd alsmede een waardestijging van de resterende portefeuille. De impact van een koersdaling van private equity van 50,9% (2016: -47,6%), de actuele Solvency II schok, zou resulteren in een waardedaling van € 4,8 miljoen (2016: € -9,3 miljoen).

Tabel 4: Vastgoed exposure
(in miljoenen euro)

	2017	2016
Woningen	132,5	110,6
Winkels	-	32,8
Infrastructuur	35,5	32,1
Vastgoed totaal	168	175,5

Vastgoedrisico

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

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 totale belang is gedaald als gevolg van de combinatie van de verkoop van winkels en de waardestijging bij woningen en infrastructuur.

Het vastgoedrisico wordt gemeten conform Solvency II. Hierin wordt het effect van een waardedaling van het vastgoed met 25% berekend, waarbij rekening gehouden wordt met eventuele leverage in de vastgoedfondsen (met name bij woningen en winkels). Sinds 2015 wordt infrastructuur geschokt met 30%.

Zoals in tabel 5 weergegeven, is het bedrag van de schok bij woningen en infrastructuur gestegen. Dit is het gevolg van waardestijgingen in het onderliggende vastgoed.

Spreadrisico

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 (99,3%) vinden plaats in investment grade debiteuren. De totale portefeuille heeft een marktwaarde van € 2,0 miljard (2016: € 2,1 miljard).

Inzake de kredietwaardigheid van de portefeuille in vastrentende waarden naar rating (waarbij gebruikgevoerd wordt van de ratings van S&P of Moody's) geldt dat 85% tot rating klasse A en hoger behoort (2016: 87%).

De vastrentende waarden portefeuille is voornamelijk belegd in Europa. Binnen de staatsportefeuille is meer dan 81% belegd in de staatsobligaties van noordelijke Eurolanden. De portefeuille bevat geen staatsleningen van Griekenland of Portugal. De blootstelling naar lagere overheden en staatsbedrijven in Italië en Spanje bedraagt € 42 miljoen (2016: € 24 miljoen).

De gevoeligheid voor het spreadrisico conform Solvency II is in 2017 (€ -81 miljoen; -4,0%) per saldo toegenomen ten opzichte van 2016 (€ -72 miljoen; -3,4%), als gevolg van verschuivingen binnen de portefeuille. De beheerder heeft staatsobligaties verkocht en hiervoor staatsgerelateerde bedrijfsobligaties teruggekocht. Voor staatsobligaties hoeft onder Solvency II geen kapitaal aangehouden te worden, terwijl dit voor staatsgerelateerde bedrijfsobligaties wel het geval is.

Tabel 5: Vastgoedrisico
(incl. leverage, in miljoenen euro)

	2017 Totaal	2017 Totaal in %	2016 Totaal	2016 Totaal in %
Woningen	-39,9	-30,1%	-34,9	-31,6%
Winkels	-	-0,0%	-11,1	-33,8%
Infrastructuur	-11,2	-31,5%	-9,3	-28,9%
Vastgoed totaal	-51,1	-30,4%	-55,3	-31,5%

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

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

Ontstane goodwill wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen het verschil tussen de overnameprijs en (het aandeel in) de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva.

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

Materiële vaste activa (2)

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

plaats ten laste van de winst- en verliesrekening en wordt dit toegelicht. Terugnemingen van eerdere waardeverminderingverliezen worden eveneens verwerkt via de winst- en verliesrekening.

Financiële vaste activa (3)

Leningen u/g worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden leningen u/g gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, op basis van de effectieve-rentemethode. Bij afwezigheid van agio en disagio is dit de nominale waarde.

Deelnemingen worden gewaardeerd 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 schattingen (niveau 2). 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.

Voor reële waardebeoordeling op niveau 3 wordt gebruik gemaakt van niet-waarneembare marktvariabelen voor het actief. 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 manage-

ment die de markt zou gebruiken om tot een waardering van het financieel instrument te komen.

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 waarneembaar 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. Een deel hiervan is beursgenoteerd (futures) en dus in te delen in niveau 1. Voor de overige beleggingsvormen onder deze categorie zijn dagelijks waarneembare waarderingen beschikbaar (niveau 2).

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.

Vlottende 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.

Levensverzekeringsverplichtingen

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit de voorziening voor ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen, de voorziening voor pensioenverzekeringscontracten, de voorziening voor unit-linked verzekeringen (met en zonder garanties) en de voorziening voor eindwaardegaranties.

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

– Ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen
De ten behoeve van de voorziening ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen gehanteerde sterftesrisico's voor de belangrijkste levensverzekeringscontracten zijn gebaseerd op de door het Actuarieel Genootschap in 2016 gepubliceerde generatietafels, in eerste instantie gecorrigeerd met een leeftijdsafhankelijke factor. De resulterende gecorrigeerde tafel wordt vervolgens vermenigvuldigd met product- en geslacht-

afhankelijke correctiefactoren. Voor de lijfrenten zonder indexatie is deze tafel vermenigvuldigd met 94% voor mannen en 80% voor vrouwen, voor lijfrenten met indexatie zijn de correctiefactoren respectievelijk 121% en 122%.

Bij de bepaling van de verwachte kasstromen wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie. Dit geldt niet voor de nieuwe polissen vanaf 2013, waarbij de directie besloten heeft om vanwege de lage rentestand geen indexatievoorziening te vormen.

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

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

– Unit Linked Verzekeringen

De gehele premie minus een dekking voor eerste kosten wordt periodiek op het beleggingstegoed bijgeschreven. Maandelijks vindt de kostenonttrekking en de risicoverrekening plaats. De totale voorziening van de verzekering is op elk moment de waarde van het beleggingstegoed. De voorziening wordt vastgesteld aan de hand van het aantal units en de dan geldende koers. De beleggingsopbrengsten worden in de verzekering verrekend door middel van koerswijzigingen. De administratiekosten worden gefinancierd uit de product- en/of duurzaamheidsinhouding op de beleggingsopbrengsten.

De bij de risicoverrekening gehanteerde sterfteskansen zijn passend voor de klantenpopulatie van Loyalis NV. De sterfteskansen komen grotendeels overeen met de sterftetafels van het Actuarieel Genootschap 2000-2005 met een leeftijdsterugstelling voor mannen en vrouwen van drie jaar;

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

– Overig

De voorziening voor eindwaardegaranties wordt berekend op basis van de contante waarde van het garantiekapitaal met de risicovrije rentetermijnstructuur exclusief UFR als disconteringsvoet.

De voorziening voor pensioenverzekeringscontracten betreft de contante waarde van de verzekerde pensioenen met de actuele risicovrije rentetermijnstructuur als disconteringsvoet.

Schadeverzekeringsverplichtingen

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. Ten aanzien van de melding van schadegevallen kan een aanzienlijke vertraging optreden, doordat de uitkering pas jaren na de 1e ziektedag ingaat.

De voorziening voor schadeverzekeringsverplichtingen kan worden gesplitst in een deel dat betrekking heeft op gemelde en toegekende schadeclaims (periodieke uitkeringen of VPU) en een deel dat betrekking heeft op 'ontstane maar nog niet gemelde schadegevallen' (claims incurred but not reported of IBNR).

Bij beide voorzieningen geldt een opslag voor toekomstige administratiekosten, waarbij wordt verondersteld dat het huidige kostenniveau een reële aanname is voor toekomstige kosten, aangepast voor inflatie.

– Voorziening Periodieke Uitkeringen (VPU)

De sterftetafels gehanteerd voor de voorziening periodieke uitkeringen zijn gebaseerd op de door het

Actuarieel Genootschap in 2016 gepubliceerde generatietafels, die op basis van het Grondslagenonderzoek zijn aangepast met de factor 270% voor mannen als voor vrouwen. Bij de bepaling van de verwachte kasstromen wordt rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie. Dit geldt niet voor de tekenjaren vanaf 2013, waarvoor de directie besloten heeft om vanwege de lage rentestand geen indexatievoorziening te vormen. De resulterende kasstromen worden vervolgens contant gemaakt tegen een risicovrije rentetermijnstructuur exclusief UFR ultimo verslagjaar.

– IBNR-voorziening

De gehele risicopremie wordt gereserveerd in een IBNR (Incurred But Not Reported) voorziening. Voor daadwerkelijke schadegevallen vindt er een overheveling plaats van de IBNR voorziening naar de hiervoor beschreven Voorziening Periodieke Uitkeringen (VPU).

De totale voorziening bestaat uit de som van de IBNR en de VPU. Als het daadwerkelijke schadeverloop afwijkt van de schade die met de risicopremies gefinancierd kan worden, moet tussentijds een extra bedrag aan de voorziening worden toegevoegd of kan een deel van de IBNR voorziening vrijvallen. Op basis van uitgebreide analyses wordt een inschatting gemaakt van de IBNR-voorziening.

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

Overige voorzieningen (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 Nederlandse ondernemingsobligaties 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 op het boekjaar betrekking hebbende premies en koopsommen, inclusief de toevoeging aan de voorziening uit hoofde

van de toegekende indexatie van de uitkeringen op basis van de polisvoorwaarden.

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

Beleggingsresultaten (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 pensioenuitvoering en asset management 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. Verantwoor-

ding 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 mutatie in de voorziening voor verzekeringsverplichtingen zoals die voortvloeit uit de wijze van waardering in de balans, alsmede op basis van de polisvoorwaarden toegekende indexatie als gevolg van de winstdeling.

Schadebehandelingskosten zijn hier niet inbegrepen en worden opgenomen onder de bedrijfslasten.

Uitkeringen (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.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)

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

Overige bedrijfskosten (24)

Bedrijfskosten zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (25)

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 (26)

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

Belastingen (27)

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 (28)

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

Leasing

Leasecontracten waarbij de economische voor- en nadelen niet voor rekening en risico van de vennootschap komen, worden als operational lease geclassificeerd en verwerkt. De leaseverplichtingen worden, rekening houdend met de ontvangen vergoeding van

de lessor, lineair over de contractuele leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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. Hedge-relaties 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.

	Goodwill	Cliënt- contracten	Verzekerings- portefeuille	Software	Totaal 2017	Totaal 2016
Beginstand	176.004	248.585	20.732	8.629	453.950	531.377
Investerings	-	-	-	5.176	5.176	5.251
Afschrijvingen	-17.228	-43.384	-17.771	-4.354	-82.737	-82.681
Waardeverminderingen	-33.128	-41.479	-	-49	-74.656	-
Overige mutaties	-	-	-	-	-	3
Eindstand	125.648	163.722	2.961	9.402	301.733	453.950
Cumulatieve aanschafwaarde	326.675	629.702	177.707	62.742	1.196.826	1.193.691
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-201.027	-465.980	-174.746	-53.340	-895.093	-739.741
Boekwaarde	125.648	163.722	2.961	9.402	301.733	453.950
Afschrijvingspercentages	5-10 %	5-10 %	10 %	20-25 %		

De economische levensduur van de immateriële vaste activa is behoudens aangekochte software gebaseerd op de periode waarover toekomstige economische voordelen uit hoofde van onderliggende contractafspraken met een lange looptijd worden genoten. Van de ultimo 2017 verantwoorde goodwill heeft € 125,6 miljoen een resterende economische levensduur van circa 10 jaar. Van de ultimo 2017 verantwoorde cliëntcontracten heeft € 163,7 miljoen een resterende economische levensduur van circa 5 jaar.

De prijsverlagingen ten behoeve van onze deelnemers hebben geresulteerd in een duurzame waardevermindering van de goodwill en cliëntcontracten van € 74,6 miljoen in 2017. Op basis van de beoordeling ultimo 2017 is de realiseerbare waarde (zijnde de bedrijfswaarde van de goodwill en cliëntcontracten) van APG Rechtenbeheer NV geschat € 77,0 miljoen lager te zijn dan de boekwaarde. Dit verlies heeft voor € 74,6 miljoen betrekking op de aan de kasstroomgenererende eenheid toegerekende goodwill en cliëntcontracten.

Bij de schatting van de realiseerbare waarde ultimo 2017 is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 7,5%. De kasstroomprognoses zijn gebaseerd op toekomstige marktverwachtingen van de directie.

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

Materiële vaste activa (2)

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

Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	Informatie- verwerkende apparatuur	Overig	Totaal 2017	Totaal 2016
Beginstand	6.958	11.673	4.948	23.579	23.890
Investerings	1.187	6.635	213	8.035	7.628
Desinvesteringen	-	-	-1.023	-1.023	-77
Afschrijvingen	-1.249	-5.379	-749	-7.377	-8.040
Waardeveranderingen	-	-219	-	-219	-
Overige mutaties	-75	-48	-503	-626	178
Eindstand	6.821	12.662	2.886	22.369	23.579
Cumulatieve aanschafwaarde	27.792	50.743	7.938	86.473	84.950
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-20.971	-38.081	-5.052	-64.104	-61.371
Boekwaarde	6.821	12.662	2.886	22.369	23.579
Afschrijvingspercentages	< 20 %	20-25 %	10 %		

Er zijn geen zekerheden verstrekt.

In de post Overig zijn aanpassingen aan huurpanden inbegrepen.

Financiële vaste activa (3)

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

De lijst van niet in de consolidatie begrepen deelnemingen is opgenomen als onderdeel van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening op pagina 50.

Het verloop van deze post is als volgt.

	Actieve belasting- latentie	Lening u/g	Deel- nemingen	Overig	Totaal 2017	Totaal 2016
Beginstand	139.770	2.720	2.900	3.187	148.577	134.642
Aankopen en verstrekkingen/dotatie	1.533	200	1.100	856	3.689	4.779
Verkopen en aflossingen	-1.459	-	-	-340	-1.799	-1.127
Resultaat deelneming	-	-	-1.785	-	-1.785	-
Waardeveranderingen	-	-	-	351	351	112
Overige mutaties	3.974	-	-	-444	3.530	10.171
Eindstand	143.818	2.920	2.215	3.610	152.563	148.577

De post deelnemingen betreft de deelnemingen Campus Heerlen Huisvesting B.V. en Campus Management & Development B.V. Voor beide deelnemingen geldt dat er geen sprake is van overheersende zeggenschap en is gekozen om beide deelnemingen te waarderen tegen netto-vermogenswaarde.

De actieve belastinglatentie heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008 (en overeengekomen met de belastingdienst), alsmede de beleggingen en verzekeringsverplichtingen bij het verzekeringsbedrijf.

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 (2016: € 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 niet-beursgenoteerde zaken betreffen indirect onroerend goedbeleggingen alsmede fondsen in infrastructuur en private equity en hypothekenfondsen. De vastrentende waarden betreffen obligaties. De overige beleggingen bestaan uit het overlay fund (een soort paraplufonds om derivatenposities over de gehele portefeuille in te nemen). In het overlay fund zijn valutaafdekkingen en interest rate swaps opgenomen.

Reële waarde hiërarchie

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

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.

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

1. Liquide vastrentende waarden
2. Beursgenoteerde beleggingsfondsen
3. Futures

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 volatiliteit, vervroegde aflossing spreads, loss ratio, kredietrisico's en default percentages);
- Input variabelen die hoofdzakelijk afkomstig zijn uit of bevestigd worden door waarneembare marktgegevens door correlatie of andere middelen (markt-bevestigde inputs).

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

1. Rentewaps
2. Valuta termijncontracten

Bij de waardering van rentewaps wordt de toekomstige uitwisseling van kasstromen, die zijn gebaseerd op een vaststaand rentepercentage dan wel een uit de in de markt waarneembare swaprentecurve af te leiden variabele rente, verdisconteerd met de in de markt waarneembare swaprente.

De waarde van valuta termijncontracten is af te leiden uit het verschil tussen de in het contract afgesproken wisselkoers waar tegen in de toekomst kasstromen uitgewisseld worden en de huidige wisselkoers.

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

Voor reële waardebeoordeling op niveau 3 wordt gebruik gemaakt van niet-waarneembare marktvariabelen voor het actief. 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.

Beleggingen die tot deze categorie behoren zijn:

1. Private equity
2. Niet-beursgenoteerde beleggingsfondsen (vastgoed, infrastructuur en hypotheek).

De reële waarde van deze beleggingen is gebaseerd op de niet-waarneembare Net Asset Value die wordt verstrekt door de beheerder van de belegging. De beheerder op zijn beurt gebruikt waarderingsmodellen waarbij een significant deel van de inputvariabelen die bepalend zijn voor de waardebeoordeling niet waarneembaar zijn in de markt. Voor een gevoeligheidsanalyse hieromtrent wordt verwezen naar de Risicoparagraaf.

Samengevat ziet de reële waarde hiërarchie er als volgt uit:

Weergave in marktwaardes	Niveau 1 2017	Niveau 1 2016	Niveau 2 2017	Niveau 2 2016	Niveau 3 2017	Niveau 3 2016	Totaal 2017	Totaal 2016
Zakelijke waarden	137.403	132.630	-	-	164.247	200.910	301.650	333.540
Vastrentend	2.450.979	2.516.885	-	-	285.691	185.444	2.736.670	2.702.329
Overig	2.834	2.033	6.595	28.461	90.167	84.309	99.596	114.803
Totale beleggingsportefeuille	2.591.216	2.651.548	6.595	28.461	540.105	470.663	3.137.916	3.150.672

In bovenstaande tabel is de totale beleggingsportefeuille weergegeven inclusief derivaten met een negatieve waarde die zijn opgenomen onder de overige beleggingen (2017: € 8,3 miljoen; 2016: € 5,8 miljoen).

Binnen de beleggingen hebben verschuivingen naar een andere reële waardebeoordelingscategorie plaatsgevonden. Hypotheekfondsen zijn op basis de aard van de waardering ervan verschoven van niveau 2 naar niveau 3. Vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

Het verloop van de beleggingen van het verzekeringsbedrijf is als volgt:

	Zakelijke waarden	Vastrentende waarden	Overige beleggingen	Totaal 2017	Totaal 2016
Voor eigen rekening					
Beginstand	195.738	2.304.169	38.806	2.538.713	2.327.748
Aan- en verkopen	-31.593	20.998	4.871	-5.724	64.474
Waardeontwikkeling	12.986	11.461	-32.050	-7.603	146.491
Eindstand	177.131	2.336.628	11.627	2.525.386	2.538.713
Derivaten met negatieve waarde	-	-	8.309	8.309	5.046
Netto positie beleggingen	177.131	2.336.628	19.936	2.533.695	2.543.759
Voor risico van polishouders met garantie					
Beginstand	39.453	250.280	22.806	312.539	469.946
Aan- en verkopen	-8.605	3.218	-4.852	-10.239	-177.369
Waardeontwikkeling	2.936	-2.053	6.489	7.372	19.962
Eindstand	33.784	251.445	24.443	309.672	312.539
Derivaten met negatieve waarde	-	-	2	2	393
Netto positie beleggingen	33.784	251.445	24.445	309.674	312.932
Voor risico van polishouders zonder garantie					
Beginstand	98.350	147.879	53.191	299.420	199.500
Aan- en verkopen	-21.069	4.355	2.014	-14.700	87.260
Waardeontwikkeling	13.455	-3.636	8.320	18.139	12.660
Eindstand	90.736	148.598	63.525	302.859	299.420
Derivaten met negatieve waarde	-	-	1	1	320
Netto positie beleggingen	90.736	148.598	63.526	302.860	299.740
Totale beleggingsportefeuille	-	-	-	3.146.229	3.156.431
Van de eindstand is:					
Beursgenoteerd	-	-	-	2.599.530	2.961.377
Niet beursgenoteerd	-	-	-	546.699	195.054

Flottende activa

Vorderingen en overlopende activa (5)	31-12-2017	31-12-2016
Debiteuren	15.829	25.455
Vorderingen op verbonden partijen	167.901	180.835
Nog te factureren bedragen	28.013	24.657
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.397	13.757
Vennootschapsbelasting	22.758	-
Vorderingen uit hoofde van beleggingen	10.292	7.958
Te vorderen verzekeringspremies	12.275	12.580
Overige vorderingen en overlopende activa	19.994	24.159
Totaal	283.459	289.401

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 Groep. De fondsen voor gemene rekening betreffen beleggingsgemeenschappen waarin vermogen bijeen is gebracht door meerdere opdrachtgevers met gemeenschappelijke beleggingsdoelen en het beheer gevoerd wordt door APG Groep.

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.

Vorderingen uit herverzekering (6)	31-12-2017	31-12-2016
Herverzekeringsdeel voorzieningen	41.640	33.994
Vorderingen uit herverzekering	950	1.805
Totaal	42.590	35.799

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.

Liquide middelen (7)	31-12-2017	31-12-2016
Banktegoeden in rekening courant	398.798	425.769
Deposito's	190.000	231.626
Liquide middelen uit hoofde van beleggingen	32.855	25.805
Totaal	621.653	683.200

Van de liquide middelen staat een bedrag van € 4,8 miljoen (2016: €11,3 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 aangegaan. 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)

	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen	1.186.742	1.229.953
Groepsvermogen	1.186.742	1.229.953

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

Kapitaal- en dividendbeleid

Het primaire doel van het kapitaalbeleid van APG Groep is de instandhouding van een goede kredietwaardigheid en een gezonde solvabiliteit mede als ondersteuning van de verzekeringsactiviteiten. Uitgangspunt bij het kapitaalbeleid is dat alle bedrijfsactiviteiten uit eigen middelen gefinancierd worden waarmee voldaan wordt aan de wettelijke vereisten die daaraan worden gesteld.

Solvabiliteit

De normsolvabiliteit wordt uitgedrukt in de solvabiliteitsratio. De solvabiliteitsratio wordt berekend door het aanwezige eigen vermogen gedeeld door het vereiste kapitaal te vermenigvuldigen met 100%. Bij het berekenen van het vereiste kapitaal maakt APG gebruik van het Solvency II standaard model.

Over de solvabiliteit wordt periodiek gerapporteerd. Afhankelijk van het niveau van de (verwachte) solvabiliteit worden (verscherpte) maatregelen getroffen. De solvabiliteitsratio van APG Groep bedraagt ultimo 2017 190% (2016: 199%) op basis van Solvency II. Exclusief voorgesteld dividend bedraagt de Solvency II-ratio ultimo 2017 223% (2016: 221%).

Formele rapportage aan De Nederlandsche Bank over de solvabiliteitscijfers en bijbehorende toelichting zal conform wettelijke voorschriften uiterlijk op 17 juni 2018 plaatsvinden. De gepresenteerde ratio is gebaseerd op de huidige beschikbare informatie.

Vereist kapitaal

Bij de berekening van het vereist kapitaal voor APG Groep is rekening gehouden met het vereist kapitaal van APG Asset Management op basis van MiFID alsmede het vereist kapitaal van het verzekeringsbedrijf Loyalis op basis van Solvency II. Daarnaast is vanuit groepspectief rekening gehouden met marktrisico, tegenpartijkredietrisico en diversificatie binnen APG Groep. Het vereist kapitaal op basis van Solvency II voor APG Groep bedraagt ultimo 2017 € 429 miljoen (2016: € 408 miljoen).

Beschikbaar kapitaal

De onder toezicht staande deelnemingen APG Asset Management (MiFID) en het verzekeringsbedrijf Loyalis (Solvency II) worden in de berekening van het beschikbaar kapitaal meegeteld op de wijze die de wetgever voorschrijft. De overige deelnemingen alsmede de activa en passiva van APG Groep enkelvoudig, zijn aangepast op basis van de Solvency II grondslagen. Deze aanpassingen hebben met name betrekking op de immateriële vaste activa, belastinglatenties en niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Het beschikbaar kapitaal van APG Groep bedraagt op basis van deze berekening ultimo 2017 € 813 miljoen (2016: € 811 miljoen) (exclusief voorgesteld dividend bedraagt het beschikbaar kapitaal per ultimo 2017 € 958 miljoen (2016: € 899 miljoen)). Het beschikbaar kapitaal is volledig op marktwaarden gebaseerd. Het kapitaal bestaat voor 95% (2016: 95%) uit Tier 1 kapitaal en voor 5% (2016: 5%) uit Tier 3 kapitaal (kapitaal uit actieve belastingposities).

Het beschikbare kapitaal wordt bepaald door het aanwezige kapitaal, rekening houdend met een maximaal Tier 3 kapitaal van 15%.

Verloop groepsvermogen

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

	2017	2016
Beginstand	1.229.953	1.208.896
Groepsresultaat na belastingen	47.279	64.508
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelneming	-2.490	506
<i>Totaal resultaat</i>	<i>44.789</i>	<i>65.014</i>
Uitgekeerd dividend in contanten	-88.000	-43.957
<i>Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders</i>	<i>-88.000</i>	<i>-43.957</i>
Eindstand	1.186.742	1.229.953

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 € 41,6 miljoen (2016: € 34,0 miljoen) is opgenomen onder de vorderingen uit herverzekering. De totale verplichting is opgenomen onder de voorziening voor verzekeringsverplichtingen.

	31-12-2017	31-12-2016
Voorziening levensverzekering	2.005.770	2.106.950
Voorziening schadeverzekering	913.118	892.984
Totaal	2.918.888	2.999.934

Het verloop van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen is als volgt.

	Voor eigen rekening	Voor risico polishouders zonder garantie	Voor risico polishouders met garantie	Totaal 2017	Totaal 2016
Beginstand	2.034.587	293.189	672.158	2.999.934	2.948.154
Premie en overige dotaties	182.075	17.494	40.980	240.549	232.716
Toegevoegde interest	-25.758	19.298	15.474	9.014	130.185
Winstdeling / indexatie	-	-	-	-	-1.704
Vrijval voor kosten	-11.222	-3.071	-6.382	-20.675	-17.256
Vrijval voor uitkeringen	-143.559	-23.683	-104.574	-271.816	-222.078
Wijzigingen in aannames	3.694	-	-	3.694	3.211
Overige mutaties (expiratie en afkoop)	-42.074	-1.929	2.191	-41.812	-73.294
Eindstand	1.997.743	301.298	619.847	2.918.888	2.999.934

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen bestaat uit:

	31-12-2017	31-12-2016
Ingegane en uitgestelde periodieke uitkeringen	914.057	961.748
Pensioenverzekeringscontracten	161.559	170.520
Unit-linked verzekeringen met garanties	619.847	765.957
Unit-linked verzekeringen zonder garanties	301.298	199.387
Risicoverzekeringen	9.009	9.338
Totaal	2.005.770	2.106.950

Schattingswijziging Leven

Onderzoek naar de sterftekansen binnen de portefeuille heeft geleid tot een aanpassing van de sterftekansen. De gepubliceerde generatietafel AG2016, vormt de basis. Deze tafel wordt gecorrigeerd met leeftijdsafhankelijke, product- en geslachtsafhankelijke factoren. Het effect van deze wijziging heeft in 2017 geleid tot een verhoging van de voorziening met € 4,3 miljoen.

De voorziening schadeverzekering bestaat uit:

	31-12-2017	31-12-2016
Verzekeringspolissen voor arbeidsongeschiktheid	903.282	881.813
Ziekengeld	6.875	7.738
Overig	2.961	3.433
Totaal	913.118	892.984

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 afgekort: IBNR), tezamen met de hiermee verband houdende (toekomstige) administratiekosten.

Schattingswijziging Schade

Onderzoek naar de sterftekansen binnen de arbeidsongeschiktheid-portefeuille heeft ertoe geleid dat voor 2017 de sterftekansen zijn aangepast. De nieuwe grondslag wordt AG2016 generatietafel (M/V 270%/270%). Het effect van de wijziging is een beperkte daling van de voorziening. Verder heeft Loyalys de uitstroombansen voor WGA-ERD aangepast. Het gevolg is een daling van de voorziening met € 0,7 miljoen.

Belastinglatentie (10)

De voorziening belastinglatentie vloeit hoofdzakelijk voort uit de afwijkende fiscale waardering van de immateriële vaste activa voor wat betreft de verzekeringsportefeuille. De dotatie in 2016 vloeit voort uit fiscaal afwijkende waardering van een in het verleden gevormde personeelsgerelateerde voorziening. In 2017 is dit gedeelte van de latentie gewijzigd in acuut verschuldigde vennootschapsbelasting.

	2017	2016
Beginstand	25.313	12.759
Dotatie	370	18.208
Vrijval	-18.208	-
Benutting	-5.886	-5.654
Eindstand	1.589	25.313

Van de voorziening belastinglatentie heeft € 5,6 miljoen (2016: € 5,2 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 2017	Totaal 2016
Beginstand	32.732	64.882	5.115	1.232	103.961	157.657
Dotaties	5.825	13.961	-	2.031	21.817	51.868
Onttrekkingen	-7.163	-15.432	-	-2.142	-24.737	-67.546
Vrijval	-2.263	-8.410	-1.348	-	-12.021	-38.293
Overige mutaties	-1.369	-	-	-42	-1.411	275
Eindstand	27.762	55.001	3.767	1.079	87.609	103.961

Van het totaalbedrag heeft € 21,0 miljoen (2016: € 18,4 miljoen) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt € 28,9 miljoen in 2018 tot afwikkeling (2016: € 33,5 miljoen).

Personeelsgerelateerde voorzieningen

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

Voorziening reorganisatie

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de reorganisatiekosten uit hoofde van de door de werkgever gefaciliteerde mogelijkheid tot vrijwillig vertrek en de boventalligheid analoog aan de stadia van veranderprogramma's binnen de groep. In 2017 heeft een dotatie ad € 13,9 miljoen (2016: € 36,5 miljoen) plaatsgevonden. De vorming van deze reorganisatievoorziening vindt plaats op het moment dat er een gedetailleerd plan van de reorganisatie is geformaliseerd en dit kenbaar is gemaakt aan de betrokkenen. Onttrekkingen aan de voorziening vinden plaats op het moment dat de betreffende uitgaven uit hoofde van vrijwillig vertrek en boventalligheid plaatsvinden. In 2017 is gebleken dat de totale verwachte uitgaven voor reorganisatie lager zijn dan oorspronkelijk ingeschat, hetgeen heeft geresulteerd in een vrijval van € 8,4 miljoen.

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. 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 die is gevormd voor de toekomstige kosten van groot onderhoud.

Langlopende schulden (12)

	2017	2016
Beginstand	23.767	23.767
Opgenomen	-	-
Aflossingen	-12.856	-
Eindstand	10.911	23.767

In 2017 heeft er op initiatief van de verstreckende partij een aflossing tegen nominale waarde van € 12,9 miljoen plaatsgevonden. Van de eindstand heeft een bedrag van nihil betrekking op financiering door verbonden partijen (2016: € 12,9 miljoen). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar (2016: € 10,9 miljoen). Het rentepercentage is 7,25% per jaar (2016: 5,4% tot 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt € 23,4 miljoen (2016: € 38,9 miljoen).

Kortlopende schulden en overlopende passiva (13)

	31-12-2017	31-12-2016
Schulden uit hoofde van beleggingen	1.464	822
Te betalen uitkeringen	20.221	20.160
Vooruitontvangen bedragen	12.104	18.435
Vooruitgefactureerde bedragen	17.278	14.000
Crediteuren	20.639	33.409
Vakantiegeld en -dagen	23.642	24.070
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	30.164	34.014
Belastingen en premies sociale verzekeringen	28.000	27.863
Vennootschapsbelasting	1.819	9.938
Schulden aan verbonden partijen	158.997	171.572
Nog te betalen bedragen	24.062	26.245
Nog te ontvangen facturen	4.284	5.073
Schulden ter zake van pensioenen	5	1.285
Schulden betreffende derivaten	6.811	12.699
Huurkorting van een kantoorpand	972	1.449
Overige schulden	14.395	6.975
Totaal	364.857	408.009

Onder de schulden betreffende derivaten is een bedrag van € 1,5 miljoen (2016: € 6,9 miljoen) opgenomen aan ontvangen cash collateral ter dekking van het ontwikkelingsrisico van valutatermijncontracten. Deze zijn afgesloten om de toekomstige kosten van de activiteiten van de buitenlandse deelnemingen te financieren. Onder de crediteuren is een bedrag van € 14,8 miljoen (2016: € 14,7 miljoen) opgenomen aan schulden aan de Belastingdienst.

Van de huurkorting van een kantoorpand heeft € 0,3 mln. betrekking op 2018 en € 0,7 miljoen betrekking op de jaren 2019 tot en met 2022 (2016: totaal € 1,4 miljoen).

Onder de kortlopende schulden zijn verder geen posten (2016: nihil) begrepen met een resterende looptijd langer dan één jaar. Er is geen rente betaald over de kortlopende schulden.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van € 100,0 miljoen open (2016: € 122,3 miljoen), waarvan € 22,8 miljoen verschuldigd binnen één jaar (2016: € 23,1 miljoen), € 60,9 miljoen verschuldigd tussen één en vijf jaren (2016: € 77,1 miljoen) en € 16,3 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2016: € 22,1 miljoen). In het verslagjaar zijn voor € 15,1 miljoen huurkosten verantwoord (2016: € 16,1 miljoen).

APG Groep is in 2015 langlopende contracten aangegaan met twee contractpartijen voor de afname van zakelijke dienstverlening. Dit komt voort uit de oprichting van de Brightlands Smart Services Campus in samenwerking met de Universiteit Maastricht en de Provincie Limburg. De verplichtingen uit hoofde van deze contracten bedragen € 91,2 miljoen (2016: € 102,0 miljoen), waarvan € 10,8 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2016: € 10,8 miljoen), € 44,4 miljoen tussen één en vijf jaren (2016: € 43,2 miljoen) en € 36,0 miljoen verschuldigd na vijf jaren (2016: € 48,0 miljoen). In de contracten zijn minimumafnames overeen gekomen. Indien de werkelijk gerealiseerde afname lager is dan de voor dat moment geldende minimumafname dan heeft APG

Groep de verplichting tot het betalen van 25% van het verschil. Voor het geval van voortijdige beëindiging door APG Groep 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 € 8,1 miljoen (2016: € 8,3 miljoen), waarvan € 3,5 miljoen verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar (2016: € 3,6 miljoen) en € 4,6 miljoen tussen één en vijf jaren (2016: € 4,7 miljoen). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaren. In het verslagjaar zijn voor € 5,4 miljoen leasekosten verantwoord (2016: € 4,2 miljoen). De leasemaatschappij 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 € 17,4 miljoen (2016: € 19,4 miljoen) waarvan € 9,4 miljoen (2016: € 11,7 miljoen) verschuldigd binnen één jaar na afloop van het boekjaar en € 8,0 miljoen (2016: € 7,7 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 € 0,2 miljoen (2016: € 0,6 miljoen).

Specifiek voor de beleggingen van het verzekeringsbedrijf in private equity en infrastructuur is sprake van toekomstige commitments voor een bedrag van in totaal € 6,1 miljoen (2016: € 6,0 miljoen).

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de financiering van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum € 92,0 miljoen (contractkoers). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum € 2,0 miljoen negatief (2016: € 5,8 miljoen positief). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen ter dekking van het ontwikkelingsrisico.

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

Met betrekking tot de performance resultaten uit investeringen die zijn gedaan onder oude mandaten bij een voormalige deelneming, bestaat een recht op nog te ontvangen vergoedingen (carried interest notes, 2017: € 0,3 miljoen, 2016: € 0,2 miljoen). Over de hoogte van de toekomstig te ontvangen vergoedingen bestaat onzekerheid.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In duizenden euro's

Netto-omzet

Verzekeringspremies (14)	2017	2016
<i>Levensverzekeringen</i>		
Eigen rekening en risico	88.024	101.958
Risico polishouders	18.273	11.785
	106.297	113.743
<i>Schadeverzekeringen</i>		
Eigen rekening en risico	148.140	140.446
Risico polishouders	-	-
	148.140	140.446
Totaal	254.437	254.189

Beleggingsresultaten (15)	Zakelijke waarden	Vastrentende waarden	Overige beleggingen	Totaal 2017	Totaal 2016
Dividenden	18.249	-	-	18.249	16.704
Rente	-	36.437	6.264	42.701	45.727
Waardemutaties	29.376	-1.904	-9.565	17.907	116.297
	47.625	34.533	-3.301	78.857	178.728
Resultaat uit financiële transacties	-	-	-	-	534
Totaal	47.625	34.533	-3.301	78.857	179.262
<i>Voor eigen rekening</i>					
	30.106	28.373	-13.421	45.058	146.053
<i>Voor risico van polishouders met garantie</i>					
	3.507	4.444	4.017	11.968	20.005
<i>Voor risico van polishouders zonder garantie</i>					
	14.012	1.716	6.103	21.831	12.670
	47.625	34.533	-3.301	78.857	178.728
Resultaat uit financiële transacties	-	-	-	-	534
Totaal	47.625	34.533	-3.301	78.857	179.262

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

Opbrengsten diensten aan derden (16)

	2017	2016
Asset management	449.047	429.387
Pensioenuitvoering	234.754	244.003
Totaal	683.801	673.390

Overige bedrijfsopbrengsten (17)

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

Gesegmenteerde informatie netto-omzet

Netto-omzet	2017	2016
Asset management	454.434	434.690
Pensioenuitvoering	233.890	242.737
Verzekeringsbedrijf	335.201	435.981
Ondersteunende bedrijven	156.208	165.966
APG Groep enkelvoudig	36.210	39.119
Eliminaties	-163.860	-174.774
Totaal	1.052.083	1.143.719

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 € 201,0 miljoen (2016: € 193,3 miljoen) en schade € 64,0 miljoen (2016: € 61,9 miljoen) onder aftrek van herverzekerde bedragen leven € 0,0 miljoen (2016: € 0,0 miljoen) en schade € 3,6 miljoen (2016: € 3,8 miljoen).

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (20)

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

Personeelskosten (21)	2017	2016
Lonen en salarissen	279.445	282.833
Pensioenlasten	28.019	26.555
Sociale lasten	28.411	29.655
Overige personeelskosten	46.435	37.778
Totaal	382.310	376.821

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 pensioenfondsen, 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 2017 gemiddeld 3.238 werknemers in dienst (2016: 3.371), onderverdeeld in de volgende segmenten.

	2017	2016
Directie en staven	283	308
APG Rechtenbeheer	1.175	1.281
APG Asset Management	720	694
Loyalis	234	239
APG Deelnemingen	210	207
Ondersteunende eenheden	616	642
Totaal	3.238	3.371

In 2017 waren gemiddeld 163 werknemers werkzaam in het buitenland (2016: 157). Deze werknemers zijn allen werkzaam bij APG Asset Management.

Bezoldiging van commissarissen en bestuurders (in euro's)

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

Raad van commissarissen	Vaste vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Werkgeverslasten en belastingen	Totaal 2017	Totaal 2016
Bart Le Blanc	45.203	10.045	11.602	66.850	63.525
Pieter Jongstra	35.158	15.068	10.547	60.773	63.875
Edith Snoeij	30.135	12.556	8.965	51.656	52.142
Maes van Lanschot	30.135	12.556	8.965	51.656	49.503
Roger van Boxtel	30.135	5.023	7.383	42.541	44.713
Claudia Zuiderwijk	30.135	10.045	8.438	48.618	51.100
Dick van Well *	30.135	3.773	7.121	41.029	4.538

* Vanaf 14 november 2016

Per 1 april 2017 is de vaste vergoeding alsmede de vergoeding lidmaatschap commissies voor de raad van commissarissen verhoogd met de cao-stijging van 0,6%. Het effect van de stijging uit hoofde van de cao wordt grotendeels teniet gedaan door een verlaging van de werkgeverslasten in 2017.

In tegenstelling tot 2016, betreft de vergoeding voor lidmaatschap commissies van Bart Le Blanc en Maes van Lanschot in 2017 een volledig jaar. De bezoldiging van Dick van Well over 2016 is gebaseerd op zijn aanstelling gedurende 2016. De vaste vergoeding verantwoord over 2017 betreft een volledig jaar; de vergoeding voor lidmaatschap commissies betreft drie kwartalen.

Raad van bestuur	Directe salarissen	Compensatie verlaging pensioenopbouw	Personeel lasten	Pensioenlasten	Totaal 2017	Totaal 2016
Gerard van Olphen *	502.094	55.774	9.779	18.460	586.107	448.183
Angelien Kemna **	391.145	42.967	8.148	22.212	464.472	525.003
Wim Henk Steenpoorte ***	110.914	12.354	2.896	5.171	131.335	-
Eduard van Gelderen ****	339.878	36.834	4.890	9.866	391.468	691.540
Mark Boerekamp *****	75.951	5.373	1.090	1.999	84.413	551.775

* = vanaf 9 maart 2016

** = tot 1 november 2017

*** = vanaf 14 september 2017

**** = tot 1 juli 2017

***** = tot 9 februari 2017

De kolom Directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de vakantietoelage en eindejaarsuitkering. De salarissen zijn conform de cao verhoogd per 1 april 2017 met 0,6%. De kolom Compensatie verlaging pensioenopbouw vloeit voort uit een generieke regeling binnen APG Groep op basis waarvan de vermindering van de werkgeverspensioenpremie als gevolg van de maximering van de pensioenopbouw (2017: € 103.317,-) toekomt aan de werknemer. De kolom Personele lasten bevat de werkgeverslasten, de kolom Pensioenlasten bevat de lasten uit hoofde van pensioenpremie's.

Per 14 september 2017 is Wim Henk Steenpoorte toegetreden als lid van de raad van bestuur van APG Groep met als portefeuille rechtenbeheer en diensten.

Per 1 november 2017 eindigde de (tweede) aanstellingstermijn van Angelien Kemna als lid van de raad van bestuur/CFRO van APG Groep.

Per 9 februari 2017 is Mark Boerekamp teruggetreden als lid van de raad van bestuur. Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst is een beëindigingsvergoeding overeengekomen van € 200.000,-. Dit bedrag is samengesteld uit alle vaste componenten van zijn beloning, te weten, maandsalaris, vakantie-uitkering, eindejaarsuitkering en de compensatie verlaging pensioenopbouw. De beëindigingsvergoeding bedraagt 5 maandsalarissen en daarmee minder dan de maximaal toegestane beëindigingsvergoeding van één jaarsalaris conform de Wet beloning financiële ondernemingen. De kosten uit hoofde van de doorbetaling van zijn salaris tot 1 augustus 2017 zijn ten laste van de jaarrekening 2017 gebracht.

Eduard van Gelderen is per 1 juli 2017 teruggetreden als lid van de raad van bestuur. Het dienstverband is beëindigd op initiatief van Eduard van Gelderen. Er is geen vergoeding verstrekt bij beëindiging van het dienstverband.

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

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

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (22)	2017	2016
Afschrijvingen immateriële vaste activa	82.737	82.681
Afschrijvingen uit hoofde van waardevermindering	74.875	-
Afschrijvingen materiële vaste activa	7.377	8.040
Totaal	164.989	90.721

Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa (23)

De prijsverlagingen ten behoeve van onze deelnemers hebben geresulteerd in een duurzame waardevermindering van de goodwill en cliëntcontracten van € 74,6 miljoen in 2017.

Overige bedrijfskosten (24)	2017	2016
Huisvestingskosten	40.596	40.937
Automatiseringskosten	67.426	67.833
Overig	23.670	25.198
Totaal	131.692	133.968

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (25)

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

Rentelasten en soortgelijke kosten (26)

De financiële lasten betreffen hoofdzakelijk rentelasten uit hoofde van langlopende schulden. Van de verantwoorde rentelasten en soortgelijke kosten heeft € 0,6 miljoen (2016: € 0,7 miljoen) betrekking op verhoudingen met verbonden partijen.

Belastingen (27)

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

	2017	2016
<i>Lopende periode</i>		
- lopend jaar	-32.994	-39.025
- aanpassingen voorgaande jaren	14.340	-
<i>Mutatie belastinglatentie</i>		
- tijdelijke verschillen	19.697	-2.634
Totaal	1.043	-41.659
Effectieve belastingdruk in %	-2,2%	39,7%

De mutatie in de belastinglatenties 2017 ten opzichte van 2016 wordt voornamelijk veroorzaakt door verschillen in de commerciële versus fiscale waardering van de beleggingen en de verzekeringstechnische voorzieningen van het verzekeringsbedrijf. In 2017 is hierin een aanpassing voorgaande jaren opgenomen die voortvloeit uit de fiscaal afwijkende waardering van een in het verleden gevormde personeelsgerelateerde voorziening.

Het effectieve belastingtarief wijkt 27,2 procentpunt af van het van toepassing zijnde belastingtarief van 25,0 procent. Dit wordt met name veroorzaakt door een aanpassing voorgaande jaren die voortvloeit uit de fiscaal afwijkende waardering van een in het verleden gevormde personeelsgerelateerde voorziening en door afwijkende buitenlandse belastingtarieven.

Resultaat deelnemingen (28)

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

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

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

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

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

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten is opgenomen de dividenduitkering in de loop van het boekjaar alsmede een aantal verrekeningen met Stichting Pensioenfonds ABP.

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 € 8,0 miljoen (2016: € 8,1 miljoen) en zullen voor 2018 € 6,3 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, Loyalis en haar dochters, APG Rechtenbeheer, APG Asset Management, APG Deelnemingen en haar 100% dochters (behalve Inotime en Inovita) en APG Diensten vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelasting-schulden van de fiscale eenheid als geheel.

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

Honoraria onafhankelijke accountant

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

<i>In miljoenen euro's</i>	2017	2016
Onderzoek van de jaarrekeningen	1,0	0,8
Andere controleopdrachten (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402)	2,3	2,3
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-

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

Onder de andere controleopdrachten zijn voor € 1,3 miljoen de audit gerelateerde werkzaamheden verantwoord ten behoeve van de rapportages aan cliënten van APG Groep in het kader van de dienstverlening door APG Groep.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Enkelvoudige jaarrekening

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Enkelvoudige balans per 31 december 2017 (voor winstbestemming)

In duizenden euro's

Activa	31-12-2017	31-12-2016
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)	3.377	21.310
Materiële vaste activa (2)	1.084	1.189
Financiële vaste activa (3)	1.032.794	1.063.046
	1.037.255	1.085.545
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa (4)	182.324	185.691
Liquide middelen (5)	221.499	241.573
	403.823	427.264
Totaal activa	1.441.078	1.512.809

Passiva	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen (6)		
Gestort en opgevraagd kapitaal	705.297	705.297
Agio	416.380	416.380
Wettelijke reserves	4.148	6.638
Overige reserves	13.638	37.130
Onverdeeld resultaat boekjaar	47.279	64.508
	1.186.742	1.229.953
Voorzieningen (7)	27.124	64.636
Langlopende schulden (8)	10.911	23.767
Kortlopende schulden en overlopende passiva (9)	216.301	194.453
Totaal passiva	1.441.078	1.512.809

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2017

In duizenden euro's

	2017	2016
Resultaat deelnemingen na belastingen	61.017	110.361
Overig resultaat na belastingen	-13.738	-45.853
Resultaat na belastingen	47.279	64.508

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

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

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

Toelichting op de enkelvoudige 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 en aangekochte software.

Het verloop van deze post is als volgt.

	Verzekerings- portefeuille	Software	Totaal 2017	Totaal 2016
Beginstand	20.732	578	21.310	38.503
Investerings	-	-	-	645
Afschrijvingen	-17.771	-162	-17.933	-17.838
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Eindstand	2.961	416	3.377	21.310
Cumulatieve aanschafwaarde	177.707	645	178.352	178.352
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-174.746	-229	-174.975	-157.042
Boekwaarde	2.961	416	3.377	21.310
Afschrijvingspercentages	10 %	20-25 %		

Materiële vaste activa (2)

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

Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	Informatie- verwerkende apparatuur	Totaal 2017	Totaal 2016
Beginstand	818	371	1.189	779
Investerings	-	-	-	453
Desinvesteringen	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-105	-105	-43
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Eindstand	818	266	1.084	1.189
Cumulatieve aanschafwaarde	818	414	1.232	1.232
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-148	-148	-43
Boekwaarde	818	266	1.084	1.189
Afschrijvingspercentages	n.v.t.	20-25 %		

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.

	2017	2016
Beginstand	1.063.046	1.073.521
Investerings	-	4.410
Desinvesteringen	-	-
Resultaat boekjaar	61.017	110.361
Uitgekeerd dividend	-105.882	-125.754
Overige mutaties	14.613	508
Eindstand	1.032.794	1.063.046

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van € 8,0 miljoen.

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa (4)

	31-12-2017	31-12-2016
Vorderingen op groepsmaatschappijen	136.720	142.915
Overige vorderingen en overlopende activa	45.604	42.776
Totaal	182.324	185.691

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)

	31-12-2017	31-12-2016
Banktegoeden in rekening courant	121.499	129.073
Deposito's	100.000	112.500
Totaal	221.499	241.573

Van de liquide middelen staat nihil (2016: € 6,9 miljoen) niet ter vrije beschikking.

Eigen vermogen (6)	31-12-2017	31-12-2016
Gestort en opgevraagd kapitaal	705.297	705.297
Agio	416.380	416.380
Wettelijke reserves	4.148	6.638
Overige reserves	13.638	37.130
Onverdeeld resultaat boekjaar	47.279	64.508
Totaal	1.186.742	1.229.953

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	416.380	6.638	37.130	64.508
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	64.508	-64.508
Mutatie wettelijke reserves	-	-	-	-	-
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-88.000	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	47.279
Overige mutaties	-	-	-2.490	-	-
Eindstand	705.297	416.380	4.148	13.638	47.279

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.

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 van € 1,6 miljoen (2016: € 1,2 miljoen). Verder is een reserve omrekeningsverschillen van € 2,5 miljoen (2016: € 5,0 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.

Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt conform het vastgestelde beleid voorgesteld een dividend ad € 145,0 miljoen uit te keren: € 47,3 miljoen van het nettoresultaat en het resterende bedrag van € 97,7 miljoen uit de vrij uitkeerbare reserves.

Voorzieningen (7)

	Belasting latentie	Personeelsgerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Totaal 2017	Totaal 2016
Beginstand	23.384	10.798	30.454	64.636	53.471
Dotaties	-	76	674	750	39.392
Onttrekkingen	-	-4.738	-6.773	-11.511	-9.295
Vrijval	-22.705	-826	-3.220	-26.751	-18.932
Eindstand	679	5.310	21.135	27.124	64.636

De voorziening Belastinglatentie vloeit voort uit de afwijkende fiscale waardering van de verzekeringsportefeuille die is opgenomen onder de immateriële vaste activa. De dotatie in 2016 vloeit voort uit fiscaal afwijkende waardering van een in het verleden gevormde personeelsgerelateerde voorziening. In 2017 is dit gedeelte van de latentie gewijzigd in acuut verschuldigde vennootschapsbelasting.

Langlopende schulden (8)

	2017	2016
Beginstand	23.767	23.767
Verstrekkings	-	-
Aflossingen	-12.856	-
Eindstand	10.911	23.767

In 2017 heeft er op initiatief van de verstrekende partij een aflossing tegen nominale waarde van € 12,9 miljoen plaatsgevonden.

Van de eindstand heeft een bedrag van nihil betrekking op financiering door verbonden partijen (2016: € 12,9 miljoen). Van de eindstand heeft € 10,9 miljoen een restlooptijd groter dan vijf jaar (2016: € 10,9 miljoen). Het rentepercentage is 7,25% per jaar (2016: 5,4% tot 7,25% per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt € 23,4 miljoen (2016: € 38,9 miljoen).

Kortlopende schulden en overlopende passiva (9)	31-12-2017	31-12-2016
Crediteuren	3.219	3.107
Schulden aan groepsmaatschappijen	203.312	165.970
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.417	6.563
Schulden ter zake van pensioenen	-	117
Vakantiegeld en -dagen	1.781	1.963
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	271	70
Overige schulden	301	16.663
Totaal	216.301	194.453

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

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

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de toekomstige kosten van de buitenlandse dochters van APG Asset Management NV bedragen per balansdatum € 92 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 2017 gemiddeld 283 werknemers in dienst (2016: 308), allen werkzaam in Nederland.

Bezoldiging van bestuurders

Voor een toelichting op de bezoldiging van bestuurders wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Lijst van kapitaalbelangen

In de consolidatie betrokken kapitaalbelangen (100% belangen)

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
Entis Holding BV	Amsterdam
- Entis BV	Utrecht

Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

Campus Heerlen Huisvesting B.V.	Maastricht
(kapitaalbelang 50%, gehouden door APG Deelnemingen NV)	
Campus Management & Development B.V.	Maastricht
(kapitaalbelang 33%, gehouden door APG Deelnemingen NV)	

* 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 uitreden door participanten, en zodoende de liquiditeit in het fonds te verbeteren.

Amsterdam, 29 maart 2018

Raad van commissarissen

Bart Le Blanc, voorzitter
Pieter Jongstra, vicevoorzitter
Edith Snoeij
Maes van Lanschot
Roger van Boxtel
Claudia Zuiderwijk
Dick van Well

Raad van bestuur

Gerard van Olphen, voorzitter
Annette Mosman
Wim Henk Steenpoorte
Ronald Wuijster

Overige gegevens



Overige gegevens

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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van APG Groep N.V. per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2017 van APG Groep N.V. ('de vennootschap') te Heerlen gecontroleerd.

De jaarrekening omvat:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en verliesrekening over 2017;
3. het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2017;
4. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Controleaanpak

Samenvatting

Goedkeurende verklaring

• Materialiteit

- Materialiteit van EUR 10 miljoen
- 1% van de opbrengsten (exclusief beleggingsopbrengsten)

• Groepscontrole

- 98% van de totale activa
- 97% van de omzet

• Kernpunten

- Goodwill en cliëntcontracten
- Verzekeringsverplichtingen van het leven- en schadebedrijf
- Beleggingen van het verzekeringsbedrijf

• Goedkeurend oordeel

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 10 miljoen (2016: EUR 10 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de som der bedrijfsopbrengsten exclusief beleggingsopbrengsten (circa 1%). Wij beschouwen de som der bedrijfsopbrengsten exclusief beleggingsopbrengsten als de meest geschikte benchmark, omdat deze een stabiele benchmark is en de activiteiten van APG Groep N.V. weergeeft. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 500.000 rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen APG Asset Management N.V., APG Rechtenbeheer N.V. en Loyalis N.V. evenals het niet significante onderdeel APG Diensten B.V. De groeps- onderdelen APG Asset Management N.V. en Loyalis N.V. zijn op basis van een lagere materialiteit gecontroleerd in verband met de statutaire controle. Voor de controle van de onderdelen Loyalis N.V. en APG Asset Management N.V. hebben wij gebruikgemaakt van andere KPMG accountants en bij het onderdeel APG Rechtenbeheer N.V. en APG Diensten B.V. hebben wij zelf de controle uitgevoerd. Deze onderdelen vertegenwoordigen 98% van de omzet en 97% van de activa.

Wij hebben aan de andere KPMG accountants instructies gestuurd met daarin de significante controle gebieden inclusief relevante risico's voor materiële fouten, zoals de waardering van de goodwill en cliëntcontracten, de waardering van verzekeringsverplichtingen en de waardering van de beleggingen van het verzekeringsbedrijf evenals de door andere KPMG accountants te rapporteren informatie. De ontvangen rapportages hebben wij met de betreffende KPMG accountant besproken. Tenslotte hebben wij de dossiers beoordeeld.




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

De kernpunten van onze controle

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

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

<h2 style="color: red;">Waardering van goodwill en cliëntcontracten</h2>	
	<p>Omschrijving</p> <p>In de jaarrekening 2017 zijn immateriële vaste activa opgenomen. Deze immateriële vaste activa bestaan onder meer uit goodwill en cliëntcontracten. Deze posten zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met jaarlijkse afschrijving. APG dient vast te stellen of sprake is van aanwijzingen/indicaties voor het bestaan van een bijzondere waardevermindering. De aanhoudende prijsdruk op de pensioenmarkt is door APG beschouwd als een trigger voor onderzoek naar bijzondere waardevermindering van deze activa.</p> <p>APG heeft voor de kasstroomgenererende eenheden (KGE's) Rechtenbeheer en Asset Management van APG Groep N.V. een toetsing op bijzondere waardeverminderingen uitgevoerd door het bepalen van de bedrijfswaarde. Deze toets bevat significante schattingen door het management, waardoor het risico bestaat dat onjuiste aannames zijn gehanteerd en hierdoor onterecht geen waardevermindering is verantwoord. Vanwege de bijzondere aard en significante omvang van deze posten, evenals het mogelijke significante effect daarvan op de jaarrekening, beschouwen wij dit als een kernpunt van onze controle. De jaarrekening bevat op pagina 30 een toelichting op de gehanteerde grondslagen en op pagina 35 de belangrijkste uitgangspunten en risico's voor de waardering van de immateriële vaste activa. Tevens bevat de toelichting de impact van de bijzondere waardevermindering op de goodwill en cliënt contracten.</p>
	<p>Onze aanpak</p> <p>Onze controlewerkzaamheden op de door APG opgestelde analyse bestonden onder meer uit het evalueren van procedures en beheersingsmaatregelen rondom de significante schattingen zoals de begrote kasstromen.</p> <p>Tevens hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden verricht, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> — het toetsen of de methodiek conform de verslaggevingsrichtlijnen is; — het toetsen of de gehanteerde aannames, zoals de 'terminal growth rate', verdisconteringsvoet en verwacht rendement passend zijn met hetgeen gebruikelijk is in de markt, zoals de gemiddelde EBITDA van andere soortgelijke bedrijven. Hierbij heeft de door APG extern ingeschakelde specialist ons inzicht gegeven in de gebruikte referenties ter onderbouwing van de gebruikte aannames die zijn meegenomen in de kasstroombepaling; — het evalueren van de betrouwbaarheid van de management prognoses door de prognoses van voorgaand jaar te toetsen aan de werkelijke resultaten; — het toetsen van de plausibiliteit van de financiële prognose aan de hand van de businessplannen van APG en voorhanden zijnde data, zoals klantcontracten (tarief afspraken) en terugkerende kasstromen. In samenwerking met onze eigen waarderingsspecialisten hebben wij de gehanteerde methodiek en aannames voor het berekenen van de vrije kasstromen geëvalueerd. <p>Tenslotte hebben wij de scenario analyses en daarbij de gevoeligheid van de aannames voor wijzigingen in de inputvariabelen beoordeeld. Hierbij hebben wij bijzondere aandacht gegeven aan de berekening van KGE Rechtenbeheer in verband met de lagere bedrijfswaarde ten opzichte van de boekwaarde en de verwerking van de afwaardering in de jaarrekening.</p> <p>Voorts hebben wij ons gericht op de toereikendheid van de toelichting en risico's zoals opgenomen als toelichting bij de jaarrekening onder pagina 35 en in toelichting van noot 1.</p>
	<p>Onze observatie</p> <p>Wij kwalificeren de methodiek als passend en vinden dat de aannames voldoende zijn onderbouwd. Wij vinden daarmee dat de waardering op een neutrale wijze is bepaald.</p>

<h2 style="color: red;">Waardering verzekeringsverplichtingen van het leven- en schadebedrijf</h2>	
	<p>Omschrijving</p> <p>De verzekeringsverplichting voor het leven- en schadebedrijf bedragen EUR 2.919 miljoen. Deze bestaan voor EUR 2.006 miljoen uit een verplichting voor levensverzekeringen en EUR 913 miljoen uit een verplichting voor schadeverzekeringen. Voor de waardering van de verzekeringsverplichtingen dient APG aannames te maken voor economische en actuariële parameters en wordt gebruik gemaakt van complexe actuariële modellen.</p> <p>Voor de hiermee samenhangende toereikendheidstoets, om vast te kunnen stellen of de opgenomen verplichtingen toereikend zijn, dienen aannames te worden gemaakt voor onder andere Incurred-But-Not-Reported (IBNR) en ingegane uitkeringen, toepassing van de toekomstige rente, arbeidsongeschiktheid, portefeuilleontwikkeling, levensverwachtingen en toekomstige kosten.</p> <p>Gegeven de grote invloed van de waardering van de technische voorzieningen op het resultaat van de vennootschap, vormt dit een kernpunt in onze controle.</p> <p>De jaarrekening bevat in noot 9 en in de risicomanagementparagraaf op pagina 28 en 29 een toelichting op de belangrijkste uitgangspunten en risico's voor de waardering van de verzekeringsverplichtingen</p>
	<p>Onze aanpak</p> <p>Onze controlewerkzaamheden bestonden onder meer uit het evalueren van de procedures en beheersingsmaatregelen rondom de significante veronderstellingen inzake toekomstige rente, levensverwachtingen en kostenniveaus. Daarnaast hebben wij de interne beheersingsmaatregelen ter waarborging van de betrouwbaarheid van de in de berekeningen (zoals de IBNR) gebruikte basisgegevens getoetst en daarop aanvullende detailcontroles uitgevoerd, zoals een steekproef op de uitkeringen en schadeuitbetalingen.</p> <p>Wij hebben met ondersteuning van onze actuariële specialisten de verzekeringsverplichting en de daarmee samenhangende toereikendheidstoets gecontroleerd aan de hand van intern opgestelde kwalitatieve en kwantitatieve analyses en berekeningen. Hierbij hebben wij de intern uitgevoerde berekeningen, inclusief de gebruikte actuariële- en economische aannames, zoals rentecurve, sterftekansen, overlevingskansen, portefeuilleontwikkelingen en kostenprojecties getoetst aan ervaringsgegevens, marktdata en geschatte versus werkelijke uitkomsten in het verleden.</p> <p>Voorts hebben wij ons gericht op de toereikendheid van de toelichting en risico's zoals opgenomen als toelichting bij de jaarrekening onder noot 9 en in de risicomanagementparagraaf zoals opgenomen op pagina 28 en 29.</p>
	<p>Onze observatie</p> <p>Wij vinden dat de opgenomen verzekeringsverplichting voor levensverzekeringen op een evenwichtige wijze is bepaald en voor schadeverzekeringen voorzichtig is bepaald. De toelichting op de verzekeringsverplichtingen zoals uiteengezet in de jaarrekening en de risico's zoals opgenomen in de risicomanagementparagraaf achten wij toereikend.</p>

Waardering van de 'Niveau 3' beleggingen



Omschrijving

De beleggingen in de jaarrekening van APG Groep N.V. vormen een significante post op de balans. Op pagina 37 van de toelichting op de jaarrekening blijkt dat voor EUR 540 miljoen (11% van het balans-totaal) van de beleggingen de waardering gebaseerd is op de beste inschatting van het management, zogenaamde niveau 3 beleggingen. Het bepalen van de marktwaarde voor deze beleggingen is complex(er) en bevat subjectieve schattingselementen. Hierdoor vormt dit een kernpunt in onze controle.

APG heeft het beheer en de administratie van deze beleggingen uitbesteed aan APG Asset Management en de niveau 3 betreffende beleggingen in open end fondsen van derden vermogensbeheerders.



Onze aanpak

Voor de niveau 3 beleggingen maken wij gebruik van de beheersmaatregelen die zijn ingericht bij de vermogensbeheerder en die onderdeel zijn van de ISAE 3402 type II-rapportage (waarbij een goedkeurend assurancerapport van de accountant is afgegeven). Deze relevante beheersmaatregelen zijn gericht op de betrouwbare aanlevering van, en toereikende evaluatie op, periodieke performancecijfers. Wij hebben de in deze rapportage beschreven relevante interne beheersingsmaatregelen, verrichte werkzaamheden ter toetsing van de effectieve werking en de uitkomsten daarvan geëvalueerd. Daarnaast hebben wij de aansluiting vastgesteld tussen de financiële administratie en actuele financiële rapportages van fondsmanagers.

De waardering van deze beleggingscategorie hebben wij getoetst aan de hand van de meest recente, door een andere onafhankelijke accountant gecontroleerde jaarrekeningen. Wij hebben hierbij onder meer aandacht besteed aan consistentie met de waarderingsgrondslagen van APG ten opzichte van die van het beleggingsfonds, alsmede de strekking van de verklaring van de andere onafhankelijke accountant.

Wanneer niet tijdig een jaarrekening, voorzien van een goedkeurende controleverklaring, beschikbaar was, hebben wij de betrouwbaarheid van de marktwaardering, zoals door de fondsmanager is afgegeven, vastgesteld door de inschatting van deze fondsmanagers uit voorgaande jaren te toetsen aan de hand van de later in het jaar beschikbaar gekomen gecontroleerde jaarrekeningen.



Onze observatie

Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de waardering van de niveau 3 beleggingen acceptabel is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het Bestuursverslag;
- de Overige gegevens;
- het Bericht van de Raad van Commissarissen.

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

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

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag en de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om 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 APG Groep N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van APG Groep N.V.

Onze verantwoordelijkheden 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.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van een jaarrekeningcontrole is te vinden op de website van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) op: www.nba.nl/NL_algemeen_01. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 29 maart 2018

KPMG Accountants N.V.

J.J.A. van Nek RA

Personalia

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

Leden raad van commissarissen

Bart Le Blanc (man, 1946), voorzitter

Belangrijkste (neven)functies:

- Voorzitter Investment Committee United Nations, Office for Project Services (UN-OPS), Copenhagen/ New York
- Lid raad van commissarissen ETC Nederland BV
- Bestuurslid Stichting Instituut GAK
- Non-executive director, Andreas Capital Group SA, Luxemburg

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 22 juli 2014

Lidmaatschap: lid raad van commissarissen APG Asset Management N.V. en lid raad van commissarissen APG Treasury Center B.V.

Pieter Jongstra (man, 1956), vice-voorzitter

Belangrijkste (neven)functies:

- Voorzitter van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)
- Bestuurslid en penningmeester van de Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging
- Penningmeester en jurylid Koning Willem I Stichting
- Penningmeester Stichting voor de Jaarverslaggeving (via NBA-voorzitterspositie)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 4 februari 2015

Edith Snoeij (vrouw, 1956)

Belangrijkste (neven)functies:

- Bestuurslid Huis voor Klokkeluiders
- Bestuurslid Pensioenfonds KPN (uitvoerend)
- Voorzitter raad van toezicht pensioenfonds PnoMedia
- Voorzitter raad van toezicht pensioenfonds PMA
- Voorzitter raad van toezicht van Stichting Waarborgfondsen en Kenniscentrum Ruimte-OK
- Lid commissie AGFA (Adviescommissie Grondrechten en functie-uitoefeningen ambtenaren) en commissie AMAR bij CAOP (Algemeen militair reglement)
- Bestuurslid Stichting Expertisecentrum Oefenen.nl
- Bestuurslid Stichting Bestuur Leerstoelen

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 26 april 2012

Tweede benoeming: 26 april 2016

Maes van Lanschot (man, 1952)

Belangrijkste (neven)functies:

- Chief financial officer TropIQ Health Sciences BV
- Directeur Landgoed Zwijnsbergen BV

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 15 mei 2013

Tweede benoeming: 15 mei 2017

Lidmaatschap: voorzitter raad van commissarissen APG Asset Management N.V. en voorzitter raad van commissarissen APG Treasury Center B.V.

Roger van Bortel (man, 1954)

Belangrijkste (neven)functies:

- President-directeur NS
- Voorzitter raad van toezicht Museum De Fundatie
- Voorzitter Stichting Geschiedschrijving Gorinchem
- Bestuurslid VUmc Alzheimerstichting
- Lid raad van Advies ECP
- Lid algemene ledenvergadering Ajax
- Lid dagelijks bestuur van VNO-NWO (ivm de functie als CEO bij NS)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 16 juli 2015

Claudia Zuiderwijk (vrouw, 1962)

Belangrijkste (neven)functies:

- Voorzitter raad van bestuur Kamer van Koophandel
- Lid raad van commissarissen van KPN N.V.
- Bestuurslid en jurylid Koning Willem I Stichting (via KvK-voorzitterspositie)
- Lid Forum Smart Industry (via KvK-voorzitterspositie)

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 27 juli 2015

Dick van Well (man, 1948)

Belangrijkste (neven)functies:

- Lid raad van commissarissen bij Dura Vermeergroep NV
- Lid raad van commissarissen, voorzitter Selectie, Remuneratie en Benoemingscommissie en lid van auditcommissie Stedin Netbeheer B.V.
- Lid raad van commissarissen van Avenue Beheer B.V.
- Lid raad van advies LSI Projectinvestment N.V.
- Adviseur van de Groene Groep
- Lid raad van commissarissen Rijmond Bouw B.V.
- Onafhankelijk voorzitter van het bestuur van Stichting Administratiekantoor PPF Participatie Fonds
- Bestuurslid Nationaal Programma Rotterdam Zuid
- Voorzitter Stichting IkZitopZuid
- Voorzitter raad van commissarissen Kikx Holding B.V.
- Bestuurder van Stichting Continuïteit Feyenoord

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 14 november 2016

Leden raad van bestuur

Gerard van Olphen (man, 1962)

Hoofdfunctie: voorzitter raad van bestuur

Nevenactiviteiten:

- Lid raad van toezicht Hartstichting
- Bestuurslid Duisenberg School of Finance

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 9 maart 2016

Annette Mosman (vrouw, 1967)

Hoofdfunctie: Lid raad van bestuur/ CFRO

Nevenactiviteiten:

- Bestuurslid en penningmeester Vereniging NOC*NSF
- Lid raad van toezicht en auditcommissie Stichting Jeroen Bosch Ziekenhuis
- Lid Raad van Toezicht, voorzitter auditcommissie en beleggingscommissie van Stichting KWF Kankerbestrijding

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 6 februari 2018

Wim Henk Steenpoorte (man, 1964)

Hoofdfunctie: Lid raad van bestuur/ verantwoordelijk voor APG Rechtenbeheer N.V. en APG Diensten B.V.

Nevenactiviteiten:

- Voorzitter raad van commissarissen De Vereende N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen DAP Holding N.V.
- Lid raad van commissarissen Intersolve B.V.
- Voorzitter bestuur Sivi

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 14 september 2017

Ronald Wuijster (man, 1966)

Hoofdfunctie: Lid raad van bestuur

Nevenactiviteiten:

- Voorzitter commissie Vermogensbeheer Pensioenfederatie
- Lid accreditatiecommissie DSI

Nationaliteit: Nederlandse

Eerste benoeming: 6 maart 2018

Samenstelling ondernemingsraad

Noelle Alberts - Savelsbergh

Peter Brouns (voorzitter)

Hylke Bijma

La Toya Cramer

Aiesha Dahman

Henk van Eijdsden

Laurens Eskens

Henk Franssen

John Geurts (vice-voorzitter)

Alexander de Heus

Gerard Hinssen

Martijn Kleijer

Richard Lavalle

Nabila el Ouariachi

Guus Smeets

Wim Stroucken

Faoud Tajjiou (secretaris)

Carla Voss-Martinow (plaatsvervangend secretaris)

Hedo Wieringa

Begrippenlijst

- AG2016: De prognose van de levensverwachting in Nederland volgens het Actuariel Genootschap (AG).
- Consument: Personen in het algemeen die in de toekomst mogelijk gebruik gaan maken van de diensten in het pensioendomein
- Compliance risico: Het risico van materiële financiële verliezen, schade aan reputatie van APG en sancties van toezichthouders als gevolg van het niet voldoen aan wet- en regelgeving en/of niet-integer gedrag.
- CRR/CRD IV: De Europese richtlijnen Capital Requirements Regulation en de hernieuwde Capital Requirements Directive (gezamenlijk aangeduid als de CRD IV).
- Deelnemers: Personen die verbonden zijn aan de opdrachtgevers van APG.
- Defined Benefit (DB): Een pensioensysteem gebaseerd op de vastgestelde uitkering, die verstrekt zal worden bij pensionering. Bij een salaris-diensttijdregeling of Defined Benefit-regeling wordt de hoogte van de pensioenuitkering van tevoren bepaald en wordt de premie bepaald door hoeveel jaar je hebt om pensioen op te bouwen en wat de beleggingsopbrengst hiervan is.
- Defined Contribution (DC): Een pensioensysteem gebaseerd op de vastgestelde premie die betaald zal worden voor het opbouwen van het pensioen. Bij een beschikbare-premieregeling of Defined Contribution-regeling staat de hoogte van de premie vast en de hoogte van je pensioenuitkering niet. Dit laatste is afhankelijk van hoeveel jaar je premie betaald hebt en wat de beleggingsopbrengst ervan is.
- Ecosysteem: De omgeving voor het innovatieproces, waarbij door verschillende partijen een bijdrage wordt geleverd aan het kringloopkarakter van kleinschalig starten, opzet maken, investeren, experimenten gericht op de doelgroep, evalueren, go/no go beslissing om te herinvesteren.
- Financieel risico: Het risico op een ongewenste gebeurtenis met impact op de balans en/of winst- en verliesrekening van APG als gevolg van variaties in niet te beïnvloeden marktvariabelen of verzekeringschadetekansen.
- Financieel Toetsingskader (FTK): De regels die ervoor moeten zorgen dat er voldoende geld is kas is, zijn vastgelegd in het Financieel Toetsingskader. Het is onderdeel van de Pensioenwet.
- Governance: Het gedrag van een onderneming: hoe doen ze hun werk, met wie en onder welke voorwaarden.
- IORP II: In 2014 is de Europese Commissie gestart met een herziening van de IORP. Deze IORP II-richtlijn heeft als doel: meer transparantie, meer grensoverschrijdende activiteiten, beter bestuur, betere bescherming van de deelnemer en meer lange termijnbeleggingen in de Europese economie. Onder Nederlandse voorzitterschap hebben de Raad van de Europese Unie en het Parlement op 30 juni 2016 een compromis bereikt over de IORP II-richtlijn. De lidstaten hebben na publicatie van de richtlijn 24 maanden de tijd om deze in nationale wetgeving om te zetten.
- Mijn-omgeving: Online omgeving met persoonlijke pensioengegevens via de pensioeninstelling die alleen toegankelijk is met een persoonlijke inlogcode.
- MIFID: Markets in Financial Instruments Directive en moet het concurrentievermogen op de Europese financiële markten verbeteren door het creëren van één Europese markt voor beleggingsdiensten en -activiteiten.
- Netto-pensioen: Per 1 januari 2015 geldt er voor de pensioenopbouw via de werkgever (in de tweede pijler) een pensioensalarismaximum van bruto € 100.000. Voor het inkomen daarboven kunnen werknemers vrijwillig via een netto-pensioenregeling (in de tweede pijler) bijsparen, waarbij de premie-inleg (betaald uit het nettoloon) en het rendement zijn vrijgesteld van vermogensrendementsheffing (box III). De netto-pensioenuitkering is onbelast.

- Operationeel risico: Het risico op verliezen door externe gebeurtenissen, falende (interne of uitbestede) processen en IT-systemen of ongewenst gedrag van personeelsleden. Operationele risico's kunnen leiden tot ongewenste gevolgen voor onze opdrachtgevers. Het hiermee samenhangende uitbestedingsrisico voor opdrachtgevers is onderdeel van het integraal risicomanagement bij APG.
- Pensioenuitvoerder: Als een pensioenfonds het hoofd is, is een pensioenuitvoerder de handen. Bij het pensioenfonds wordt alles bedacht en dat wordt allemaal uitgevoerd door een pensioenuitvoerder. Dat doet een uitvoerder vaak voor meerdere pensioenfondsen tegelijk. Dat maakt het goedkoper en efficiënter.
- Pensioenuitvoering: Alle administratie en communicatiediensten die APG als uitvoeringsorganisatie namens de opdrachtgevende pensioenfondsen (volgens de pensioenwet art. 1 pensioenuitvoerders) aan werkgevers en deelnemers verleent.
- Solvency II: Het nieuwe, risico-gebaseerde toezicht- raamwerk voor verzekeraars dat per 1 januari 2016 in werking is getreden. Het kader bestaat uit de Solvency II-richtlijn (2009/138/EG) en de nadere invullingen daarvan in de vorm van de Gedelegeerde Verordening, technische standaarden en richtsnoeren.
- Strategisch risico: Het risico dat strategische doelstellingen niet worden behaald als gevolg van veranderingen op het gebied van concurrentieverhoudingen, politieke besluitvorming, stakeholders, reputatie en/of ondernemingsklimaat of het vermogen van de organisatie om zich aan deze veranderingen aan te passen.
- Verslaggevingsrisico: Het risico dat door fouten in de administratieve processen of systemen, onjuistheden voorkomen in verslaggevingsproducten.

Voor meer pensioen gerelateerde begrippen, zie ook onderstaande websites:
www.pensioenaan.nl/pensioen-abc/
www.pensioenfederatie.nl/paginas/losse-paginas/openbaar/dossiers-a-z