



Jaarverslag 2023

APG Groep NV

Inhoudsopgave

3 Voorwoord

7 Over APG

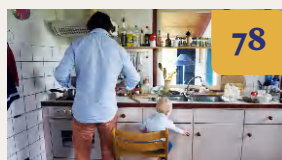
- 8 Wie we zijn en wat we doen
- 10 Onze kernactiviteiten
- 13 Onze wereld van nu en straks
- 16 Hoe we waarde creëren
- 22 Onze ambities en strategie

27 Onze resultaten in 2023

- 29 Pensioenuitvoering
- 33 Dienstverlening
- 37 Draagvlak voor pensioen
- 41 Maatschappelijk rendement
- 46 Klimaat en milieu
- 52 Financieel rendement
- 58 Uitvoeringskosten
- 61 Transparantie
- 64 Wendbare organisatie
- 69 Digitalisering

73 Onze financiële positie

- 74 Onze financiële positie



78 Onze governance

- 79 Corporate governance
- 84 Ons beloningsbeleid
- 87 Risicomanagement
- 92 Personalia raad van bestuur
- 95 Personalia raad van commissarissen

98 Bericht van de rvc

106 Jaarrekening

- 108 Geconsolideerde jaarrekening
- 152 Enkelvoudige jaarrekening

166 Overige gegevens

- 168 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

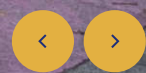
181 Niet-financiële informatie

- 182 Over dit verslag
- 186 Rapportage niet-financiële informatie
- 192 Connectiviteitsmatrix
- 193 GRI Index inclusief UN Global Compact verwijzingen
- 202 Begrippenlijst

Voorwoord



2023 in beeld: Tweede Kamerverkiezingen
 Nederland ging op 22 november 2023 naar de stembus voor de Tweede Kamerverkiezingen. Belangrijke thema's waren onder meer bestaanszekerheid, zorg, immigratie en de woningmarkt.



Een nieuwe werkelijkheid

Wie terugblijkt op 2023, ziet een veelbewogen jaar. En dan druk ik me nog voorzichtig uit. Alleen al kijkend naar onze 'eigen' wereld, de pensioenwereld, kunnen we een langverwachte mijlpaal noteren: de nieuwe Pensioenwet is na jaren van onderhandelen ingegaan. Maar in hetzelfde jaar werd deze ook weer ter discussie gesteld.

Het jaar was turbulent – misschien is dat een beter woord. Om zoveel redenen. Ook om zoveel trieste redenen, met natuurlijk de afschuwelijke situatie in Oekraïne en het Midden-Oosten scherp op ons netvlies.

Dichter bij huis zagen we een politieke aardverschuiving. Eerst bij de verkiezing voor de Provinciale Staten, met een overwinning voor de BBB, die daardoor de grootste partij in de Eerste Kamer werd. En later bij de Tweede Kamerverkiezingen: de PVV werd in november de grootste partij. De verkiezingsuitslagen legden tegenstellingen in Nederland bloot. Met grote verschillen in hoe we denken over thema's als immigratie, het klimaat én pensioen. Een meerderheid in het parlement

staat nu kritisch ten opzichte van de Wet toekomst pensioenen (Wtp). En zo kan het dat zelfs een aangenomen wet en het uitzicht op een vernieuwd pensioenstelsel niet per se een zekerheid zijn.

Het past in een jaar waarin eigenlijk niets vanzelfsprekend leek, met verandering als de enige constante. ChatGPT zorgde voor een verandering in ons denken (en doen) rond kunstmatige intelligentie; steeds extremer weer toonde het directe gevolg van klimaatverandering; geopolitieke ontwikkelingen veranderen de kijk op traditionele machtsverhoudingen in de wereld.

Roer recht houden

Hoezeer de wereld om ons heen verandert, hoe wild de zee ook is, voor ons is het van belang het roer recht te houden. Bij APG bleef in 2023 in elk geval één ding hetzelfde: ons rotsvaste vertrouwen in de uitvoerbaarheid van het vernieuwde pensioenstelsel. Een stelsel dat nog steeds is gestoeld op collectiviteit en solidariteit en dat toekomstbestendiger is dan het huidige

stelsel. Een stelsel dat beter aansluit bij de veranderde arbeidsmarkt en dat een zo goed mogelijk en betaalbaar pensioen garandeert voor huidige en toekomstige generaties.

“

Nu de nieuwe Pensioenwet is ingegaan, leggen we ons met nog meer focus en daadkracht toe op deze megaklus

We deden er het afgelopen jaar dan ook weer alles aan om de overgang naar het vernieuwde stelsel tot een succes te maken – samen met de fondsen waarvoor we werken en de pensioensector in het algemeen. Met het ingaan van de Wtp zijn we in een nieuwe werkelijkheid beland. Het pensioen van straks werd het pensioen van nu. We hoefden niet langer te werken op basis van hypothesen waarop we ons in de drie jaar dat we ons al voorbereidden op het vernieuwde stelsel, baseerden. Vanaf

1 juli 2023 konden alle registers verder open. En sindsdien leggen we ons met nog meer focus en daadkracht toe op de megaklus die voor ons ligt. Tegelijkertijd zien we de transitie als een kans: we stappen over op nieuwe, klantgerichte technologie en richten een nieuw online communicatieplatform op.

Veerkracht

Dat neemt niet weg dat het alle hens aan dek is, want ook het huidige stelsel houden we op volle kracht draaiende. Dit vergt veel van onze organisatie, van onze mensen. Er is in 2023 een groot beroep gedaan op onze veerkracht. Dat zal in de komende jaren niet anders zijn. We moeten de komende tijd volop investeren in een succesvolle transitie van onze fondsen. Maar ook kijken naar de wereld erna: hoe ziet APG eruit als het stof is neergedaald? En wat voor een organisatie is er dan nodig?

Al op 1 januari 2025 gaan twee van de pensioenfondsen waarvoor APG werkt over: het pensioenfonds voor de sociale werkvoorziening PWRI en ons eigen pensioenfonds PPF APG. Dit betekent strakke deadlines. En vaak werken we op nog onontgonnen terrein. We maken nog



Annette Mosman, voorzitter raad van bestuur APG

fouten, maar dat hoort erbij. Daar leren we van, daar worden we beter van. Trial and error is een noodzaak. Dat geldt voor alle geledingen binnen APG, en daar reken ik mezelf en de raad van bestuur ook onder.

Er komt veel meer op de pensioenfondsen af dan 'alleen' het vernieuwde stelsel, en daarmee ook op APG als uitvoerder. We krijgen bijvoorbeeld te maken met de verplichte keuzebegeleiding: fondsen worden verplicht alle deelnemers bij te staan in de keuzes die ze moeten maken over hun pensioen. APG voert die taken uit. We zijn druk bezig met de voorbereidingen. Voor wat betreft de deelnemers is goede communicatie cruciaal: we verwachten veel vragen over het vernieuwde stelsel.

Sterke fondsen

In dat stelsel worden onze beleggingsactiviteiten veel zichtbaarder voor deelnemers. Die activiteiten liggen in het verlengde van de beleggingsovertuigingen van ABP, onze grootste opdrachtgever. Ons gezamenlijke doel? Met onze investeringen nog meer maatschappelijke waarde creëren, met behoud van rendement. Ook nieuwe beleggingsoplossingen, zoals indexproducten, kunnen daarin voorzien. Dit alles tegen een achtergrond van steeds meer wettelijke eisen, zoals de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Deze ontwikkelingen betekenen nogal wat voor onze

Asset Management-organisatie, die zichzelf voortdurend zal moeten vernieuwen. Het vormt een van onze grootste uitdagingen in het komende jaar.

Om onze dienstverlening in aanloop naar het vernieuwde pensioenstelsel optimaal te laten aansluiten bij de wensen van de pensioenfondsen, herijkten we in 2023 onze bestaande strategie. De pijler ‘sterke fondsen’ krijgt nu nog meer nadruk.

Het verschil maken

Bij APG staan we voor een duurzame, inclusieve samenleving. Dit ligt aan de basis van wie we zijn, en wat we doen voor de pensioenfondsen, hun deelnemers en de werkgevers. We willen en kunnen samen het verschil maken. Écht een positieve impact hebben op de wereld om ons heen. Via verantwoord beleggen, en door zelf het goede voorbeeld te geven.

Een mooi voorbeeld uit 2023 zijn de zogeheten Orange Bonds waarin APG namens zijn pensioenfondsen 30 miljoen dollar investeerde: hiermee helpen we naar schatting 800.000 vrouwen in vijf landen in Azië en Afrika met het opzetten van een bedrijf. En over inclusie

en gelijkheid gesproken: APG ondertekende in december 2023 de Declaration of Amsterdam. Daarmee committeren we ons aan de inclusie van LHBTQIA+ collega's en toekomstige collega's op onze werkvloer.



Het jaar 2024 wordt spannend. En het wordt hard werken, tegen een toch wat grillig politiek decor

Dit zijn belangrijke signalen, juist nu, in tijden van polarisatie, waarin verschillen maar al te vaak worden aangemerkt als tegenstellingen. Een goed pensioen gaat voor ons niet alleen over geld, maar ook over een leefbare wereld waarin je dat geld kunt besteden. Een wereld waarin we naar elkaar omkijken. Het vernieuwde pensioenstelsel ondersteunt die gedachte. Met de kracht van het collectief, maar met ruimte voor het individu. We delen de risico's – de een wordt ouder dan de ander, de een gaat met pensioen als de financiële markt er slechter voor

staat dan bij de ander – maar ook de voordelen. Het is een nieuwe vorm van collectiviteit.

Historische operatie

2024 wordt spannend. En het wordt hard werken, tegen een toch wat grillig politiek decor. En we moeten het goed doen, want bij zo'n gigantische, historische operatie liggen we onder een vergrootglas. Als APG of andere pensioeninstellingen verzaken, komt ook het stelsel onder druk te staan.

Maar alleen al omdat we zoveel kennis en kunde in huis hebben, gaat het lukken, daar ben ik van overtuigd. Samen met onze pensioenfondsen, samen met andere partijen in de sector. De betrokkenheid bij APG is groot, onze mensen zijn trots dat ze deze klus mógen klaren.

Annette Mosman

voorzitter raad van bestuur,
Amsterdam/Heerlen, 12 maart 2024

Over APG



2023 in beeld: Minimumleeftijd voor gebruik AI
De Verenigde Naties willen 13 jaar als minimumleeftijd voor het gebruik van AI op scholen.



Wie we zijn en wat we doen

APG is een van de grootste pensioenuitvoerders van Nederland. We verzorgen de pensioen-uitvoering voor acht pensioenfondsen. Namens deze fondsen bedienen we in totaal 4,6 miljoen deelnemers. Dit zijn mensen die werken of gewerkt hebben bij de overheid of in het onderwijs (ABP), in de bouw (bpfBOUW), bij een woningcorporatie (SPW), in de schoonmaak (Pensioenfonds Schoonmaak), in de sociale werkvoorziening (PWRI), als medisch specialist (SPMS), bij een architectenbureau (het Pensioenfonds voor de Architectenbureaus) of bij APG zelf (PPF APG).

Ondersteuning en advies

APG administreert de pensioenrechten van deze deelnemers, incasseert de pensioenpremies en zorgt ervoor dat uitkeringen op tijd worden uitbetaald. We ondersteunen en adviseren de pensioenfondsbesturen. Namens de pensioenfondsen informeren en begeleiden we deelnemers en werkgevers. Bijvoorbeeld via ons Klant Contact Center en natuurlijk steeds meer online.

De werkgevers zien we hierbij als belangrijke partners: zij staan dicht bij de deelnemers. We ondersteunen ze bij hun (administratieve) verplichtingen en taken en bij het geven van voorlichting aan hun werknemers.

Vermogensbeheer

Voor ABP, bpfBOUW, SPW en PPF APG – en dus voor hun pensioendeelnemers – beheren we het vermogen dat met de ingelegde premies is opgebouwd. Met het rendement van de beleggingen die we namens de fondsen doen, beogen we groei van dit vermogen op lange termijn. Onze fondsen vinden het, net als APG zelf, belangrijk om dit geld op een verantwoorde manier te beleggen. Met een

toekomstbestendig rendement realiseren we een goed pensioen voor huidige en toekomstige generaties – voor nu, straks en later.

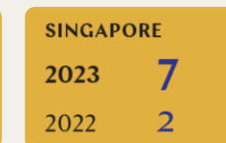
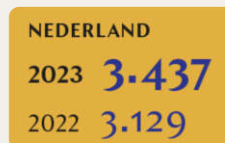
Duurzame samenleving

Pensioen gaat over mensen, over leven en over samen leven. We kijken daarom bij APG verder dan alleen naar financieel rendement. Net als de pensioenfondsen waarvoor wij werken hebben we oog voor een bijdrage aan een duurzame samenleving. Denk aan solidariteit tussen generaties, verduurzaming, het klimaat, normen en waarden, diversiteit en digitalisering. Want wat heb je aan een goed pensioen als de wereld om je heen onleefbaar is?

8

Aantal medewerkers per regio

op 31 december



In 2023
verzorgt APG
het pensioen van



4,6
miljoen
deelnemers



22,5
duizend
werkgevers

In 2023
ontvangt APG
namens klanten

€ 16,7

miljard
aan premie

In 2023
betaalt APG
namens klanten

€ 19,0

miljard
aan uitkeringen

In 2023
beheert APG
namens klanten

€ 569

miljard
aan vermogen

In 2023
belegt APG
voor klanten in

5.679

partijen

Vernieuwd pensioenstelsel

En die wereld verandert. Ook ons pensioenstelsel gaat er 'straks' anders uitzien. We stappen in Nederland de komende jaren over op een vernieuwd stelsel. Dit is vastgelegd

in de Wet toekomst pensioenen (Wtp), die in 2023 van kracht is geworden. Het vernieuwde stelsel moet uiterlijk op 1 januari 2028 zijn geïmplementeerd voor de pensioenfondsen. De eerste twee fondsen, PWRI en PPF APG, gaan in 2025 al over naar het vernieuwde pensioenstelsel. Die transitie is een immense klus, die we in nauwe samenwerking met de fondsen en sociale partners oppakken. We zijn al volop bezig met deze nieuwe werkelijkheid, terwijl het werk in het huidige stelsel gewoon doorgaat.

Dat doen we met ruim 4.500 mensen (3.700 interne medewerkers en 800 externe collega's) - vanuit kantoren in Amsterdam en Heerlen, in New York, in Hong Kong en Singapore en de satellietvestiging in Brussel. Zij zetten zich iedere dag in voor degenen om wie het gaat: de deelnemers van onze pensioenfondsen. Dankzij honderd jaar ervaring – eerst onder de vlag van ABP en sinds 2008 als zelfstandige organisatie – begrijpt APG waar pensioenzaken echt over gaan. Die kennis en kunde zetten we in, bijvoorbeeld door bij te dragen aan het maatschappelijk debat. We willen de grip op het pensioen helpen vergroten en ervoor zorgen dat Nederlanders financieel fitter worden.

Voor wie werkt APG?

De acht **pensioenfondsen** waar wij voor werken – onze (pensioenfonds)klanten – zijn onze opdrachtgevers. Namens deze fondsen bedienen we de bij hen aangesloten werkgevers en deelnemers. Voor deze pensioenfondsen voeren we de pensioenadministratie uit én voor een aantal fondsen verzorgen we ook het vermogensbeheer. We faciliteren de **werkgevers** die zijn aangesloten bij deze fondsen.

Ze dragen de pensioenpremies af aan de fondsen; APG incasseert deze en belegt deze gelden namens de fondsen.

Onze dienstverlening is ook gericht op miljoenen mensen; **deelnemers**, hun nabestaanden en (ex-)partners. Actieve deelnemers zijn de werknemers die via de werkgever zijn aangesloten bij onze opdrachtgevers. Gewezen deelnemers ('slapers') zijn werknemers die eerder werkzaam waren bij deze werkgevers en nog niet zijn gepensioneerd. Aan de gepensioneerde deelnemers keert APG namens de fondsen het pensioen uit.

Onze kernactiviteiten

Pensioenuitvoering

APG verzorgt alle aspecten van de pensioenuitvoering voor de acht fondsen waarvoor we werken. Dat betekent dat wij verantwoordelijk zijn voor de pensioenadministratie, het innen van de premies, juridisch en actuarieel advies aan fondsen, communicatie met en begeleiden van deelnemers en werkgevers én advisering van pensioenfondsbesturen. APG int de premies, betaalt de pensioenen uit en levert de jaarlijkse pensioenoverzichten.

de kosten. We beleggen voor de lange termijn, met de verplichtingen van de pensioenfondsen in het achterhoofd. Ruim twee derde van

het bedrag dat als pensioen wordt uitgekeerd, is afkomstig van het rendement op beleggingen. Dit draagt in belangrijke mate bij aan

Klanten

APG werkt voor 8 verschillende fondsen.



10

Vermogensbeheer

APG Vermogensbeheer (Asset Management) beheert namens vier fondsen, waarvan ABP de grootste is, een vermogen van 569 miljard euro (eind 2023). Het doel is een zo groot mogelijke pensioenwaarde te realiseren terwijl we werken volgens de doelstellingen van onze klanten op het terrein van verantwoord beleggen. We streven naar een hoog rendement op een duurzame en verantwoorde wijze en we nemen daarbij aanvaardbare risico's binnen de grenzen van het beleid van de pensioenfondsen, waarbij we letten op

de betaalbaarheid van de pensioenregelingen van de pensioenfondsen.

Fiduciair model

APG beheert het vermogen volgens een fiduciair model dat we samen met onze pensioenfondsen hebben ontwikkeld. Hierin maken we onderscheid tussen drie rollen. Fiduciair management is adviseur voor onze pensioenfondsen. Portefeuillemanagement voert beleggingsmandaten uit.

Risicomanagement monitort voortdurend of het beleggingsproces en de beleggingen zelf binnen de afgesproken limieten blijven. De besturen van de pensioenfondsen verstrekken beleggingsmandaten. Deze worden opgesteld met advies van Fiduciair management, dat ook beoordeelt hoe deze mandaten worden uitgevoerd. Ongeveer 70 procent van de beleggingen valt onder het beheer van onze eigen beleggingsteams. Het resterende deel wordt onder onze supervisie beheerd door externe specialisten.

We wegen bij het beleggen de zogeheten ESG-criteria: milieu (environment), maatschappij (social) en goed ondernemingsbestuur (governance). Het adviseren van onze

klanten over onderwerpen als mensenrechten, diversiteit, het milieu en klimaatverandering maakt integraal deel uit van onze diensten.



Verantwoord beleggen hoeft niet ten koste te gaan van het rendement op beleggingen

APG ontwikkelt nieuwe instrumenten en samenwerkingsverbanden. Daardoor ondersteunen we dat de fondsen waarvoor we beleggen koploper blijven op het gebied van verantwoord beleggen. We voldoen daarmee ook aan de wensen van de pensioendeelnemers: uit onderzoek blijkt dat zij verwachten dat hun premies op verantwoorde wijze worden belegd.

We beleggen namens de fondsen in een groot aantal beleggingscategorieën, waaronder aandelen, obligaties en alternatieve beleggingen zoals vastgoed, private equity en infrastructuur. In het beleggingsproces maken we gebruik van verschillende bronnen en hulpmiddelen

om diepgaande analyses uit te voeren van bedrijven en hun winsten. Daarbij kan kunstmatige intelligentie behulpzaam zijn voor onze beleggingsspecialisten. Zo verbeteren wij onze modellen om de risico's beter te beheersen, beleggingen in kaart te brengen en het rendement van de portefeuille te vergroten.



'We verwachten geen rigoureuze verandering in de beleggingsmix'

Drie vragen aan Ronald Wuijster, sinds 2006 werkzaam bij APG, waarvan de laatste vijf jaar als lid van de raad van bestuur en directievoorzitter van APG Asset Management NV.

In de herijkte strategie van APG komt er meer nadruk op sterke fondsen. Betekent dit ook dat de pensioenfondsen meer te zeggen krijgen over het beleggingsbeleid? En wat betekent dat voor de kosten voor vermogensbeheer?

"Onze fondsklanten hebben al veel te zeggen over het beleggingsbeleid. Sterker nog,

feitelijk bepalen zij de beleggingsstrategie en -mandaten. Daarbinnen is Asset Management verantwoordelijk. Ook vanuit toezichtsperspectief is het goed om die grens duidelijk te trekken. De kosten vormen een terugkerend element in onze gesprekken met de fondsen, en dat is ook een van de redenen dat zij toegenomen belangstelling hebben voor indexproducten. Dat kan de vorm aannemen van 'actief indexen', waarbij je als belegger weet waarin je via een index belegt en aan welke risico's je bent blootgesteld.

We zijn ons er natuurlijk van bewust dat onze klanten ons kunnen afzetten tegen andere marktpartijen. Afgezien van enkele beleggingscategorieën waarin we relatief gezien wat duurder zijn geworden, waaronder aandelen en credits, scoren we in de breedte qua kosten nog steeds marktconform. Afhankelijk van de mate waarin - en de wijze waarop - fondsklanten gebruik willen maken van indexproducten, zullen we onze kostenniveaus hierop aanpassen."

Welke impact hebben politieke ontwikkelingen, en dan met name de toegenomen kritiek op

ESG, op verantwoord beleggen?

"We zijn ons bewust van de tegenbeweging die recent is ontstaan met betrekking tot ESG, met name in de VS, maar ook hier in Europa. Dat vinden we jammer, maar tegelijkertijd zijn wij net als onze fondsklanten overtuigd van het belang van verantwoord beleggen. Daar willen we dan ook vol op blijven inzetten. Dit onderwerp is gebaat bij een zo objectief mogelijke benadering, die wegblijft van eventuele persoonlijke of politieke voorkeuren."

Wat voor impact heeft het vernieuwde pensioenstelsel tot nu toe op het vermogensbeheer?

"We zijn nu vooral bezig met het maken van allerlei analyses en berekeningen om tot een evenwichtige verdeling van het pensioenvermogen te komen. Hierbij richten we ons op het vinden van de juiste balans tussen de ambities van een pensioenfonds en de beleggingen die nodig zijn om die te kunnen waarmaken. Overigens verwachten we dat er wat betreft de beleggingsmix in het vernieuwde stelsel alleen accentverschuivingen zullen plaatsvinden, en geen rigoureuze veranderingen."

Onze wereld van nu en straks

In de wereld om ons heen gebeurt veel dat (in)direct gevolgen heeft voor de pensioenen en voor het werk van APG. Zoals economische en geopolitieke ontwikkelingen, en de komst van het vernieuwde pensioenstelsel.

Onvoorspelbaar jaar

Toen de inflatie in de loop van 2022 bijna 10 procent bereikte, verhoogden de centrale banken de rente in een poging de economie af te koelen. Dat bleven ze doen in 2023. De beleidsrente van de ECB verdubbelde tot 4 procent en de Amerikaanse Federal Reserve eindigde het jaar op 5,25-5,50 procent – de hoogste rente sinds 2001.

Het verhogen van de beleidsrente is een grof instrument dat veel verschillende sectoren treft, en zelfs centrale bankiers kunnen niet volledig anticiperen op wat er zal gebeuren als gevolg van hun acties. Dit maakte 2023 tot een wat onvoorspelbaar jaar.

De meest verrassende ontwikkeling was dat de economie niet vertraagde. De alom verwachte Amerikaanse recessie kwam uiteindelijk niet. In plaats daarvan waren we in de VS getuige van een substantiële economische groei die, samen met de hoge verwachtingen rond kunstmatige intelligentie, de aandelenmarkten in de eerste helft van het jaar naar nieuwe hoogten stuwde.



De economie vertraagde uiteindelijk niet zoals verwacht

Niet overal zette de groei zo door. De eurozone is sinds eind 2022 nauwelijks gegroeid en Nederland bevond zich in de eerste helft van 2023 al in een technische recessie, waarin het bbp minimaal twee kwartalen afneemt. Door de aanhoudend krappe arbeidsmarkt had dat voor de meeste mensen minder impact dan eerdere recessies. De Nederlandse werkloosheid bleef in 2023 historisch laag terwijl de cao-lonen met

6,1 procent toenamen, bijna het dubbele van het jaar ervoor.

Verder slaagde China er niet in de hoge verwachtingen waar te maken. Ondanks het einde van het zero-coronabeleid kwam de groei maar matig op gang.

Rentetarieven en aandelenmarkt

Hogere rentetarieven hebben vaak een directe impact op financiële markten. Verschillende regionale Amerikaanse banken gingen in maart 2023 failliet, mede door verliezen op obligaties. In Europa stortte Credit Suisse in, maar een bredere Europese bankencrisis werd vermeden. Economische pijn door de duurder financiering speelde vooral een rol in het derde kwartaal van 2023, toen de rente op langlopende leningen sterk steeg. Maar de lange rente daalde weer net zo hard in het laatste kwartaal. Alles bij elkaar eindigde de 10-jaars Amerikaanse staatsrente in 2023 ongewijzigd, terwijl de Europese lange rente over het hele jaar gezien zelfs daalde.

Aandelen begonnen het jaar met winst, die vooral op het conto van slechts zeven bedrijven kon worden geschreven. Deze magnificent seven houden zich bezig met kunstmatige intelligentie (AI), een terrein waarop eind 2022 een doorbraak werd bereikt met de publicatie van chatGPT. Deze generatieve chatbot is in staat in mensentaal vragen te beantwoorden en problemen op te lossen. Een brede toepassing zou tot grote verbetering van de productiviteit in veel sectoren kunnen leiden.

Vooral in de tweede helft van het jaar bewogen aandelen weer mee met obligaties: een daling in het derde kwartaal, maar een sterk herstel vanaf november. Onder de streep boekten zowel aandelen als obligaties sterke rendementen in 2023, wat het vertrouwen weerspiegelt dat de inflatie nu onder controle is gebracht zonder de economie in een recessie te storten.

De lagere lange rente is voor de meeste Nederlandse pensioenfondsen nadelig. Maar in 2023 compenseerde het rendement van activa de toegenomen waarde van de verplichtingen. Veel fondsen konden hun deelnemers indexeren met behoud van een relatief hoge dekkingsgraad. Dit zal bijdragen aan een

soepelere overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel, waarvan de wet in juli 2023, kort voor de val van het kabinet, in werking trad.



Er is nu een meerderheid in het parlement die kritisch staat ten opzichte van de aangenomen Pensioenwet

Verschuivingen in de polder

De wet passeerde op 30 mei 2023 de Eerste Kamer. Daarmee leek de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel in kannen en kruiken. De val van het kabinet Rutte IV, een maand later, zorgde echter voor nieuwe onzekerheid. Bij de verkiezingen in november draaiden de machtsverhoudingen in de Tweede Kamer: door de winst van PVV en NSC is er nu een meerderheid in het parlement die kritisch staat ten opzichte van de aangenomen wet. Of dit ook leidt tot verdere wijzigingen aan het stelsel, staat nog te bezien. Ondertussen bereiden de Nederlandse pensioenfondsen zich

voor op een overgang naar het vernieuwde stelsel in 2025 en de jaren erna.

Oorlogen en internationale conflicten

Het aantal militaire conflicten nam in 2023 toe. De oorlog in Oekraïne ging het hele jaar door, terwijl in oktober geweld uitbrak in Israël en de Gazastrook. 2023 bracht ook escalerende economische vijandelijkheden, onder meer tussen de VS en China. Hoewel deze instabiliteit niet heeft geleid tot een energie- of voedselcrisis zoals in 2022, nemen de risico's toe en stelt de steeds moeilijker wereldwijde samenwerking investeerders voor nieuwe uitdagingen.

Ondanks deze gure omgeving slaagden deelnemers aan de klimaatconferentie COP28 in Dubai erin een verklaring overeen te komen waarin voor het eerst een 'transitie weg van fossiele brandstoffen' wordt genoemd. In 2050 moet de netto uitstoot van CO₂ nul zijn. De urgentie van klimaatmaatregelen werd onderstreept door het feit dat 2023 met afstand het warmste jaar ooit gemeten was. In de tweede helft van het jaar werd voor iedere maand een temperatuurrecord genoteerd.



'We geven samen invulling aan onze missie'

Drie vragen aan Harmen van Wijnen, voorzitter Uitvoerend Bestuur ABP

Hoe kijkt ABP terug op 2023?

“Ondanks een onrustige wereld slaagden we erin het pensioen voor onze deelnemers te verhogen en zo de inflatie vrijwel volledig te compenseren. We willen onze deelnemers bovenal een stabiel en koopkrachtig pensioen bieden en dat hebben we bereikt. Ook hebben we onze herijkte strategie vastgesteld, na een positief advies van ons Verantwoordingsorgaan. Daar hoort een aangescherpte missie bij: Samen bouwen aan een goed pensioen in een leefbare wereld. Deze missie geeft ons de komende jaren richting.”

Welke strategische ambities heeft ABP?

“Op de eerste plaats is een beheerste transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel voor ABP én onze deelnemers en werkgevers van groot belang. Het vernieuwde stelsel is vormgegeven na een zorgvuldig proces met brede inspraak, met veel vakkennis en samen met sociale partners. We zijn het aan onze deelnemers en werkgevers verplicht deze transitie succesvol te realiseren. Daarmee zijn we goed op weg. Uiteraard kijken we ook verder: hoe ziet pensioen er daarna uit voor onze deelnemers? We kijken breder dan alleen naar het bedrag dat iemand maandelijks ontvangt. We willen meerwaarde bieden door te onderkennen hoe pensioen past binnen iemands financiële situatie. Daarbij hebben we oog voor hun hele zorg- en welzijnsbehoefte. Pensioen is immers zoveel meer dan alleen een financiële uitkering.”

Hoe kijk je naar de samenwerking tussen ABP en APG?

“In 2023 hebben we verdere stappen gezet in onze samenwerking. Als pensioenfonds heeft ABP de directe relatie met deelnemers en besteden we de uitvoering uit aan APG. ABP blijft als opdrachtgever eindverantwoordelijk en houdt de

regie. Dit samenspel tussen opdrachtgever en uitvoerder voeren we beide steeds beter uit, al zijn er zeker nog verbeteringen mogelijk. Voor ons is het cruciaal dat APG scherp oog houdt voor onze bestuurlijke verantwoordelijkheid en dit bijvoorbeeld ook laat terugkomen in beleidsstukken en rapportages. Dat vraagt om inleving in onze rol op alle niveaus. Dat APG in zijn eigen strategie de versterking van pensioenfondsen tot een speerpunt heeft gemaakt, is een goede ontwikkeling. Belangrijke mijlpaal eind 2023 was voor ons het hoofdlijnenresultaat dat sociale partners hebben bereikt. Daarin zijn de contouren geschetst van de nieuwe pensioenregeling van ABP vanaf 1 januari 2027. Een flinke klus. Daar is ook door APG hard aan gewerkt en daar heb ik veel waardering voor. Ook op het gebied van beleggingen zetten we samen mooie stappen. Neem de ontwikkeling van windparken op zee en onze bredere investeringen in infrastructuur. We bewaren daarbij de balans tussen risico, rendement, kosten en duurzaamheid en APG brengt deze invalshoeken goed bij elkaar. Mooi om te zien hoe die gecombineerde expertise van APG bij ons en onze deelnemers landt. Zo geven we samen invulling aan onze missie!”

Hoe we waarde creëren

We werken met de pensioenfondsen aan goede pensioenen. Daarbij streven we naar groei in de volle breedte: van vermogen, van mens en van maatschappij. Welvaart en welzijn staan centraal.

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

16

- We beleggen pensioengelden collectief op een verantwoorde manier en dragen zo bij aan de betaalbaarheid van het pensioenstelsel én aan het verduurzamen van de maatschappij;
- We willen een vertrouwde gids zijn in de pensioenwereld, en de deelnemers van de pensioenfondsen helpen financieel fitter te worden;
- We bieden dienstverlening van hoge kwaliteit tegen verantwoorde kosten. Dat draagt bij aan een zo hoog mogelijke opbrengst voor de deelnemers;

- APG is een financieel gezonde organisatie met een verantwoord rendement voor onze aandeelhouders;
- We bieden onze medewerkers een inclusieve werkomgeving en zetten ons actief in voor gelijke kansen en gelijke beloningen voor gelijk werk of werk van gelijke waarde.

We laten in het [waardecreatiemodel](#) zien hoe we waarde creëren, wat onze bijdrage is aan de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties en wat onze beoogde impact is op mens en maatschappij.

Wat vinden onze stakeholders belangrijk?

Pensioen gaat over mensen. Naast onze eigen werknemers, de pensioenfondsen, hun werkgevers en hun deelnemers zijn ook partijen waarin we beleggen, strategische partners en toezichthouders belangrijke stakeholders. Steeds verkennen we welke andere organisaties of instellingen een gesprekspartner kunnen zijn. In de dialoog met onze belanghebbenden hechten we veel waarde aan hun verwachtingen, we praten met hen over de doelstellingen,

strategie en vooruitzichten en delen onze kennis. Op de website van APG is ons [stakeholderdialoogbeleid](#) te vinden. Daarin zetten we uiteen hoe we de belangen van onze belangrijkste stakeholders meenemen bij het bepalen van de aspecten van onze strategie die betrekking hebben op duurzaamheid.

Onze materiële thema's

Onze omgeving verandert voortdurend. Dat heeft (in)direct effect op onze werkzaamheden. De waardeketen van APG kan niet los worden gezien van de waardeketens van de pensioenfondsklanten: zij besteden immers de pensioenuitvoering en in een aantal gevallen ook het vermogensbeheer aan ons uit. Echt impact maken en een bijdrage leveren aan de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties kunnen we daarom alleen maar samen. Elke drie jaar voeren we een materialiteitsanalyse uit, die elk tussenliggend jaar geactualiseerd wordt. Deze analyse helpt te borgen dat de strategie, het beleid en de verantwoording van APG aansluiten bij de verwachtingen, eisen en wensen van alle belanghebbenden en bijdragen aan onze duurzame langetermijnwaardecreatie.

Dubbele materialiteit

In 2023 hebben we een uitgebreide materialiteitsanalyse uitgevoerd. We hebben daarbij het dubbele materialiteitsprincipe toegepast. Dit principe gaat uit van onderlinge afhankelijkheid: relevantie die twee kanten op

werkt. De impact die het bedrijf heeft op de omgeving en samenleving én de impact die de onderneming zelf ondervindt, wegen beide mee.

Op basis van de uitgebreide analyse hebben we tien materiële thema's vastgesteld:

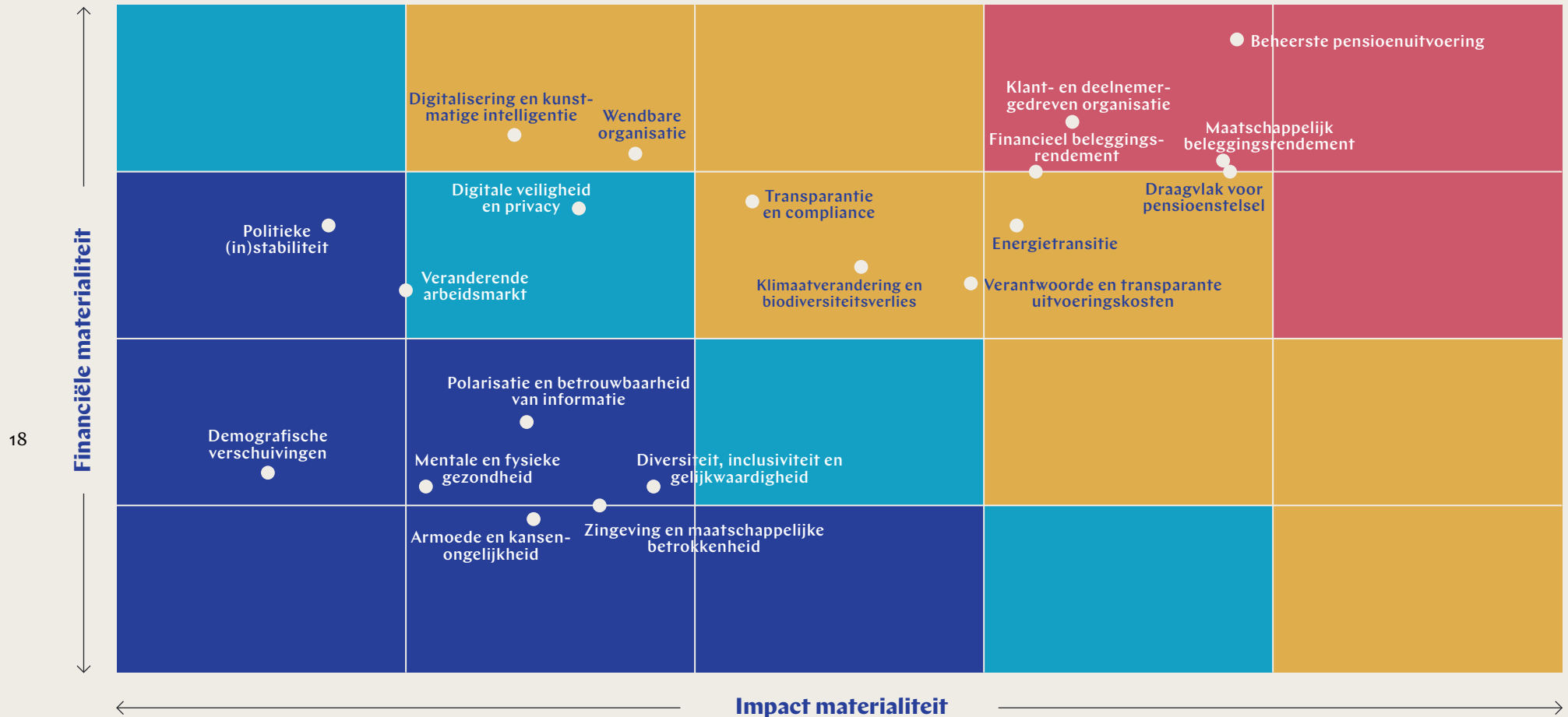
- **Beheerste pensioenuitvoering**
- **Klant- en deelnemergedreven organisatie**
- **Draagvlak voor pensioenstelsel**
- **Maatschappelijk beleggingsrendement**
- **Energietransitie én klimaatverandering en biodiversiteitsverlies**
- **Financieel beleggingsrendement**
- **Verantwoorde en transparante uitvoeringskosten**
- **Transparantie en compliance**
- **Wendbare organisatie**
- **Digitalisering en kunstmatige intelligentie**

In dit jaarverslag behandelen we de resultaten van APG aan de hand van deze tien thema's.

Stakeholders



APG Materialiteitsmatrix



■ Minst materieel
 ■ Enigszins materieel
 ■ Materieel
 ■ Meest materieel

Ontwikkelingsdoelen van de VN

Op basis van onze waardecreatie als pensioenuitvoeringsorganisatie en vermogensbeheerder hebben we vier van de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's), de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, geselecteerd waaraan we een bijdrage willen leveren vanuit de bedrijfsvoering en onze kernactiviteiten pensioenbeheer en vermogensbeheer. We ontwikkelen meetmethoden waarmee we deze bijdrage steeds beter in kaart brengen. Zo zijn we vervolgens beter in staat onze positieve impact te verhogen.



SDG 10: Ongelijkheid verminderen

We hebben doelstellingen voor de man-vrouwverhouding bij APG. In 2023 was 32 procent vrouw in de top van ons bedrijf, 33 procent in de subtop en bij APG als geheel was 37 procent vrouw. We werken eraan de ambities voor 2026 te halen – meer dan 40 procent in de top, in de subtop en bij APG overall.

APG heeft in 2022 de aspirantstatus op de Prestatieladder Socialer Ondernemen behaald. Deze status geeft aan dat we zijn gestart met sociaal en inclusief ondernemen, waarbij de ambitie is om in 2025 level 1 te behalen.

Van onze medewerkers had eind 2023 42 procent een bijdrage geleverd aan APG Makes a Difference (2022: 32 procent). Op dit platform ontwikkelen APG-collega's initiatieven met elkaar die bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van APG. We hebben als doelstelling dat dit uiterlijk in 2025 50 procent is. We stimuleren alle medewerkers maatschappelijk actief te zijn.



SDG 13: Klimaatactie

We willen een bijdrage leveren om op het 1,5-gradenpad uit het Klimaatakkoord van Parijs te blijven. In 2030 willen we daarom een klimaatneutrale bedrijfsvoering hebben. Ook hebben we dan de uitstoot door reizen gehalveerd en moet ons vermogensbeheer in lijn zijn met het Klimaatakkoord. In 2050 is de uitstoot van de beleggingsportefeuille die we beheren voor de pensioenfondsen netto nul.

De netto CO₂-uitstoot in scopes 1 en 2 van onze bedrijfsvoering is in 2023 verder afgenomen tot 1.595 ton, bruto was dit 6.191 ton (2022: 1.989 ton, bruto 5.390 ton). De totale, bruto CO₂-uitstoot per fte is inmiddels met 54 procent afgenomen ten opzichte van 2019; in 2022 zaten we op een afname van 62 procent.

Op de website staat het [klimaatactieplan](#) voor de investeringsportefeuille, dat we eind 2022 publiceerden.



SDG 17: Partnerschappen

Op het gebied van verantwoord beleggen willen we, samen met gelijkgestemden, wereldwijde standaarden

19



SDG 1: Geen armoede

De doelstelling was gericht op het verbeteren van de financiële fitheid van meer dan een miljoen pensioendeelnemers in 2025. In 2022 zijn we begonnen met het meten van het aantal mensen dat we bereiken met onze proposities die hierop zijn gericht. In 2023 bereikten we ongeveer 2,4 miljoen mensen. Voor 2024 en verder is de doelstelling erop gericht de pensioendeelnemers goed te informeren en op een adequate wijze te begeleiden bij het maken van keuzes voor hun pensioen.

neerzetten. Op deze manier kunnen we onze opdrachtgevers helpen hierin koploper te blijven.

Een belangrijk voorbeeld hiervan is het Sustainable Development Investments Asset Owner Platform (SDI AOP). Dit platform voor vermogensbeheerders geeft inzicht in de bijdrage van investeringen aan de ontwikkelingsdoelen van de VN. We streven ernaar dat de markt de standaard van dit platform adopteert, waardoor het aandeel duurzaam beheerd vermogen de komende jaren aanmerkelijk groeit.



Werk sessie in het APG-kantoor in Heerlen

Waardecreatie

Extern perspectief

Trends & ontwikkelingen

- Vernieuwd pensioenstelsel
- Transitie naar een duurzame samenleving
- Toenemende klantverwachtingen
- Onzekere macro-economische omstandigheden
- Toenemende cyber-criminaliteit
- Krappe arbeidsmarkt

Materiële thema's

- Pensioenuitvoering
- Dienstverlening
- Draagvlak voor pensioen
- Maatschappelijk rendement
- Klimaat en milieu
- Financieel rendement
- Uitvoeringskosten
- Transparantie
- Wendbare organisatie
- Digitalisering

SDG's

- Agenda voor duurzame ontwikkeling

Input

Onze klanten

- Acht pensioenfondsen, vier waarvoor we pensioen uitvoeren en vier waarvoor we ook vermogen beheren
- Hierbij zijn 22,500 werkgevers en 4,6 miljoen deelnemers aangesloten

Medewerkers

- Competenties, kennis en netwerk van circa 3.700 medewerkers

Maatschappij

- Pensioenstelsel met pensioenopbouw via de werkgever
- Financiële fitheid

Aandeelhouders

- ABP 92,16%
- SFB 7,84%

Waardetoevoeging

We willen welvaart en welzijn duurzaam delen

Dat doen we met onze missie:

“**samen bouwen aan jouw duurzame toekomst**”

Ons doel is het **maximaliseren van pensioenwaarde**

We werken aan ons doel door een beheerste en **deelnemergedreven pensioenuitvoering en vermogensbeheer, gericht op een hoog rendement, op duurzame en verantwoorde wijze**

Wij ondersteunen deelnemers in het krijgen van **grip op inkomen voor nu straks en later**

Output

Onze klanten

- Van elke € 100,- uitgekeerd pensioen komt ongeveer € 67,- uit het rendement
- NPS van +3
- 11 bp extra rendement (5j)
- Kosten per deelnemer: € 117,- (reguliere dienstverlening: € 86 + strategische initiatieven: € 31)
- Proposities voor financiële fitheid bereikten bijna 2,4 miljoen mensen

Medewerkers

- Man-vrouwverhouding 63%/37%
- Kleinere loonkloof man-vrouw
- Medewerkersbetrokkenheidsscore 7,8
- Ziekteverzuim 3,8%

Maatschappij

- Pensioenopbouw van 4,6 miljoen deelnemers
- Reputatiescore 71,8
- Benchmark UN PRI ontwikkeld
- Bekendheid van APG 25%

Aandeelhouders

- Rendement eigen vermogen 4,3%

Uitkomst

Onze klanten

- Dienstverlening van hoge kwaliteit tegen een marktconforme prijs
- Begeleiding aan pensioenfondsen over pensioenstelsel, duurzaam en verantwoord beleggen
- Ondersteuning, coaching en begeleiding aan werkgevers en deelnemers

Medewerkers

- Betekenisvolle en inclusieve werkgever
- Teams met een diverse, inclusieve samenstelling
- Gelijke beloning voor gelijk werk
- Vitale medewerkers

Maatschappij

- Toekomstbestendig pensioenstelsel
- Financieel fittere Nederlanders
- Gerenommeerde organisatie
- SDI AOP door markt geadopteerd

Aandeelhouders

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

Beoogde impact

Onze klanten

- Meer draagvlak voor collectief stelsel
- Betaalbaar stelsel
- Voldoende indexatiemogelijkheden
- Tevreden pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers

Medewerkers

- Minder inkomensongelijkheid
- Duurzaam inzetbaar personeel
- Verrijken intellectual property

Maatschappij

- Minder armoede onder ouderen
- Nederlanders zijn financieel fitter
- Meer financiering voor een duurzame, gezonde en inclusieve samenleving

Aandeelhouders

- Continuïteit van onze organisatie en onze aandeelhoudersrelatie

SDG bijdrage



Onze ambities en strategie

De Wet toekomst pensioenen is op 1 juli in werking getreden. Daarmee zijn er grote veranderingen op komst en is het van belang dat we onze organisatie nog wendbaarder maken. We maken de complexe overgang naar het vernieuwde stelsel terwijl we de dagelijkse dienstverlening op kwalitatief hoog niveau houden.

Herijking strategie

In de eerste helft van 2023 heeft de raad van bestuur de bestaande strategie van de organisatie tegen het licht gehouden. Dit is onderdeel van de reguliere, driejaarlijkse strategiecycclus. Tijdens een aantal strategische themasessies heeft de raad van bestuur van APG de impact van de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen op de strategie gezien. De conclusie van de raad van bestuur is dat de strategie nog steeds robuust is, maar dat we meer invulling willen geven aan de strategische pijler 'sterke fondsen'.

De pensioenfondsklanten hebben te maken met diverse maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende deelnemersverwachtingen, toenemende eisen van toezichthouders en een ingrijpende verandering van het pensioenstelsel. Bovendien opereren onze fondsklanten in een complexe stakeholderomgeving.

We willen hen hier zo goed mogelijk bij ondersteunen. Onder meer door de strategische context waarin het fonds opereert nog beter te doorgronden: goed begrijpen welke vragen ze krijgen van hun omgeving en stakeholders, welke relatie ze willen hebben met hun deelnemers, en wat ze nodig hebben om succesvol in te spelen op de belangrijkste strategische vraagstukken. Zo helpen we hen om meer grip te krijgen op hun omgeving en om een sterke positie te kunnen behouden.

Maximale pensioenwaarde

We willen, ook in het vernieuwde stelsel, een zo goed mogelijk pensioen creëren voor de deelnemers in een leefbare, duurzame wereld. In ons strategisch doel verwoorden we dat

als 'het maximaliseren van de pensioenwaarde'. Onze missie is: 'Samen bouwen aan jouw duurzame toekomst.'

Strategische pijlers

We werken met drie strategische pijlers: we zijn de toonaangevende pensioenuitvoeringsorganisatie, we zetten onze pensioenfondsen in hun kracht, en we zijn een vertrouwde gids voor de deelnemers van de pensioenfondsen.

Toonaangevende uitvoerder

De basis van alles wat APG doet, is het robuust uitvoeren van de pensioenregelingen. En we zijn een vermogensbeheerder met een solide internationale positie. We beleggen binnen het risicoprofiel van onze klanten, rekening houdend met de ESG-criteria.

Sterke fondsen

Er komt veel op pensioenfondsen af. APG wil zijn fondsen zo goed mogelijk ondersteunen, zodat zij optimaal kunnen inspelen op de uitdagingen die op hen afkomen. Dit doen we door kwalitatieve dienstverlening te bieden

die past bij de behoeften van de fondsen en door fondsen te helpen de binding met hun deelnemers te versterken. APG heeft in zijn herijkte strategie besloten om meer nadruk te leggen op deze strategische pijler.

Vertrouwde gids

Met de fondsen helpen we deelnemers bij het maken van bewuste keuzes voor het inkomen voor nu, straks en later. We werken continu aan het vinden van passende oplossingen en ontwikkelen diensten op het gebied van coaching en begeleiding, die hen helpen financieel fit te blijven of te worden.

Vijf bouwstenen

Ons doel is het maximaliseren van pensioenwaarde. Dit doen we via vijf strategische 'bouwstenen':

1. We zijn een toonaangevende verantwoordelijke belegger voor de lange termijn. We beleggen op duurzame en verantwoorde wijze. Digitalisering speelt een voorname rol; op grote schaal gebruiken we data-analyse en nieuwe technieken om het beleggingsproces te optimaliseren.
2. We bieden een beheerste pensioenuitvoering, dit is de basis van onze dienstverlening aan

fondsen. De processen worden efficiënt en 'in control' uitgevoerd, en de data is van hoge kwaliteit.

3. We passen onze organisatie en systemen aan

om op tijd klaar te zijn voor het uitvoeren van het vernieuwde pensioenstelsel. We hebben daarvoor het programma Pensioen van Straks in het leven geroepen, dat volop in gang is.

Maximaliseren pensioenwaarde

Onder de voorwaarde van financiële gezondheid en duurzaamheid

Strategische pijlers



Strategische bouwstenen



4. We willen een deelnemergedreven organisatie zijn en passen onze werkwijze en competenties daar continu op aan.

5. We zijn een vertrouwde gids in de pensioenwereld, voor de deelnemers en voor de samenleving. Daar zetten we al onze kennis en kunde voor in.

Het fundament

Om deze strategie succesvol te kunnen uitvoeren, hebben we een gedegen fundament nodig. We bouwen op betrokken en kundige medewerkers en een goed functionerende IT.

Onze medewerkers

24

Wij zetten de medewerkers en hun ontwikkeling centraal. Wij investeren in onze medewerkers, zodat zij zich kunnen aanpassen aan een telkens veranderende omgeving. Juist in de overgangsfase naar een vernieuwd pensioenstelsel is dit van wezenlijk belang. We creëren een veilige omgeving met goed werkgeverschap, waarin iedereen zichzelf kan zijn en waarin we resultaatgericht en plezierig samenwerken.

IT en data

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan data en IT. Met een optimale IT kunnen we sneller veranderingen doorvoeren, extra functionaliteiten bieden en continu digitale diensten en producten voor deelnemers en werkgevers ontwikkelen. Essentieel is dat alle digitale toepassingen en processen volledig veilig zijn, dat we de privacy van de deelnemers waarborgen en dat we voldoen aan alle wet- en regelgeving.



We bouwen op betrokken en kundige medewerkers en een goed functionerende IT

Een nieuwe werkelijkheid

Na jaren van onderhandelen trad op 1 juli 2023 de Wet toekomst pensioenen in werking. Hiermee werd de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel officieel in gang gezet. Dat stelsel staat hoog op de strategische agenda van APG. Al enkele jaren

geleden zijn we begonnen met de noodzakelijke voorbereidingen en in 2023 is vastgesteld wanneer welk fonds overstapt naar het vernieuwde pensioenstelsel. Deze planning helpt ons om de beschikbare capaciteit in onze organisatie af te stemmen op de benodigde werkzaamheden, zodat alle fondsen waarvoor we werken op zorgvuldige wijze de overstap kunnen maken. De eerste fondsen gaan per 2025 over, de laatste conform planning in 2027.

Het thema van dit verslag, ‘Een nieuwe werkelijkheid’, sluit aan op deze ontwikkelingen. Met een vernieuwd pensioenstelsel in aantocht zijn we beland in een nieuwe realiteit. En hoewel de pensioenfondsen waarvoor we werken op z'n vroegst in 2025 overstappen, staat APG al met één been in die nieuwe werkelijkheid.

Prioriteiten

Met het oog op maatschappelijke en pensioengerelateerde ontwikkelingen die voor ons liggen, hebben we een aantal prioriteiten gesteld. Het stellen van prioriteiten betekent dat we keuzes moeten maken, maar wel zonder in te leveren op de kwaliteit van onze dienstverlening. In goed overleg met de pensioenfondsen bepalen we de volgorde en

haalbaarheid, waarbij we rekening houden met hun ambities.

Concreet betekent dat het volgende:

- We controleren alle data in onze pensioenadministratie, zodat we gereed zijn voor de overstap naar het vernieuwde stelsel.
- We ondersteunen fondsen en sociale partners bij het maken van belangrijke, vaak lastige keuzes rondom de invulling van het vernieuwde pensioenstelsel en het overzetten van de pensioenaanspraken van deelnemers van het huidige naar het vernieuwde stelsel.
- We bouwen een nieuwe polis- en kapitaaladministratie en we ontwerpen, ontwikkelen en testen het transitieproces.
- We versnellen de verduurzaming van de beleggingsportefeuilles van de fondsen waarvoor we werken.
- We maken vaart met de digitaliseringsagenda, in overeenstemming met de ambities van de fondsen.

25

In het hoofdstuk Onze resultaten in 2023 gaan we in op de ontwikkelingen binnen de gestelde prioriteiten.



Collega's in gesprek bij
APG Vermogensbeheer





'Het nieuwe pensioen is goed uit te leggen'

Drie vragen aan Fieke van der Lecq, hoogleraar Pensioenmarkten aan de VU en sinds 1 januari 2024 regeringscommissaris transitie pensioenen.

Als SER-kroonlid was u betrokken bij het ontwerpen van nieuwe pensioenregelingen, de eerste basis van het vernieuwde stelsel. Bent u tevreden met het resultaat?

"Ik ben blij dat de doorsneesystematiek is afgeschaft. Jongeren betalen in het huidige stelsel relatief te veel voor hun pensioenopbouw. Dat

verdwijnt: het pensioen wordt hoger als de fondsen de inleg langere tijd hebben kunnen beleggen. Jongeren profiteren hiervan, wat ook belangrijk is voor het draagvlak voor het stelsel. Er is veel complexiteit in de nieuwe regelingen geslopen. Maar ik denk dat ze nog steeds goed zijn uit te leggen. We hebben nu globaal gezien twee regelingen waar de fondsen voor kunnen kiezen, de solidaire pensioenregeling en de flexibele pensioenregeling. Ik hoop dat die regelingen naar elkaar toe groeien zodat er nóg meer eenduidigheid komt."

U bekleedt de leerstoel Pensioenmarkten. Ziet u het speelveld veranderen?

"De pensioenfondsen hebben nu even andere dingen aan hun hoofd. Maar ik verwacht verdere consolidatie: fondsen gaan door met fuseren. Vroeger hadden we meer dan duizend pensioenfondsen, nu zijn er nog zo'n 150. Schaalvoordelen zijn heel belangrijk: het maakt niet zoveel uit of je een computerprogramma schrijft voor tien deelnemers of tienduizend. Dus dan maar tienduizend, dat is goedkoper per persoon. Het vernieuwde stelsel zal deze ontwikkeling versterken, omdat er maar twee


standaardmodellen voor de regelingen zijn.

Daar komt bij dat het besturen van een pensioenfonds steeds ingewikkelder is en er zijn steeds minder mensen die dat kunnen en willen. Er zijn meer regeltjes, het is technischer geworden. Fondsbestuurders moeten over meer vakkennis beschikken. Ook dat stimuleert het samengaan van fondsen. Vooral de kleinere pensioenfondsen zullen straks zeggen: samen zijn we sterker."

Wat gaat u doen als regeringscommissaris?

"Ik adviseer de minister voor Armoedebeleid, Participatie en Pensioenen over de voortgang van de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel. Ik praat met de partijen in de sector, niet alleen de pensioenfondsen en de verzekeraars, maar bijvoorbeeld ook de uitvoerders, de sociale partners en de toezichthouders. Ik houd in de gaten of het transitieproces goed en snel genoeg verloopt. Ontstaat er ergens een achterhoede, en zo ja, hebben ze hulp nodig, of een porretje? Er is een website die ondersteunt bij de transitie: werkenaanonspensioen.nl. Pensioenprofessionals kunnen hier terecht voor informatie en hulp. Mogelijk komen er knelpunten in beeld die we sectorbreed kunnen aanpakken."

Onze resultaten in 2023



2023 in beeld: Loonkloof groter
Mannen verdienen nu gemiddeld 7,4 procent meer dan vrouwen - twee jaar geleden was dat 5 procent. Dit blijkt uit onderzoek van Intermediair en de Nyenrode Business Universiteit in 2023.

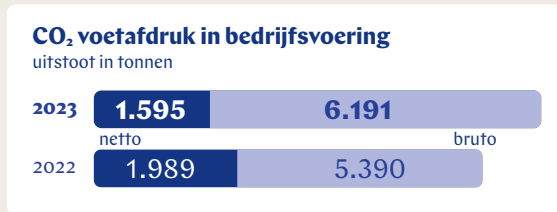
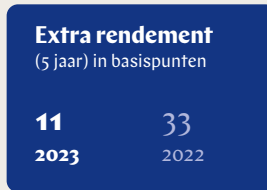


De wereld van APG

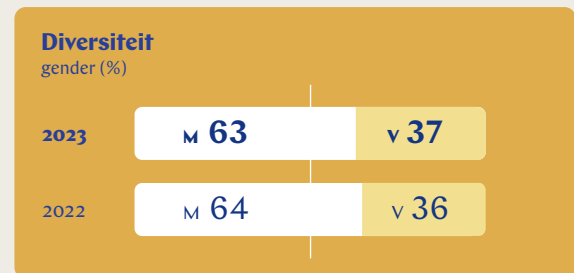
Deelnemers



Resultaten



Medewerkers



Pensioenuitvoering

APG heeft in 2023 onverminderd aandacht besteed aan het leveren van een toekomstbestendige pensioenuitvoering.

De pensioeninformatie naar alle belanghebbenden moet correct en tijdig worden gegeven en toegankelijk, begrijpelijk, evenwichtig en overzichtelijk zijn. Dit is een essentiële taak van APG, omdat een gebrekkige uitvoering kan leiden tot bijvoorbeeld het niet (goed) uitkeren van pensioenen, reputatieschade en financiële schade.

In de aanloop naar het vernieuwde pensioenstelsel voeren we de reguliere dienstverlening uit én bereiden we ons grondig voor op de uiteindelijke transitie. Over deze operationele uitdagingen zijn we continu in dialoog met onze opdrachtgevers en toezichthouders. We houden scherp in de gaten welke vragen er leven en wat de impact is van bepaalde besluiten. Een constructieve samenwerking tussen de overheid, de toezichthouders, de sociale

partners, de pensioenfondsen en de uitvoerder is cruciaal.

Datakwaliteit

Het verbeteren van de datakwaliteit heeft continu onze aandacht. Dat betekent onder meer het herstel van onjuistheden en onvolkomenheden. Deze zijn bijvoorbeeld ontstaan als gevolg van een opeenstapeling van complexe regelgeving en een veelheid aan technische wijzigingen en uitzonderingssituaties. Dankzij nieuwe technologie en analysemethodes kunnen we gegevens nu nog nauwgezet controleren dan voorheen.

Nadat we in 2020 zijn gestart met dataherstel in het programma Grip op Data, voeren we nu, gericht op de overstap, voor ABP het Integraal Datakwaliteitsplan uit. Dit plan is een doorontwikkeling van het Grip op Data programma en sluit aan bij het Kader Datakwaliteit van de Pensioenfederatie en de Good Practice-normen die De Nederlandsche Bank (DNB) heeft gesteld voor de overgang naar het vernieuwde stelsel. DNB ziet erop toe dat

pensioenfondsen en -uitvoerders beschikken over voldoende inzicht in de datakwaliteit. Alleen met adequate data kunnen de individuele ‘pensioenvermogens’ correct worden berekend en mag er worden overgestapt.

In het belang van de deelnemers zijn we in 2023 doorgestaan met het analyseren, opschonen en herstellen van data, om de basisadministratie op orde te hebben voor de overstap naar het vernieuwde pensioenstelsel. Nu er een transitieschema is vastgesteld, hebben we de afspraken en tijdslijnen voor deze exercitie met de pensioenfondsen kunnen vastleggen, om te waarborgen dat de fondsen beheerst overgaan.

Pensioen van Straks

Met het programma Pensioen van Straks, waarmee we in september 2020 zijn begonnen, bereiden we ons voor op de overstap naar het vernieuwde pensioenstelsel. Zoals vastgelegd in de Wet toekomst pensioenen moeten uiterlijk 1 januari 2028 alle pensioenfondsen zijn overgegaan.

Indexatie pensioenen

In 2023 hebben alle pensioenfondsen waarvoor we werken de pensioenen verhoogd. Het bestuur van PWRI heeft per 1 juli 2023 een toeslag verleend. De indexatieregels die gelden op weg naar het vernieuwde pensioenstelsel maken dat mogelijk.

Op 1 januari 2024 hebben de besturen van ABP, PPF APG, Pensioenfonds Schoonmaak, PFAB, SPMS en SPW opnieuw gebruik gemaakt van de mogelijkheid om pensioenen en pensioenopbouw te verhogen. bpfBOUW en PWRI hebben de pensioenen per 1 januari 2024 niet verhoogd.

In goede samenwerking met de fondsen zijn alle verhogingen succesvol uitgevoerd. Deelnemers en gepensioneerden zijn persoonlijk geïnformeerd over de verhoging van hun pensioenuitkering of -opbouw.

achterban geraadpleegd over de vernieuwde pensioenregeling: een ruime meerderheid steunt de voorgestelde vernieuwde regeling. PWRI (sociale werkvoorziening) en PPF APG (het pensioenfonds voor onze eigen medewerkers) hebben het besluit om over te stappen al genomen en de stukken ingediend bij De Nederlandsche Bank.

In de huidige planning gaan per 1 januari 2025 PWRI en PPF APG over. Op 1 januari 2026 volgen bpfBOUW, Pensioenfonds Schoonmaak en SPW (woningcorporaties). ABP, SPMS (medisch specialisten) en PFAB (Pensioenfonds voor de Architectenbureaus) hebben gekozen voor 1 januari 2027. Aanvankelijk zou ABP, onze grootste opdrachtgever, in 2026 overstappen. In overleg met ABP hebben we nu gekozen voor 2027. We gebruiken de extra tijd om data op orde te brengen en te testen, zodat we de overstap nog zorgvuldiger maken.

Polis- en kapitaaladministratie

Samen met Festina Finance bouwen we aan een nieuwe polis- en kapitaaladministratie. We ontwikkelen een nieuw communicatieplatform voor de deelnemers. Daarmee kunnen we deelnemers straks in een gepersonaliseerde

omgeving informeren over de waarde van hun persoonlijke, actuele pensioenvermogen.

Onze tijdlijn

Eind 2023 werkten er binnen het programma Pensioen van Straks zo'n 500 APG-collega's. We verwachten dat dit in 2024 zal groeien naar ongeveer 600, en daarna zal dit aantal geleidelijk afnemen.

In 2024 ligt de focus op het overstappen van de eerste fondsen in 2025. Hierbij wordt het huidige pensioenvermogen ondergebracht in de vernieuwde pensioenregeling. Belangrijke activiteiten zijn de integrale ketentest en de proefmigraties waarbij we controleren of de IT-systemen en infrastructuur correct werken en de aanspraken en kapitalen correct worden berekend. In 2025 zullen dan de eerste fondsen overstappen. Ondertussen gaan we verder met de voorbereidingen voor de fondsen die in 2026 en 2027 overgaan.

Mijlpalen in 2023

Het vernieuwde pensioenstelsel vraagt om aanpassingen in de bedrijfsvoering en verandert onze dienstverlening. Grondige voorbereidingen zijn vereist op diverse

De acht pensioenfondsen die APG bedient, zijn vergevorderd met de implementatie van de Wet toekomst pensioenen. Zo hebben de sociale partners van bpfBOUW hun

werkgebieden. Van tijdige bij- en omscholing van medewerkers tot aanpassingen van systemen en procedures.

Een aantal mijlpalen in 2023:

- Het transitieschema hebben we voor de acht fondsen vastgesteld, in goed overleg met de fondsklanten.
- We hebben diverse verplichte plannen opgesteld (voor de transitie, implementatie en de communicatie). Voor de fondsen die in 2025 overgaan zijn het definitieve plannen, voor de fondsen die later overgaan conceptplannen.
- De dataopschoning zit voor alle fondsen op koers.
- Het zogeheten 'invaardraaiboek 25' is gereed. Alles staat klaar voor de testmigraties in 2024.
- De opzet voor dienstverlening aan deelnemers en werkgevers is gereed en kan worden doorgevoerd.
- Doelsystemen (inclusief betalingsproces) staan klaar voor de integrale ketentest.



Presentatie tijdens de zogenoemde 'PI-dagen', waar vooruit wordt gekeken naar de werkzaamheden in het volgende kwartaal



'We zijn al best ver met implementatie van Wtp'

Drie vragen aan Tinka den Arend, hoofd Beleid bij APG.

Hoe kijk je terug op de politieke ontwikkelingen rondom de Wet toekomst pensioenen?

“Na vijftien jaar onderzoek en onderhandelen is er een wet tot stand gekomen. De oude Eerste Kamer heeft deze nog aangenomen, na een minutieuze behandeling. Die heeft wel eerst afgewacht wat de samenstelling van de nieuwe Eerste Kamer zou zijn, om zeker te weten dat de wet ook daar voldoende steun zou opleveren. Met zo’n politieke meerderheid in de Tweede en Eerste Kamer

verwacht je op zo’n belangrijk akkoord uit de polder langetermijnbeleid te kunnen gaan voeren. Bij de Tweede Kamerverkiezingen hebben we echter gezien dat daar best nog wat onzekerheid bij kan optreden. APG en de pensioenfondsen hebben vol ingezet op de implementatie van die wet- en regelgeving en we zijn daar best al ver in. Voor die stelselwijziging hebben we veel kosten gemaakt. Met de nieuwe politieke constellatie wordt het spannend om te zien of we die in het vernieuwde stelsel kunnen terugverdienen, zoals beoogd.”

Had je op dit politieke scenario gerekend?

“Het was een van de scenario’s, maar niet het meest waarschijnlijke. Omdat de coalitie niet zo goed stond in de peilingen, hadden we verwacht dat de partners elkaar zouden vasthouden en de gok niet zouden wagen om het kabinet te laten vallen.”

Verwacht je dat de Wet toekomst pensioenen in deze vorm gehandhaafd blijft?

“Er heeft een politieke aardverschuiving plaatsgevonden. Maar het is nog niet helemaal

helder of de vier partijen die nu onderhandelen samen ook daadwerkelijk een kabinet zullen vormen, een gedoogconstructie vormen of er helemaal niet uitkomen. In het laatste geval zijn er weer heel nieuwe politieke samenstellingen mogelijk. Afhankelijk van het resultaat van de formatieonderhandelingen zijn er verschillende toekomstscenario’s voor de stelselwijziging mogelijk, met grote impact voor de fondsen en hun deelnemers en daarmee ook voor APG. Maar het belangrijkste is dat het hogere en stabielere pensioen dat aan de deelnemers in het vooruitzicht is gesteld, nu toch weer wat onzekerder wordt.

Van de andere kant: de Wet toekomst pensioenen kan in de Eerste Kamer nog steeds op een meerderheid rekenen. Bovendien is het positief dat zowel minister Schouten als diverse nieuwe pensioenwoordvoerders in de Tweede Kamer hebben aangegeven te verwachten dat eventuele wijzigingen even zorgvuldig zullen worden behandeld als de manier waarop de Wtp tot stand is gekomen. Het is belangrijk dat je ook dan kijkt naar het advies van de Raad van State, de uitvoerbaarheid en een evenwichtige belangenafweging tussen generaties.”

Dienstverlening

In de diensten die we voor de pensioenfondsen verlenen, staan de deelnemers en de werkgevers centraal. We streven naar een hoge mate van tevredenheid. Deelnemers moeten erop kunnen vertrouwen dat hun pensioengeld bij ons in goede handen is, en dat we ze helpen bij het maken van soms complexe keuzes over hun pensioen.

Klantencontact

Het Klant Contact Center (KCC) van APG is een spil in de communicatie met en informatieverstrekking aan deelnemers. Het beantwoordt maandelijks zo'n 42.500 vragen van deelnemers over hun pensioen. Deelnemers kunnen ons telefonisch, via mail, sociale media en chat bereiken. Het definitief aanvragen van het pensioen is een belangrijke reden om contact te zoeken en informatie in te winnen.

Het Klant Contact Center beantwoordt ook vragen van werkgevers en administrateurs; in 2023 waren er ruim 62.000 contactmomenten (2022: 64.000). Deze vragen gaan veelal over

het aanleveren van loon- en premiegegevens van deelnemers.

Het is van belang dat we goed in de gaten houden wat deelnemers en werkgevers van onze dienstverlening vinden. Actief vragen we naar hun feedback. De deelnemers beoordelen de dienstverlening met een cijfer van ongeveer 8,5.

We onderstrepen het belang van goede dienstverlening door alle APG'ers kennis te laten maken met de dienstverlening die het KCC biedt. In 2023 hebben meer dan 800 medewerkers meegeluisterd met de gesprekken die het KCC voert en voor nieuwe medewerkers is de klantgedrevenheid een vast onderdeel van het 'onboarding'-programma. De International CX Day (Customer Experience Day) doopten we om tot de Dag van de Deelnemer. Op de kantoren organiseerden we op de eerste dinsdag in oktober speciale activiteiten rondom deelnemergedrevenheid.

Keuzebegeleiding en zorgplicht

In de communicatie met de deelnemers is het van groot belang dat we helder communiceren

over wat er in het vernieuwde stelsel anders is en wat de gevolgen zijn voor het individuele pensioen. Met de inwerkingtreding van de Wet toekomst pensioenen per 1 juli 2023 is ook de nieuwe open norm 'Keuzebegeleiding' van kracht geworden. De pensioenfondsen hebben de plicht te handelen in het belang van de deelnemer en dienen zich maximaal in te spannen om deelnemers op een adequate wijze te begeleiden bij het maken van keuzes voor hun pensioen.

De fondsen hebben het recht de keuzebegeleiding uit te besteden aan een pensioenuitvoeringsorganisatie. Dat is in de praktijk ook gebeurd: APG neemt deze taak op zich namens de aangesloten pensioenfondsen.

Onder de aangescherpte zorgplicht valt ook dat we deelnemers activeren om naar hun pensioen te kijken. We verwachten dat er in het vernieuwde stelsel straks aanzienlijk meer contactmomenten met deelnemers zijn. APG gaat de deelnemers maandelijks informeren over de omvang van hun pensioenvermogen, hun inleg, het rendement

en het verwachte pensioen. Dit is een grote verandering in de communicatie met de deelnemers. Medewerkers die direct klantcontact hebben, zijn al gestart met scholing in de keuzebegeleiding.

Grip op inkomen

In een continu veranderende samenleving kan het voor mensen lastig zijn grip op het inkomen te houden. De pensioenfondsen beseffen dan ook dat het nodig is om diensten aan te bieden waarmee hun deelnemers overzicht, inzicht en coaching kunnen krijgen.

“

In een continu veranderende samenleving kan het voor mensen lastig zijn grip op het inkomen te houden

We proberen voortdurend de keuzeprocessen rondom pensioen te verbeteren zodat de deelnemers de voor hen best passende keuze kunnen maken. Met behulp van nieuwe

technologieën zoals kunstmatige intelligentie, big data, cloud computing en machine learning ontwikkelen we nieuwe oplossingen en kunnen we klanten nog slimmer en persoonlijker gaan bedienen.

Overzicht & Inzicht

Met Overzicht & Inzicht, een rekenhulp in de online Mijn-omgeving van het pensioenfonds, kunnen deelnemers van ABP, SPW, PPF APG en bpfBOUW zich snel en eenvoudig oriënteren op het inkomen voor later. De deelnemer kan het effect zien van het eerder stoppen met werken. Zo is direct te zien hoeveel geld er per maand over is of juist te weinig, of bepaalde pensioenkeuzes in de praktijk haalbaar zijn, en wat de deelnemer nu al kan ondernemen om de situatie van later te verbeteren. Door de invoering van een verbeterd ontwerp van de Mijn-omgeving is de rekenhulp niet altijd bereikbaar geweest. In 2023 hebben minder deelnemers hier gebruik van gemaakt: 252.007 deelnemers (2022: 320.000).

We hebben als doel om de financiële fitheid van Nederlanders te verbeteren. Het aantal deelnemers van onze pensioenfondsen met inzicht in hun inkomen voor later is in 2023

gestegen naar 2.760.000 (2022: 2.300.000). Met het vernieuwde pensioenstelsel in het verschiet vermelden we het aantal deelnemers dat inzicht heeft in pensioenvermogen niet meer. Door verandering van regels zal het persoonlijk pensioenvermogen er straks anders uitzien. Om verwarring te voorkomen is onze grootste opdrachtgever ABP gestopt met de tool inzicht in pensioenvermogen.

Pensioencoach

Als het pensioen dichterbij komt, kan de deelnemer met de Pensioencoach een persoonlijk pensioenvoorstel genereren. Hij of zij krijgt online begeleiding en vult stap voor stap persoonlijke informatie in, zoals gewenste pensioenleeftijd, verwachte uitgaven en inkomsten. De coach toont de deelnemer een handig pensioenvoorstel op maat, inclusief een stappenplan voor wat er eventueel nog gedaan kan worden. Direct daarna kan het (deeltijd)pensioen worden aangevraagd.

Kandoor, het platform van APG waar mensen anoniem en kosteloos terecht kunnen met vragen over hun geldzaken, heeft in 2022 de focus verlegd van kwantiteit naar kwaliteit. In 2023 was de doelstelling om het aantal

mensen dat aangeeft goed te zijn geholpen, te verdubbelen. Deze doelstelling is behaald, met 438.000 gebruikers die zeggen goed te zijn geholpen (2022: 172.000 keer).

Waardering

We toetsen het succes van onze klantgerichtheid aan de hand van twee indicatoren: met de Net Promoter Score (NPS) en de Customer Satisfaction Score (CSAT).

Net Promoter Score

De NPS meet de mate waarin deelnemers en werkgevers bewust zouden kiezen voor een van de bij ons aangesloten pensioenfondsen als ze het pensioen zelf zouden mogen regelen. Voor deelnemers bleef de score gelijk aan die van een jaar eerder: +3. Bij de werkgevers scoorden we in 2023 +21,6 (2022: + 5,7), de hoogste score sinds het begin van de metingen in 2017.

Customer Satisfaction Score

Per 1 januari 2024 nemen we afscheid van de NPS-meting. Dan stappen we volledig over op de Customer Satisfaction Score (CSAT), die volgens ons een passender indicator is. Waar de NPS vooral focust op klantenloyaliteit op de langere termijn, geeft de CSAT meer inzicht in

hoe klanten denken over specifieke onderdelen van de dienstverlening. Daar kunnen we makkelijker direct actie op ondernemen. In 2023 kwamen we, op een schaal van 1 tot 10, uit op een gemiddelde CSAT-score van 8,0 (2022: 7,9). Bij de deelnemers scoren we 7,8, net als in 2022, bij de werkgevers een 8,6 (2022: 8,5).

Gouden Oor

We zijn blij met deze scores, zeker in tijden waarin er veel druk ligt op onze mensen en de beschikbare capaciteit. De inspanningen hebben het afgelopen jaar ook geresulteerd in waardering door de Stichting Gouden Oor, die zich hardmaakt voor het systematisch integreren van de 'stem van de klant' in het beleid en de processen van organisaties. APG ontving de Gouden Oor Erkenning voor de dienstverlening namens ABP én voor de dienstverlening namens SPW.

Onze bekendheid en reputatie

APG meet zijn bekendheid en reputatie om meer inzicht te krijgen in wat de samenleving van ons vindt en verwacht. We hopen dat een betere bekendheid helpt om meer impact te maken en het aantrekken van nieuwe medewerkers vergemakkelijkt. We gebruiken de RepTrak-

methodiek. In 2023 bleek dat 25 procent van de Nederlanders bekend is met APG (2022: 25 procent). Ons streefcijfer voor 2023 was 28 procent.

Onze reputatie blijft sterk: de score hierop daalde licht van 72,2 in 2022 naar 71,8 in 2023 en ligt iets onder het voor 2023 gestelde doel van 74. Dit getal drukt de waardering uit van de Nederlanders die ons kennen. De sterkste reputatiescore vinden we in de leeftijdsgroep van 35 tot en met 44 jaar. APG scoort het hoogst op 'werkomgeving' (gelijkheid, beloning, betrokkenheid), 'prestatie' en op 'producten en diensten' en minder goed op 'ïnnovatie'. Belangrijkste reputatiefactoren voor de stakeholders zijn 'eerlijk in hoe het zaken doet', 'hoge kwaliteit producten' en 'ethisch handelen'.



'Met goede communicatie win je vertrouwen'

Drie vragen aan Lisa Brüggem, directeur van pensioenkennisnetwerk Netspar. Ze is ook hoogleraar Financiële dienstverlening aan de Maastricht University.

Netspar pleit voor duidelijkheid, begrijpelijke taal. Hoe doet de pensioensector het in tijden dat er veel valt uit te leggen?

"Ik zie verbeteringen in de communicatie. Het gaat niet alleen om het vermijden van moeilijke woorden, het gaat ook om logische samenhang, zinsstructuur. Mensen moeten het meteen kunnen volgen. Het gaat in de pensioensector al snel

over mechanismen en techniek, daar kun je bij deelnemers niet mee aankomen. Neem de vaak gebruikte term 'invaren', dat is eigenlijk een woord dat niet eens bestaat. Daar kun je beter zeggen: 'Het pensioen gaat over'. Het staat zo ook in de handleiding 'Onze taal op groen' van de Pensioenfederatie, die eenvoudige alternatieven geeft. Dat document kun je gewoon naast je toetsenbord leggen."

De nieuwe Pensioenwet bevat verplichtingen op het gebied van communicatie en begeleiding. Kunnen fondsen en uitvoerders dat aan?

"Het is een uitdaging. De fondsen moeten bijvoorbeeld drie overzichtsfiguren laten zien: wat had je in het oude stelsel gekregen, wat krijg je in het vernieuwde stelsel en wat zou je kunnen krijgen tien jaar nadat je met pensioen bent gegaan. Elke figuur heeft weer drie pijlen. Alsof je in een auto navigeert: rechtdoor is je verwachte pensioeninkomen, linksaf zit het tegen, en rechtsaf zit het mee. Dat is erg veel informatie. Uiteindelijk willen mensen vooral weten of ze erop vooruit of achteruitgaan. En juist die vraag is nauwelijks te beantwoorden. Ik ben blij dat de fondsen worden verplicht om

mensen echt te begeleiden in het maken van keuzes. Wil je eerder of later met pensioen, of wil je in de eerste jaren minder of juist meer – die keuzes zijn bepalend voor het inkomen tijdens de rest van je leven. Maar hoe gaan pensioenfondsen dat aanpakken? Met een online tool? Met een persoonlijke keuzebegeleider? De fondsen mogen zelf kiezen: ze worden gedwongen na te denken over wat het beste past bij hun deelnemers."

Dat vraagt om veel vertrouwen in de fondsen. En het vertrouwen in instituties lijkt momenteel laag te zijn.

"Het vertrouwen kan laag zijn door zaken die misschien helemaal niets hebben te maken met het pensioen of het fonds zelf, maar bijvoorbeeld met een algemeen gevoel van wantrouwen tegenover de overheid. Denk aan het gas in Groningen, of de toeslagenaffaire. Maar juist met goede communicatie kun je vertrouwen winnen. Met een goede brief of een vriendelijke medewerker die heldere antwoorden geeft. Altijd duidelijk en eerlijk zijn. Je moet ervoor zorgen dat de mensen erop vertrouwen dat het fonds zijn best doet om je pensioen zoveel mogelijk te laten groeien."

Draagvlak voor pensioen

In de transitie naar het vernieuwde stelsel wil de sector extra draagvlak voor pensioen creëren. Ook voor APG is het van belang dat deelnemers er vertrouwen in hebben dat hun pensioen op een zorgvuldige en eerlijke manier wordt uitgevoerd.

De nieuwe spelregels van de Wet toekomst pensioenen hebben als hoofddoel om het stelsel toekomstbestendig te maken, zodat het draagvlak hiervoor behouden blijft. Meer specifiek is het doel van de Pensioenwet om eerder perspectief te kunnen bieden op verhoging van pensioenen, meer transparantie door inzicht te geven in persoonlijke pensioenvermogens en een betere aansluiting bij de arbeidsmarkt. Tegelijk is het uitgangspunt om de voordelen van het huidige stelsel te behouden, zoals collectiviteit, solidariteit en het verplicht sparen voor pensioen. Daardoor kunnen we de kosten laag houden, delen we samen de risico's die je als individu niet alleen kunt dragen en stellen we de welvaart voor ouderen veilig.

Heldere communicatie

Heldere communicatie over de overgang naar het vernieuwde stelsel is essentieel. In 2022 hebben we daarom via neuromarketingonderzoek onderzocht hoe we in begrijpelijker taal informatie kunnen geven over het vernieuwde pensioenstelsel. Vervolgens heeft de Pensioenfederatie, onder meer op basis van dit onderzoek, een taalrichtlijn opgesteld. APG hanteert nu consequent deze richtlijn. Sinds eind 2023 doen ABP, APG en de Pensioenfederatie gezamenlijk een vervolgonderzoek naar eenvoudig(er) taalgebruik.

Vertrouwen in het pensioen

Samen met onze acht pensioenfondsen willen we bereiken dat deelnemers vertrouwen hebben in de wijze waarop het pensioen nu en straks geregeld is. APG draagt hier op verschillende manieren aan bij.

Uitvoerbare wet- en regelgeving

Samen met de pensioenfondsen en de Pensioenfederatie heeft APG zich actief ingezet voor uitvoerbare en uitlegbare wet- en

regelgeving. We hebben onze kennis over de wensen van deelnemers, maar ook over de financiële, juridische en uitvoeringstechnische aspecten zoveel mogelijk gedeeld binnen de sector. Ook het onderzoek dat APG gedaan heeft onder de deelnemers van de pensioenfondsen is hierbij meegenomen.

Advisering fondsbesturen en sociale partners

Het onderzoek van APG speelt ook een belangrijke rol bij de advisering van sociale partners en fondsbesturen over de vormgeving van de vernieuwde pensioenregelingen. Welk risico kunnen en willen deelnemers van verschillende leeftijden lopen? Welke schommelingen in het persoonlijk pensioenvermogen en van ingegane uitkeringen vinden deelnemers acceptabel? Hoe kunnen we het beste communiceren over de nieuwe pensioenregels? Hoe kijken de deelnemers aan tegen solidariteit? APG adviseert pensioenfondsbesturen en de sociale partners van de pensioenfondsen hoe zij de wensen van de deelnemers kunnen vertalen bij de vormgeving van de vernieuwde

pensioenregeling, zodat deze regeling aansluit bij wat deelnemers belangrijk vinden.

PensioenBarometer

APG doet ook onderzoek naar hoe Nederland denkt over pensioen. Met de PensioenBarometer monitoren we maandelijks de kennis, houding en het vertrouwen van Nederlanders over het huidige en het vernieuwde pensioenstelsel. De doelgroep van de APG PensioenBarometer bestaat uit een representatieve steekproef van Nederlanders die pensioen opbouwen of hebben opgebouwd via de werkgever.

implementatie van de wet, omdat het om een breedgedragen akkoord ging.

Hoewel het merendeel van Nederland inmiddels bekend is met de komst van het vernieuwde stelsel, weet men niet of nauwelijks wat dit voor hen gaat betekenen. Dat is ook niet zo gek, nu er nog geen inzicht kan worden gegeven in wat de nieuwe wet voor mensen persoonlijk betekent. Hiervoor is het eerst nodig dat sociale partners en pensioenfondsen de pensioenregeling nader invullen. Hoe dichter we bij de transitie naar het vernieuwde stelsel komen, hoe meer we kunnen overstappen van procesinformatie naar inzicht in de concrete gevolgen voor deelnemers.

Nu de nieuwe wet een feit is, hebben mensen vragen. De onduidelijkheid over wat het vernieuwde pensioenstelsel voor hen betekent, leidt ook tot zorgen. Dit leidt mede tot een laag vertrouwen in pensioen. De vertrouwensindexscore ligt op -3,5 eind 2023 (APG PensioenBarometer, 2023). Het vertrouwen in het huidige pensioenstelsel ligt iets hoger. Eind 2023 was de vertrouwensindexscore van het huidige pensioen(stelsel) 2,5 (eind 2022: 0,0).

Steun voor reserve

In het vernieuwde pensioenstelsel bewegen pensioenvermogens en -inkomens mee met de economie. Financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen via de solidariteitsreserve. Het doel van deze reserve is om mee- en tegenvallers tussen deelnemers te delen, die optreden als gevolg van bijvoorbeeld beleggingsrisico's en schommelingen in inflatie of levensverwachting. Op die manier zorgt deze gezamenlijke buffer voor meer stabiele en meer gelijke uitkeringen en dempt het de verschillen tussen pech- en gelukgeneraties. Uit een onderzoek van APG onder gepensioneerden en actieve deelnemers en gepensioneerden van 38 bedrijfstak-pensioenfondsen blijkt dat er grote steun is voor deze solidariteitsbuffer.

In verschillende fases wordt Nederland via een publiekscampagne van de overheid geïnformeerd over de nieuwe regels voor pensioen, onder andere via een voorlichtingsfilmje. 27 procent van de

Introductie van het vernieuwde stelsel

Op 1 juli 2023 is de Wet toekomst pensioenen in werking getreden. Na vijftien jaar discussie over een nieuw stelsel, een breedgedragen pensioenakkoord en een zeer zorgvuldig wetgevingsproces waaronder een uitgebreide behandeling door de Tweede en Eerste Kamer. De wet komt voort uit het akkoord over de vernieuwing van het pensioenstelsel dat het kabinet in 2019 heeft gesloten met werknemers- en werkgeversorganisaties. De sector heeft zich al die tijd voorbereid op de

Nederlanders heeft het voorlichtingsfilmpje eerder op televisie gezien (APG PensioenBarometer, oktober 2023). 37 procent van de ondervraagden vond de boodschap geloofwaardig. 20 procent gaf aan door het filmpje meer vertrouwen te hebben gekregen in het pensioen in Nederland.

Vrij snel na de inwerkingtreding van de Wet toekomst pensioenen viel het kabinet. Op 22 november vonden de Tweede Kamerverkiezingen plaats, met een aanzienlijk gewijzigde zetelverdeling tot gevolg. Partijen die kritisch zijn over de Wet toekomst pensioenen hebben flinke winst geboekt. Het doet de vraag rijzen of de veranderde politieke arena gevolgen heeft voor de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel. Ongeacht wat de politiek besluit, zal de hernieuwde discussie niet bijdragen aan de wens van de deelnemers van de pensioenfondsen om duidelijkheid, en net zo min aan de wens van pensioenfondsen om deelnemers rust en houvast te bieden bij de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel.

Dilemma

Communiceren we richting het vernieuwde pensioenstelsel zoveel mogelijk naar deelnemers of alleen wanneer het voor hen relevant wordt?

Willen we meer communiceren of willen we relevanter communiceren? Correct op de inhoud en de persoonlijke impact, of inzetten op de kracht van herhaling en zo de juiste associaties bouwen?

In de Wet toekomst pensioenen is een van de vijf uitgangspunten van dienstverlening, dus ook communicatie: “Geef grip. Focus op wat er is, en biedt maximaal houvast in communicatie. Meer vertellen zodra we meer weten.” Ofwel: alleen communiceren over zaken die duidelijk zijn. Niet speculeren, want dat kan afbreuk doen aan het al wankel vertrouwen van de deelnemer in het systeem.

Een ander uitgangspunt is: “Bied rust en houvast. Zorg vanaf het begin voor informatie voor deelnemers en werkgevers die nu al meer willen weten.” Wanneer je deze koers volgt, communiceer je meer. Het blijft een uitdaging voor welke keuze je gaat.



'Er moet in 2024 nog heel veel gebeuren'

Drie vragen aan Wim Koeleman, directeur Pensioen van Straks bij APG

Op 1 januari 2025 gaan PWRI en PPF APG als eerste over naar het vernieuwde pensioenstelsel. Zijn zij de spreekwoordelijke 'proefkonijnen'?

"Zij zijn de eerste pensioenfondsen die door het hele proces gaan. Onze andere pensioenfondsklanten zijn dan ook heel geïnteresseerd in de lessen die we hiervan leren. Het proces verloopt volgens planning. Maar er moet nog heel veel gebeuren. Allereerst

moeten we zorgen dat PWRI en PPF APG kunnen overstappen; de data van hun deelnemers moeten zo compleet en correct mogelijk zijn. Beide fondsen hebben al een intensief traject doorlopen, met goed gevolg. Verder moeten alle pensioenaanspraken worden omgerekend naar een individueel kapitaal. Hiervoor moeten de rekenregels definitief vaststaan. Die verschillen per fonds: ze komen voort uit een combinatie van inhoudelijke afspraken, pensioenreglementen en polisvoorwaarden. Dat is een grote, complexe klus.

We leiden de APG-medewerkers op voor de nieuwe pensioenregelingen en werkwijze. Tegelijkertijd moet er genoeg capaciteit zijn voor het dagelijkse werk – dat gaat immers gewoon door. We moeten ook weten hoe we omgaan met deelnemers die net in die laatste maanden met pensioen gaan, arbeidsongeschikt worden of overlijden. Bovendien zijn we al volop bezig met de voorbereidingen voor de fondsen die in 2026 en 2027 overgaan. En natuurlijk moeten alle processen en systemen er straks klaar voor zijn."

Die systemen zijn jullie nu aan het bouwen. Is er genoeg tijd om ze te testen?

"We gaan een aantal keren proefdraaien. We testen niet alleen of de software voor de verschillende onderdelen klopt, maar ook hoe die zich gedraagt in de totale keten. De afgelopen tijd hebben we al een paar deelmigraties gedaan met een klein plukje, maar tijdens een proefmigratie halen we de hele populatie van een pensioenfonds erdoorheen. Stapje voor stapje kijken we wat er gebeurt. Is er uitval, zijn er bijzonderheden? Zo ja, dan gaan we er opnieuw doorheen. Het echte overstappen gebeurt in de eerste twee weken van januari 2025."

Wie bepaalt of een pensioenfonds definitief overgaat?

"De pensioenfondsen nemen de go/no go-beslissing. Kunnen we overstappen? Is alles bij APG klaar, zijn de deelnemers ingelicht? Willen we overstappen? Er kunnen op het laatst nog financiële tegenvallers zijn of verrassingen – de beurs kan bijvoorbeeld instorten. En mógen we overstappen? De pensioenfondsen moeten hun plannen laten beoordelen door De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Als zij denken dat er iets niet klopt, kunnen ze een verbod opleggen."

Maatschappelijk rendement

Pensioen gaat over mensen, over leven en samenleven. Daarom kijken we niet alleen naar de financiële aspecten van (mogelijke) beleggingen, maar ook naar de manier waarop een onderneming omgaat met mensen en het milieu, en hoe goed de onderneming wordt geleid. De positieve impact van investeringen die we namens onze klanten doen, draagt bij aan een leefbare wereld voor huidige en toekomstige generaties.

Ons beleggingsbeleid voldoet aan de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen. We beleggen bij voorkeur in ondernemingen die voldoen aan de verwachtingen van onze pensioenfondsklanten voor risico en rendement en in lijn zijn met hun ESG-criteria: milieu (Environment), maatschappij (Social) en goed ondernemingsbestuur (Governance). We verwachten van de ondernemingen waarin we beleggen dat zij zich houden aan de beginselen

van het VN Global Compact voor mensen- en arbeidsrechten, milieu en anti-corruptie.

Het kan voorkomen dat we beleggen in een onderneming die tekortschiet ten aanzien van bepaalde ESG-aspecten. Maar dat doen we alleen als we denken dat we de onderneming ertoe kunnen brengen de noodzakelijke verbeteringen door te voeren.

De vier pensioenfondsen waarvoor we beleggen scherpen voortdurend hun criteria voor verantwoorde beleggingen verder aan op basis van hun eigen ambities en aandachtsgebieden. We zien daardoor dat we stappen moeten maken in het verbeteren van onze organisatiestructuur. We streven er doorlopend naar de organisatiestructuur, ons databeheer en andere relevante zaken te verbeteren, zodat we aan de behoeften van onze klanten blijven voldoen.

Via de aandeelhoudersrelaties en engagements oefenen we invloed uit op bedrijven waarin we beleggen. APG laat aan bedrijven zien dat we een betrokken aandeelhouder zijn die

gedurende langere tijd focus legt op ESG-onderwerpen. Uit ervaring weten we dat dit vrijwel altijd een kwestie van lange adem is. In dit hoofdstuk noemen we een aantal voorbeelden waarin we bedrijven aansporen hun focus op ESG te vergroten.

Duurzame ontwikkelingsdoelen

We zijn medeoprichter van het SDI AOP, het platform voor vermogensbeheerders dat ondernemingen beoordeelt op basis van de bijdrage die ze met hun producten en diensten leveren aan de duurzame ontwikkelingsdoelen. Zoals opgenomen bij SDG17: Partnerschappen wordt dit platform gebruikt door internationale beleggers. In 2023 heeft het SDI AOP de classificatiemethodologie verder verbeterd en de dekking van de data uitgebreid.

Binnen de beleidskaders van onze klanten zoekt APG Vermogensbeheer actief naar beleggingen die bijdragen aan het behalen van de duurzame ontwikkelingsdoelen. Eind 2023 beheerden we voor onze klanten 111 miljard euro aan Sustainable Development Investments (SDI's). Ten opzichte van 2022 (102 miljard euro)

beleggen we 9 miljard meer in beleggingen die zijn gericht op duurzame ontwikkeling. Als percentage van het beheerd vermogen daalde het aandeel van beleggingen die bijdragen aan de SDG's naar 19,5 procent (2022: 19,7 procent).

APG belegt namens ABP en bpfBOUW in een fonds van ILX Management dat bijdraagt aan de ontwikkelingen in opkomende markten. In 2023 breidde ILX zijn samenwerking met internationale ontwikkelingsbanken uit door een partnerschap aan te gaan met de Afrikaanse Ontwikkelingsbank. Het doel hiervan is om in Afrikaanse landen beleggingen te stimuleren in projecten die gericht zijn op de toegang tot schone energie, verantwoorde industrie en infrastructuur, inclusieve financiële dienstverlening en voedselzekerheid.

CO₂-voetafdruk van beleggingen

Al onze vermogensbeheerklanten hebben een doelstelling voor het verlagen van de CO₂-voetafdruk van hun beleggingsportefeuille. Onze klanten ABP, bpfBouw en SPW hebben het Klimaatcommitment van de financiële sector ondertekend, waarmee de sector zich vrijwillig aansloot bij het nationale Klimaatakkoord.



Annette Mosman, voorzitter van de raad van bestuur van APG, in gesprek met ABP-bestuurder Yolanda Verdonk

In lijn met het commitment van de pensioenfondsen rapporteren we op onze website over de CO₂-voetafdruk van relevante beleggingscategorieën. In ons Klimaatactieplan hebben we de ambitie vastgelegd om in 2030 de CO₂-voetafdruk van de beleggingen in beursgenoteerde aandelen en bedrijfsobligaties met 50 procent te verlagen ten opzichte van 2019.

APG heeft zich gecommitteerd aan het initiatief Net Zero Asset Managers (NZAM). Deze groeiende groep van internationale vermogensbeheerders zet zich in voor een klimaatneutrale beleggingsportefeuille in 2050 of eerder. Op dit moment meten we van circa 85 procent van de beleggingsportefeuille de CO₂-voetafdruk en sturen we op reductie in lijn met een klimaatneutrale beleggingsportefeuille uiterlijk in 2050. Ons doel is om dit percentage in de loop van de tijd te verhogen door de reikwijdte te vergroten en doelstellingen te bepalen voor andere beleggingscategorieën.

Verlaging uitstoot

APG gebruikt zijn invloed om ondernemingen aan te moedigen hun CO₂-uitstoot te verlagen. We doen dit zowel individueel als

in samenwerking met andere grote beleggers, zoals via Climate Action 100+ (CA100) en de Dutch Climate Coalition. Binnen CA100 had APG al de leiding in het engagement met Holcim en Heidelberg Materials (bouwmaterialen), Stellantis (automobielsector) en SK Innovation (chemie). Een concreet resultaat was dat Holcim zijn klimaatstrategie ter goedkeuring heeft voorgelegd aan de aandeelhouders. In 2023 namen we ook de leiding in het engagement met Baoshan Iron & Steel, Samsung Electronics en Tata Steel. Verder ondersteunden we het engagement met NextEra en Engie.

APG diende samen met andere aandeelhouders een resolutie in bij elektriciteitsbedrijf Engie met het verzoek om de klimaatstrategie en bijbehorende doelstellingen voor te leggen aan de aandeelhouders ('Say on climate').

Het voorstel kreeg veel steun. Engie heeft beloofd gedetailleerdere informatie te geven over de klimaatstrategie van het bedrijf. Het is belangrijk dat bedrijven transparant zijn over hun klimaatstrategie, zodat wij ze als belegger kunnen beoordelen op de voortgang die wordt geboekt.

Inzetten voor diversiteit

Een evenwichtige en diverse bestuurssamenstelling draagt bij aan de effectiviteit van het ondernemingsbestuur en aan waardecreatie op de lange termijn. Bij de ondernemingen waarin we beleggen hanteren we eisen voor besturen wat betreft genderdiversiteit en etnische diversiteit. We stemmen tegen de herbenoeming van de voorzitter van de benoemingscommissie als een onderneming niet aan onze eisen voldoet.

In 2023 publiceerde Institutional Investor Advisory Services (IIAS) samen met APG Vermogensbeheer een rapport over de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuursfuncties bij ondernemingen in India. Uit dit onderzoek bleek dat India op dit gebied vooruitgang heeft geboekt, maar nog steeds aanzienlijk achterloopt bij meer ontwikkelde markten. We kunnen deze resultaten gebruiken in onze dialoog met Indiase toezichhouders om hen aan te sporen diversiteit in het ondernemingsbestuur te bevorderen.

We waren ook mede-indiener van een aandeelhoudersvoorstel bij Toyota, de grootste autoproducent van de wereld. Dit voorstel gaf een duidelijk signaal af aan de onderneming, maar ook aan de gehele automobielsector, dat er meer maatregelen nodig zijn om de lobbyactiviteiten en strategie af te stemmen op het Klimaatakkoord van Parijs. Toyota heeft sindsdien meer kapitaal vrijgemaakt voor investeringen in de massaproductie van elektrische auto's en accu's. Ook is de dialoog met aandeelhouders geïntensiveerd.

Ondernemingen vergelijken

44

Door ondernemingen binnen een sector met elkaar te vergelijken, kunnen we een segment beter in kaart brengen. Zo kunnen we bepalen welke ondernemingen het meest behoefte hebben aan richtlijnen, de grootste ESG-risico's met zich meebrengen en waar we de meeste impact kunnen realiseren. Een voorbeeld van onderzoek dat ons helpt bij engagement en het uitoefenen van de aandeelhoudersrechten is de Klimaattransitie-analyse. Dit onderzoek van Accela Research, dat APG in 2023 heeft ondersteund samen met andere leden van de Dutch Climate Coalition, richt zich op de activiteiten van de vijf grote Europese

oliemaatschappijen. De uitkomsten van dit onderzoek ondersteunen onze dialoog met de ondernemingen namens bpfBouw, SPW en PPF APG.



We verwachten van ondernemingen waarin we beleggen dat ze de mensenrechten respecteren

Mensenrechten en arbeidsomstandigheden

We verwachten van de ondernemingen waarin we beleggen dat ze de mensenrechten respecteren, waaronder de rechten van werknemers, lokale gemeenschappen en andere betrokkenen. Dit betekent dat bedrijven risico's met betrekking tot mensenrechten moeten identificeren, voorkomen en verminderen, in lijn met de VN-principes voor bedrijfsleven en mensenrechten (UN Guiding Principles for Business and Human Rights).

Mensenrechten zijn geïntegreerd in onze [aanpak](#) voor engagement en de manier waarop we de rechten als aandeelhouder uitoefenen. We nemen deel aan Advance, een wereldwijd initiatief dat aansluit op de beginselen van duurzaam beleggen, de Principles for Responsible Investment (PRI). De deelnemende beleggers gebruiken hun gezamenlijke invloed bij bedrijven en beleidsmakers om positieve resultaten te behalen op het gebied van mensenrechten en sociale kwesties voor werknemers, lokale gemeenschappen en de maatschappij.

We zijn namens onze klant bpfBOUW lid van het Platform Living Wage Financials (PLWF). Deze alliantie van financiële instellingen zet zich in om ondernemingen te stimuleren om in hun wereldwijde toeleveringsketens een loon te bieden waarmee mensen in hun levensonderhoud kunnen voorzien.

In 2023 scherpten we het stemgedrag wat betreft mensenrechten aan. We stemmen tegen een voorzitter van het bestuur wanneer een bedrijf drie jaar achter elkaar slecht scoort op mensenrechten in de Corporate Human Rights Benchmark (CHRB). Dit heeft geresulteerd in

een tegenstem bij de (her)benoeming van de bestuursvoorzitters van Apple en Starbucks.

Goed ondernemingsbestuur

Goed ondernemingsbestuur is essentieel voor grotere transparantie, lagere risico's en duurzamere prestaties van ondernemingen op de lange termijn. Bij goed ondernemingsbestuur kijken we onder andere naar de samenstelling en onafhankelijkheid van het bestuur, aandeelhoudersrechten, beloningen en de jaarlijkse financiële verslaglegging en controle.

van de raad van bestuur van Philips. Onze tegenstem bij dit standaard onderdeel op de agenda geeft ons gebrek aan vertrouwen aan in het management en de manier waarop zij reageerden op de problemen die spelen bij de slaapapneu-apparaten van Philips.

APG en zijn klanten publiceren achteraf hoe ze hebben gestemd op aandeelhoudersvergaderingen. We vinden het belangrijk dat we transparant zijn in de keuzes die we maken.

45

We hebben een gezamenlijk aandeelhoudersvoorstel ingediend bij autofabrikant Stellantis om de stemrechten te annuleren die zijn gekoppeld aan aandelen met speciale stemrechten. Dat past bij onze visie dat elke aandeelhoudersstem bij een onderneming even zwaar moet tellen ('één aandeel, één stem'). Het voorstel behaalde echter onvoldoende steun om op de agenda te komen. We zullen ons er via engagement en door uitoefening van de aandeelhoudersrechten sterk voor blijven maken dat Stellantis dit principe hanteert.

APG stemde net als veel andere aandeelhouders tegen het verlenen van decharge aan de leden

Erkenning

In de jaarlijkse Principles for Responsible Investment (PRI) benchmark behaalden we de maximale vijf sterren voor de module Beleid, Governance & Strategie, met scores op de andere modules tussen de drie en vijf sterren.

De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) heeft bpfBOUW uitgeroepen tot meest duurzame pensioenfonds in 2023. Dit was een van de resultaten van de jaarlijks gepubliceerde 'Benchmark on Responsible Investment by Pension Funds in the Netherlands'. Met deze eerste plek wisselt bpfBOUW stuivertje met ABP, die de VBDO-lijst zes jaar lang aanvoerde.

APG ontving op 28 november de IPE Award (Investment & Pensions Europe Award). De jury kwalificeert APG als 'een echte marktleider, pionier en koploper op het gebied van geïntegreerd, systematisch en actief ESG-beleid, met zeer goede beleggingsresultaten op lange termijn en actieve betrokkenheid op al deze gebieden'.

Klimaat en milieu

Een belangrijke focus van APG's vermogensbeheer is de energietransitie. We beleggen in ondernemingen en projecten die de overgang naar schone(re) energie ten goede komen. Zo willen we bijdragen aan de energietransitie en het beperken van klimaatverandering en biodiversiteitsverlies. We houden ook de eigen bedrijfsvoering tegen het licht.

Beleggen in de energietransitie

Voor onze klanten beleggen we in ondernemingen en projecten die bijdragen aan de energietransitie. In mei zegden we namens ABP en PPF APG 250 miljoen euro aan groeikapitaal toe aan Driveco, een toonaangevende Franse onderneming die infrastructuur levert voor het opladen van elektrische voertuigen. Deze belegging helpt het bedrijf in zijn ambitie om in 2030 meer dan 60.000 oplaadpunten in Frankrijk en omliggende landen te exploiteren.

Namens de pensioenfondsklanten hebben we de eerste belegging gedaan in Asset Backed Securities (ABS) voor zonnepanelen. Dit stelt kredietverstrekkers in staat de leningen aan individuele klanten te bundelen in één gesecuritiseerd product en dit te verkopen aan institutionele beleggers. Op deze manier wordt gebruikgemaakt van institutioneel kapitaal om zonne-energie toegankelijker en betaalbaarder te maken voor huishoudens, in dit specifieke geval in de VS.

Projecten in Nederland

Ruim 4 procent van het vermogen dat we voor onze klanten beheren, is belegd in Nederland. Daarbij gaat het onder meer om beleggingen in digitale en energie-infrastructuur, gezondheidszorg, vastgoed, hypotheek en start-ups.

APG en SSE Renewables hebben in januari 2023 een consortium gevormd om deel te nemen aan aanbestedingen voor de ontwikkeling van een grootschalig windmolenpark voor de Nederlandse kust. Voor dit doel lanceerden we al in 2022 – op verzoek van ABP – het

Noordzeker-initiatief, dat zich richt op de ontwikkeling van windparken op de Noordzee. Naast het financiële aspect is in de voorwaarden van de aanbesteding ook een belangrijke rol weggelegd voor ecologie en systeemintegratie. De 50/50-joint venture combineert de ervaring van SSE Renewables in het ontwikkelen, bouwen en exploiteren van offshore windmolenparken met de beleggingservaring van APG op het gebied van hernieuwbare energie en energietransitie en een sterke verbondenheid met de Nederlandse samenleving. Samen hebben we als doel de innovatieve benadering in te zetten voor hernieuwbare energie afkomstig uit en bedoeld voor Nederland.

In 2023 belegden we ook in het Nederlandse bedrijf Triple Solar. Het hybride zonnepaneel van dit bedrijf wekt behalve elektriciteit ook warmte op. Huishoudens kunnen dit in combinatie met een warmtepomp gebruiken om hun woningen te verwarmen en in de zomer te koelen, zonder fossiele brandstoffen te gebruiken. Deze belegging hebben we gedaan via het ABP Nederlands Energietransitiefonds,

dat specifiek wil bijdragen aan de financiering van de Nederlandse energietransitie.

In juli 2023 nam APG, namens ABP, samen met OMERS Infrastructuur Kenter over. Kenter is een Nederlandse leverancier van energie-infrastructuur en levert diensten als elektronische apparatuur, EV-oplaadinfrastructuur, oplossingen voor energieopslag en zonnepanelen op daken, aan meer dan 25.000 zakelijke klanten in Nederland.

In opdracht van ABP committeerden we 400 miljoen euro voor investeringen in betaalbare woningen in Nederland. Hiervoor hebben we in samenwerking met vastgoedbelegger Bouwinvest, een volle dochter van bpfBOUW, het Dutch Social Impact Real Estate Partnership opgericht. Het partnerschap richt zich op de huisvestingsbehoeften van mensen die moeite hebben met het vinden van een geschikte woning.

Ook hebben we namens ABP de investering in de Nederlandse woningbelegger Vesteda verhoogd, waardoor de aankoop van het project Zuiderhof in Rotterdam mogelijk werd. Deze woningen zullen voornamelijk worden verhuurd aan personen in sociale beroepen, zoals leraren, politieagenten en gezondheidswerkers.

Klimatrisico's

We voeren diepgaande analyses uit van klimaatgerelateerde transitie- en fysieke risico's in de beleggingsportefeuilles van de klanten. We willen er zeker van zijn dat de ondernemingen waarin we beleggen, vooral in sectoren met een aanzienlijke klimaatimpact, zich inzetten om hun uitstoot van broeikasgassen te verlagen en dat zij een strategie hebben voor de transitie naar een CO₂-neutrale economie.

We gebruiken de richtlijnen die zijn opgesteld door de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) als uitgangspunt voor het vaststellen van en rapporteren over klimaatrisico's. Op basis van onze klimaatrisicoanalyse prioriteren we de sectoren waarvoor we nieuwe of striktere klimaatcriteria hebben vastgesteld. In geval van fysieke risico's, dat wil zeggen risico's die samenhangen met

Dilemma

Breiden we internationale beleggingen uit of beleggen we juist meer in Nederland?

Door te beleggen in Nederland kunnen we bijdragen aan de oplossing van talloze maatschappelijke vraagstukken, zoals krapte op de woningmarkt en de energietransitie. Een investering kan ook banen opleveren en nieuwe producten voor afnemers. Zo draagt dicht bij huis beleggen op meerdere manieren bij aan de welvaart van Nederlanders.

Tegelijkertijd kan een te 'smalle' focus op Nederland ten koste gaan van rendement. Want

rendementen zijn onzeker. Het helpt daarom om te spreiden, vooral ook over regio's. Alleen in Nederland beleggen concentreert ook alle risico's hier. Dat pakt slecht uit als dips op de beurs, de huizenmarkt en arbeidsmarkt samenvallen. De pensioenvermogens in Nederland zijn groter dan de economie. Er gaat dan te veel geld naar te weinig projecten. En dat drukt de rendementen.

veranderende weerspatronen op de ondernemingen in onze portefeuille, hanteren we screeningscriteria die ons inzicht bieden in deze risico's en hun mogelijke impact. Daarbij analyseren we vooral de geografische locatie van onze beleggingen.

Beleggen in biodiversiteit

Biodiversiteit of het behoud van natuurlijke hulpbronnen is een belangrijk thema in het beleggingsbeleid van de pensioenfondsklanten. De verscheidenheid aan levensvormen op aarde is essentieel om de voordelen te behouden die de natuur onze maatschappij en economie biedt. Dat begint al bij elementaire zaken als de beschikbaarheid van schoon drinkwater, voedsel en medicijnen, maar ook de mogelijkheden voor toerisme en recreatie.

Als ondertekenaar van de Finance for Biodiversity Pledge zet APG zich in om maatregelen te nemen voor behoud en herstel van biodiversiteit. De ondertekenaars beloven onder andere samen te werken en kennis te delen, engagement te voeren met bedrijven en doelstellingen voor biodiversiteit op te stellen. We zijn betrokken bij de Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures (TNFD)

en het Partnership for Biodiversity Accounting Professionals (PBAF). In september 2023 presenteerde de TNFD zijn risicobeheer- en verslagleggingskader; dit helpt organisaties bij het effectief inspelen op natuurgerelateerde risico's en kansen en om daarover duidelijk te rapporteren.

Met behulp van de web-based tool ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) hebben we stappen gezet in de berekening van de 'biodiversiteitsvoetafdruk' van onze beleggingsportefeuille. We kunnen de inzichten ook gebruiken in de dialoog met ondernemingen over het biodiversiteitsbeleid van onze klanten.

Druk verhogen om biodiversiteit te behouden

In 2023 introduceerden we uitgebreidere screeningscriteria voor ondernemingen in kapitaalmarkten om hun prestaties op het gebied van natuur en biodiversiteit te beoordelen, bijvoorbeeld als het gaat om water- en afvalbeheer, ontbossing en ecologische lobbyactiviteiten. We verkochten de aandelen in de Braziliaanse vleesverwerkers Minerva en Marfrig, omdat zij niet voldeden aan onze

criteria. De kans op een succesvolle dialoog met deze ondernemingen was te klein in relatie tot de risico/rendementsverhouding en de relevantie voor de portefeuille.

We hebben aanvullende stappen gezet om biodiversiteit verder te integreren in onze aanpak, waaronder de manier waarop we engagement voeren en ons stemgedrag. Onze grootste klant ABP heeft in 2023 haar stembeleid aangescherpt. ABP verwacht nu van ondernemingen in sectoren met een hoog risico dat deze over een effectief beleid beschikken om biodiversiteit te behouden en negatieve effecten te beperken. Een voorbeeld is beleid voor het tegengaan van ontbossing. Namens ABP zullen we tegen de herbenoeming van de voorzitter van de raad van commissarissen stemmen als een bedrijf niet aan deze eis voldoet.

APG is lid van Nature Action 100 (NA100), een wereldwijd initiatief waarin beleggers samen engagement voeren op het gebied van biodiversiteit met de ondernemingen waarin ze beleggen. Het initiatief gaat in gesprek met bedrijven in sectoren die cruciaal zijn voor het herstellen van de natuur en het tegengaan van

biodiversiteitsverlies. We hebben een actieve rol binnen NA100 en willen nauw betrokken zijn bij engagements die voor onze klanten belangrijk zijn.

Biodiversiteitsbeleggingen in 2023

In 2023 belegden we namens ABP 50 miljoen euro in een blauwe obligatie van Ørsted, een wereldwijde marktleider op het gebied van offshore windenergie. Het grootste gedeelte van de opbrengst gaat naar projecten die het behoud en herstel van maritieme biodiversiteit bevorderen.

49

In september 2023 nam een consortium van APG, het Britse Pension Protection Fund en het Australische pensioenfonds UniSuper het bosbouwbedrijf Forico en een bosgebied van 170.000 hectare in Tasmanië over. Dit gebied levert een grote bijdrage aan de toelevering van bosbouwproducten. Forico is de eerste bosbouwer in Australië die de certificering FSC Ecosystem Services behaalde voor hun aanpak in de bescherming van biodiversiteit. Duurzaam beheerde bossen zijn ook belangrijk voor het opslaan en verwijderen van CO₂ uit de atmosfeer. Namens ABP verwierven

we een belang van 33 procent in Forico en het bosgebied.

Verantwoord beleggen op onze website

We publiceren regelmatig rapportages op onze website over de manier waarop we ESG integreren in onze [beleggingsaanpak](#). De website bevat een lijst van de ondernemingen en staatsobligaties waarin de pensioenfondsen niet willen beleggen. Ook brengen we de CO₂-voetafdruk van een groeiend aantal beleggingscategorieën in [kaart](#) en besteden we aandacht aan de verdere implementatie van [SFDR](#) binnen het vermogensbeheer. In 2023 hebben we ons eerste [Stewardship Overview](#) gepubliceerd. Dit is opnieuw een stap in het transparanter en tastbaarder maken van de dialogen die we voeren en de manier waarop we stemmen namens de pensioenfondsen.

Eigen bedrijfsvoering

Werken aan een duurzame wereld begint natuurlijk in eigen huis. Ons doel is om in 2030 een aantoonbaar CO₂-neutrale bedrijfsvoering te hebben. In 2023 was de totale netto CO₂-uitstoot 1.595 ton. Sinds 2022 nemen we van Nederlandse Windparken de elektriciteit af die we gebruiken voor onze Nederlandse vestigingen. Ook in Hong Kong zijn we voor een groot deel overgestapt op duurzame bronnen.

Ons kantoorpand in Amsterdam, Edge West, is al van het gas af en is energiepositief. Aan de verduurzaming van het pand in Heerlen wordt hard gewerkt. Eind december is hier gestart met het plaatsen van 550 zonnepanelen. In de loop van 2024 nemen we afscheid van de huidige koelmachines en gaan we over op nieuwe warmtepompen. We verwachten alleen op de koudste dagen in het jaar nog 'bij te moeten stoken'. We monitoren dit en gaan geleidelijk volledig van het gas af. Voor het koelen van het datacenter in Heerlen wordt al Mijwater gebruikt. Op termijn onderzoeken we of we de warmtepompen van APG aansluiten op dit netwerk van duurzame warme én koude energiebronnen van voormalige mijngangen in Zuid-Limburg.

We willen werken in kantoren die een duurzame certificering hebben. Edge West volgt BREEAM en is als 'outstanding' gekwalificeerd. Voor het kantoor in Heerlen is de huidige BREEAM-status 'very good'. Eind 2024 verwachten we hier 'excellent' te bereiken. In Hong Kong is in 2023 de hoogste beoordeling van LEED bemachtigd.

Minder afval, minder uitstoot

De bedrijfsrestaurants bieden een vers bereid en grotendeels plantaardig aanbod. Dit is niet alleen gezond, het leidt ook tot minder afval. Medewerkers worden gestimuleerd om zoveel mogelijk het openbaar vervoer of de fiets te pakken om van en naar kantoor te reizen. Hiermee willen we een halvering van de CO₂-uitstoot per fte in 2030 realiseren. In 2023 is de totale bruto CO₂-uitstoot per fte met 54 procent afgenomen ten opzichte van 2019.

Lees meer hierover in [Overige duurzaamheidsinformatie](#) in het hoofdstuk Niet-financiële informatie.

In 2022 hebben we een tienjarig contract gesloten met SkyNRG, marktleider in duurzame brandstof voor de luchtvaart. We stappen daarmee deels over op schonere vliegtuigbrandstoffen. Dit gebeurt zodra de wereldwijd eerste grootschalige productiefaciliteit van duurzame kerosine in Delfzijl kan starten. Naar verwachting is dat in 2027. Door bij voorbaat onze afname van deze kerosine toe te zeggen, dragen we bij aan de ontwikkeling van deze nieuwe markt.

Biodiversiteit kantoortuin

Ook vergroten we de biodiversiteit in de kantoortuin in Heerlen. We brengen beplanting aan die aantrekkelijk is voor verschillende diersoorten en creëren plekken waar dieren kunnen verblijven, zoals vogel- en vleermuiskasten en insectenhôtels. De normering voor BREEAM geldt ook hier als standaard. Voor de locatie Edge West is er reeds biodiverse beplanting rond het pand en een insectenhotel aangebracht.

Dilemma

Zetten we in op klimaatmitigatie (het voorkomen van verdere klimaatverandering) of op klimaatadaptatie (het wapenen tegen onomkeerbare effecten van klimaatverandering)?

Als grote belegger wil je inzetten op zowel mitigatie als adaptatie. Ook bij het limiteren van opwarming van de aarde tot maximaal 1,5 graden Celsius is er namelijk sprake van fysieke gevolgen van klimaatverandering. Adaptatiemaatregelen om met die gevolgen om te gaan, zijn dus sowieso nodig. Het dilemma zit hem in het feit dat te veel focus op adaptatiemaatregelen kan afleiden van de belangrijkste opgave waar we voor staan: drastische reductie van CO₂-emissies. Door enkel in te zetten op adaptatie, en minder aandacht voor mitigatie te hebben, kunnen de uiteindelijke kosten vele malen hoger worden.



'We moeten met z'n allen zoveel mogelijk impact maken'

Drie vragen aan Salvador Essers, directeur Facility Services APG

APG wil de CO₂-uitstoot van de bedrijfsvoering terugbrengen naar nul in 2030 en de CO₂-uitstoot van de mobiliteit halveren ten opzichte van 2019. Hoeveel zijn jullie daarmee?

"We zitten goed op koers. Omdat medewerkers minder vaak naar kantoor gaan, neemt het woon-werkverkeer af. Bovendien hebben we een duurzaam mobiliteitsbeleid geïntroduceerd. Hoe je als werkgever omgaat met thuiswerken,

heeft natuurlijk veel impact op je CO₂-uitstoot. Het afgelopen jaar zijn er 504 medewerkers bijgekomen. Doordat er deels wordt thuisgewerkt, kunnen we die groei opvangen in onze huidige locaties. We hoeven geen extra ruimte te huren. De mobiliteit stijgt wel iets, maar dat valt nog steeds binnen het doel voor 2030.

In 2024 gaan we met het kantoorpand in Heerlen grotendeels van het gas af. In Edge West wordt geen gas gebruikt, het casco is energiepositief. Dat betekent dat het gebouw meer energie opwekt dan het gebruikt.

Toekomstige duurzaamheidsinvesteringen doen we zoveel mogelijk tijdens verbouwingen en binnen de onderhoudscyclus. We kijken steeds voor korte tijd vooruit en plannen dan de activiteiten die de meeste waarde hebben. Zo gaan we in Heerlen over op ledverlichting, ook in de parkeergarages. Dat is een duurzaam systeem en bovendien dekt het onderhoudsplan zo'n investering. Vanaf januari liggen er zonnepanelen op het dak, die we nodig hebben om de warmtepompen te laten draaien. En in de tuin rondom het kantoor besteden we meer aandacht aan biodiversiteit."

Zijn er nog bottlenecks?

"Het politieke klimaat blijft altijd spannend. Neem het wegwerpbekertje dat vanaf 2024 niet meer gebruikt mag worden. Vanuit de politiek wordt er echter gezegd: we gaan er niet op handhaven. Bij APG is duurzaamheid onderdeel van de bedrijfsstrategie, dus wij zetten die plannen hoe dan ook door. Tegelijkertijd is er altijd een spanningsveld tussen duurzaamheidsambitie/verplichtingen, kosten en het streven dat iedereen zo prettig mogelijk kan werken. Wij beoordelen alle aanpassingen continu vanuit die driehoek. Dat lukt goed."

Doet APG het qua duurzaamheid beter dan vergelijkbare organisaties?

"Vergelijken is moeilijk, bovendien verschilt de situatie per organisatie. Ieder bedrijf heeft een ander beleid met andere accenten. Het is voor ons bijvoorbeeld een nadeel dat we twee locaties hebben, waardoor we meer heen en weer reizen. En als je in een oud gebouw zit, is het ook lastiger om te verduurzamen. Maar het is geen ratrace wie het 't beste doet. Het gaat erom dat we met z'n allen zoveel mogelijk impact maken."

Financieel rendement

APG kan sturen op hogere financiële rendementen, zodat het pensioenkapitaal en de pensioenuitkeringen aan de deelnemers eveneens hoger zijn.

Beheerd vermogen

Voor vier pensioenfondsen beheerden we aan het einde van het boekjaar 2023 beleggingen ter waarde van 569 miljard euro (2022: 521 miljard euro). In 2023 bedroeg het beleggingsrendement 9,4 procent (2022: -18,2 procent). De stijging in beheerd vermogen werd voornamelijk veroorzaakt door de ontwikkelingen op de financiële markten.

Extra rendement

We willen voor onze klanten op de langere termijn een goed resultaat behalen. Door beter te presteren dan de benchmark – een rendement boven het ijkpunt in de markt – willen we bijdragen aan het realiseren van meer pensioenwaarde voor deelnemers. We noemen dat extra rendement of 'outperformance'.

Bronnen van extra rendement voor alle beleggingsstijlen

	In basispunten (bp) 2023	In basispunten (bp) 5 jaars
Extra rendement liquide beleggingen	-5	-8
Extra rendement illiquide beleggingen	-105	12
Smart rebalancing	2	7
Totaal extra rendement	-108	11

Bronnen van extra rendement voor actieve beleggingsstijlen

	In basispunten (bp) 2023	In basispunten (bp) 5 jaars
Extra rendement liquide beleggingen	8	5
Extra rendement illiquide beleggingen	-126	53
Totaal actief extra rendement	-118	58

RENDEMENT BEHEERD VERMOGEN

	Beheerd vermogen	2023 (1 jaar) Rendement (in %)	2023 (1 jaar) Extra Rendement (in bps)	5 jaar (ann) Rendement (in %)	5 jaar (ann) Extra Rendement (in bps)
ACTIEVE STRATEGIE¹					
Vastrentende waarden					
Long Duration Treasury Euro	1.992	9,5	-10	-5,8	9
Total Credits Active	47.491	6,9	46	1,2	50
Alternative Credits	4.485	0,6	-566	-	-
Investment Grade Corporate Credits	11.180	6,7	20	-	-
Mortgages	4.740	3,7	-337	-1,0	114
Emerging Market Debt Active	18.366	9,8	73	3,4	-0
Alternative Inflation	101	1,3	-193	2,0	-18
Aandelen					
Developed Markets Equity (excluding DME Min Vol Total) ²	100.525	20,8	36	13,3	-26
DME Focus Total	17.264	16,4	337	9,9	-87
DME Fundamental Total	45.187	21,5	-47	14,0	-11
DME Quant Total	38.048	22,0	-2	14,0	-17
Developed Markets Equity Small Cap	645	13,2	78	-	-
Emerging Markets Equity	36.496	5,8	54	4,7	39
Alternatieve beleggingen					
Strategic Real Estate	42.245	-0,4	475	3,9	-45
Tactical Real Estate	6.758	7,5	28	3,1	59
Liquid Commodities ³	23.876	-0,7	-12	9,8	86
Illiquid Commodities ³	3.481	8,0	-154	4,1	-599
Hedge Funds ^{3,4}	8.896	4,3	-75	6,4	442
Thematic Investments	404	-7,5	-2.325	-3,1	-1.556
Private Equity Combined Pools ⁵	50.143	5,2	-1.322	18,1	243
Infrastructure Combined Active Strategies ⁶	26.557	6,1	-15	8,7	356

RENDEMENT BEHEERD VERMOGEN	Beheerd vermogen	2023 (1 jaar) Rendement (in %)	2023 (1 jaar) Extra Rendement (in bps)	5 jaar (ann) Rendement (in %)	5 jaar (ann) Extra Rendement (in bps)
INDEX STRATEGIE⁷					
Vastrentende waarden					
Emerging Market Debt Index	15.870	8,8	-11	-	-
Aandelen					
DME Minimum Volatility Total (Developed Markets Equity)	13.621	5,4	29	7,9	-40
Developed Equities RI Index	2.847	19,0	5	-	-
CAPITAL PRESERVATION STRATEGIE⁸					
Vastrentende waarden					
Treasury Global	48.097	5,3	-41	-1,6	-27
Long Duration Treasury Global	67.481	5,6	-1	-3,9	1
Fixed Income Liability Hedging	11.231	8,2	-24	-	-
Index Linked Bonds	104	5,7	-21	2,1	-33

54

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

2 De totale YTD- en 5-jaarsportefeuille en het extra rendement van actieve strategieën voor aandelen uit ontwikkelde markten zijn berekend als een gewogen gemiddelde op basis van de AuM per 31 december 2023.

3 Liquide, Illiquide Commodities en Hedge fund betreffen 100 procent Amerikaanse Dollar investeringen. De rendementscijfers zijn daarom gebaseerd op het rendement in Amerikaanse Dollars in plaats van Euro's.

4 Om beter inzicht te geven in het effect van actief management is de benchmark van Hedge Funds aangepast naar JP Morgan 1 maand cash (zonder opslag).

5 De Internal rate of return since inception bedraagt voor de Private Equity Combined Pools 18,7%. Dit geeft het jaarlijks rendement weer sinds de start van een belegging.

6 De Internal rate of return since inception bedraagt voor de Infrastructure Combined Pools 9,7%. Dit geeft het jaarlijks rendement weer sinds de start van een belegging.

7 bij deze beleggingsstijl streven we naar het benchmarkrendement.

8 bij deze beleggingsstijl is de belangrijkste doelstelling het behouden van de hoofdsom door het vermijden van kredietverliezen. Dit type mandaat komt voor bij beleggingen in vastrentende producten.

Waar mogelijk meten we het extra rendement ten opzichte van de marktbenchmarks.

In de periode van vijf jaar vanaf 2019 bedroeg het gemiddelde extra rendement per jaar 11 basispunten (0.11 procent, wat overeenkomt met 6,7 miljard euro over vijf jaar). Echter, in 2023 noteerden we een negatief extra rendement van -108 basispunten. We denken dat de verschillende dynamieken van de marktprijzen waar we onze beleggingen mee vergelijken, en de waarderingscyclus van illiquide beleggingen, achter dit negatieve resultaat zitten. We verwachten dat deze effecten over de lange termijn uitmiddelen; het vijfjaars extra rendement is positief, zeker als we kijken naar de strategieën met een actieve beleggingsstijl. Alle externe kosten die verband houden met investeringen zijn al in mindering gebracht op deze cijfers.

Het jaar 2023 zorgde voor enige opluchting, in die zin dat de meeste beleggingscategorieën een positief rendement konden rapporteren. In het jaar daarvoor waren de rendementen voor het merendeel van de activa negatief, een zeer ongebruikelijke gebeurtenis. Lagere aanvangswaarderingen en relatief goed nieuws

over de inflatie droegen bij aan de verbetering. We blijven beleggen in strategieën waarvan we denken dat ze bijdragen aan de pensioenwaarde op de lange termijn. Steeds vaker gaat het om indexbeleggingsproducten voor verantwoord beleggen en beleggingen in private markten, die over een lange periode stabiele en tegen inflatie beschermde kasstromen kunnen opleveren. In 2023 waren dat onder meer beleggingen in Soly, een bedrijf dat energiemanagementsystemen voor huizen levert en Triple Solar, een producent van hybride panelen die elektriciteit en warmte genereren.

Smart rebalancing

Smart rebalancing omvat de resultaten van het bijsturen van de activamix en de valuta-overlay-portefeuille op korte termijn. Omdat de verschillende onderdelen van de beleggingsportefeuille en de rente- en valutahedge ten opzichte van elkaar in waarde veranderen, moet hierin worden bijgestuurd. Hierbij is enige ruimte voor het toepassen van marktvisie om extra rendement te behalen. Daarnaast brengt het bijsturen transactiekosten met zich mee. De balans voor 2023 en de afgelopen vijf jaar is positief. In 2023 is deze vooral ondersteund door resultaten op valuta,

in het bijzonder het extra afdekken van Japanse yen, en op cash.

Liquide beleggingen

Liquide beleggingen (vastrentende waarden en aandelen) zagen een stijging van hun extra rendement, gemeten over de afgelopen vijf jaar. Het staat nu op -8 basispunten. Dit is het gevolg van het zogeheten rolling window-effect, waarbij het relatief zwakke vierde kwartaal van 2018 uitviel, als ook van een extra rendement van -5 basispunten dat in 2023 werd gerealiseerd. Positieve bijdragen aan het extra rendement van dit jaar kwamen van bedrijfsobligaties, obligaties van opkomende markten en aandelen van opkomende markten. Het volgt op een verandering in de manier waarop aandelen uit opkomende markten worden beheerd. Aandelen uit ontwikkelde markten profiteerden van een opleving van de overrendementen in de Focusstrategie, een meevaller in strategieën met lage volatiliteit en de succesvolle afronding van het verbeteringsplan voor interne kwantitatieve strategieën. De samenstelling en het beheer van de portefeuille aandelen opkomende markten zijn in 2023 opnieuw vormgegeven.

Negatieve bijdragen komen van staatsobligaties en liquide grondstoffen.

Illiquide beleggingen

Illiquide beleggingen als categorie presteerde in 2023 slechter dan de benchmarks, met een extra rendement van -105 basispunten. Binnen deze categorie was vastgoed een positieve uitzondering. Het negatieve extra rendement is vooral te wijten aan verschillen in de waardering van private equity en de marktbenchmark voor deze categorie. Private equity deed het in 2023 een stuk slechter dan de MSCI-benchmarks, een ommekeer ten opzichte van 2022. Het extra rendement over vijf jaar blijft positief, ondanks dat het goede jaar 2018 uit de weging verdween. De geaggregeerde langetermijn-IRR voor zowel private equity als Infrastructuur zijn nog steeds zeer gezond, ook in vergelijking met hun respectievelijke benchmarks.

Dilemma

Hoe schipperen we optimaal tussen beleggingskeuzes uit financiële overwegingen en beleggingskeuzes uit duurzame overwegingen?

Financiële markten lijken abstract, maar beleggingen hebben invloed in de 'echte' wereld. Met geld dat APG namens de pensioenfondsen belegt, kunnen windmolens worden gebouwd, of booreilanden. We kunnen een ingewikkelde optieconstructie optuigen of scholen isoleren. Wie puur financieel kijkt, mist de impact die onze beslissingen in de maatschappij kunnen hebben. Ze kunnen een duurzame wereld dichterbij brengen. Omgekeerd geldt ook: wie alleen maar kijkt naar niet-financiële effecten op de maatschappij, loopt het gevaar om het belangrijkste doel van een pensioenbelegger uit het oog te verliezen: het verdienen van de toekomstige pensioenen met een goed rendement. Als dat niet lukt, verzaken we onze maatschappelijke taak.



'We richten ons steeds meer op investeringen die impact hebben'

Drie vragen aan Matilde Segarra, CEO van APG Asset Management US Inc.

Terugblikkend op 2023, wat waren de belangrijkste mijlpalen voor APG US?

"Het was een feestelijk jaar: we vierden ons 25-jarig jubileum in de VS. Onze ontwikkeling hebben we steeds afgestemd op de veranderende behoeften van APG's pensioenfondsen. Zo zijn we een gerespecteerde stem geworden op het gebied van verantwoord beleggen. In 2023 hadden we met name invloed op de Amerikaanse markt voor groene obligaties en vervulden we een leidende rol in de gesprekken over transparantie van gegevens en ESG-rapportage. Ook hebben we nieuwe, verantwoorde beleggingen in verschillende

portefeuilles uitgevoerd, gericht op duurzame energie en CO₂-reductie – bijvoorbeeld een innovatieve 'Orange Bond' voor gendergelijkheid in ontwikkelingslanden."

De toenemende weerstand tegen ESG verandert de beleggingsdynamiek in de VS. Hoe beïnvloedt dit jullie aanpak?

"Er is een merkbare afkoeling in de geldstroom naar Amerikaanse fondsen die nadrukkelijk worden gepresenteerd als 'duurzaam'. Maar dit heeft ons niet significant belemmerd om investeringen te doen die in lijn zijn met de voorkeuren van onze pensioenfondsen. Interessant genoeg kan deze tegenreactie bedrijven stimuleren om de band tussen hun kernactiviteiten en ESG-initiatieven te versterken, waardoor hun waarde beter kan worden aangetoond. We gaan voortdurend in gesprek met investeringspartners. We streven ernaar om onze financiële én maatschappelijke doelen te bereiken."

Wat zijn jullie belangrijkste prioriteiten voor 2024?

"Ons overkoepelende doel is duidelijk: voldoen aan de ambities van onze klanten en het welzijn van huidige en toekomstige deelnemers waarborgen. Onlangs hebben we ons investeringsbeleid opnieuw geëvalueerd, zodat we beter aansluiten bij de specifieke voorkeuren en overtuigingen van klanten. De 'one size fits all'-benadering raakt achterhaald, nu pensioenfondsen meer controle willen uitoefenen en hun investeringen afstemmen op de behoeften van hun deelnemers. We richten ons steeds meer op investeringen die impact hebben. Ook ontwikkelen we nieuwe kaders voor verantwoord beleggen. Lokaal is het een uitdaging om met ons NY-team voorwaarden te creëren waarmee we de verwachtingen van de pensioenfondsklanten kunnen overtreffen, maar dat is wel van vitaal belang. We streven ernaar innovatieve strategieën te ontwerpen en in te voeren, waarbij we tegelijkertijd voldoen aan strenge rapportagenormen én erin slagen om operationeel uit te blinken. Dat vereist wereldwijde samenwerking, continu communiceren en een positieve bedrijfscultuur. Ofwel: betrokken en optimistische medewerkers, die op één lijn zitten met de gemeenschappelijke doelen van APG."

Uitvoeringskosten

Ons doel is een zo hoog mogelijke pensioenwaarde te bereiken voor de pensioenfondsen. De uitgaven die we doen moeten daarom weloverwogen zijn en altijd goed te verantwoorden.

Kosten van de pensioenuitvoering

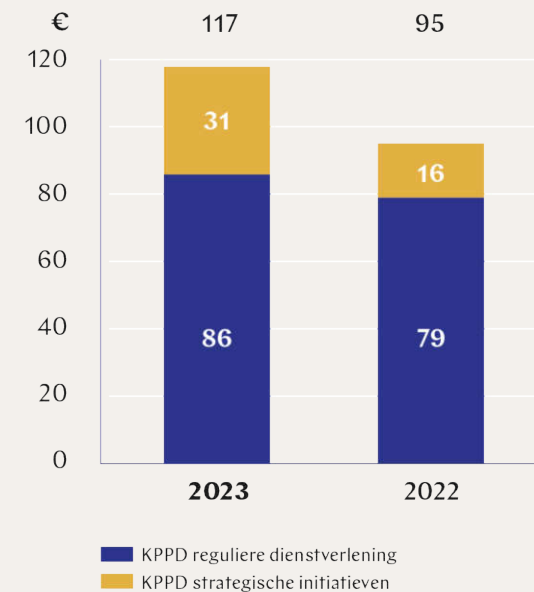
Ook in 2023 hebben we fors geïnvesteerd in de voorbereidingen op het vernieuwde pensioenstelsel. Dan hebben we het onder meer over het opschonen van de data van alle fondsen en het zo effectief en efficiënt mogelijk inrichten van onze organisatie. De transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel zal tot 2027 nog forse investeringen vergen.

De kosten van de pensioenuitvoering worden uitgedrukt in een gemiddelde kostprijs per deelnemer. De gemiddelde kostprijs per deelnemer omvat de kosten die APG maakt voor zijn pensioenuitvoering, gedeeld door het aantal actieve en gepensioneerde deelnemers aan het einde van het boekjaar. Over het algemeen is de gemiddelde kostprijs per deelnemer hoger dan de prijs per deelnemer, wat betekent dat de kosten voor de pensioenuitvoering hoger zijn dan de prijs (omzet) die APG hiervoor ontvangt. Het verlies kunnen we opvangen door de positieve resultaten die we maken op de vermogensbeheeractiviteiten.

Voor een adequate sturing splitsen we de gemiddelde kostprijs per deelnemer in een kostprijs per deelnemer voor reguliere dienstverlening en een kostprijs per deelnemer voor strategische initiatieven. In 2023 steeg de kostprijs per deelnemer met 22 euro naar 117 euro (2022: 95 euro). Zowel de kostprijs per deelnemer voor strategische initiatieven als voor de reguliere dienstverlening pakte hoger uit. De kostprijs per deelnemer voor strategische initiatieven steeg met 15 euro

naar 31 euro (2022: 16 euro). De kostprijs per deelnemer voor reguliere dienstverlening steeg met 7 euro, van 79 euro in 2022 naar 86 euro in 2023.

Kostprijs per deelnemer



Ook in 2023 hebben we fors geïnvesteerd in de voorbereidingen op het vernieuwde pensioenstelsel

Dilemma

Hoe blijf je slagvaardig in een onzekere omgeving?

Het realiseren van de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel vergt een enorme inspanning van APG. We zijn dan ook ruim op tijd begonnen met de voorbereidingen hiervoor. Nog vóórdat de Wet toekomst pensioenen werd aangenomen. De onzekerheid die dit met zich meebracht, calculeerden we in. Daarom werkten we tot de invoering van de wet met werkhypothesen.

Hoewel de Wtp in 2023 in werking trad, blijft er onzekerheid bestaan over hoe de implementatie van de wet er uiteindelijk uit gaat zien. Immers: sinds de verkiezingen in november staat een meerderheid van de grootste politieke partijen in Nederland kritisch ten opzichte van de wet en het vernieuwen van het stelsel. APG wil zich bewust zijn van de dynamiek in zijn omgeving én daarop in kunnen spelen. Tegelijkertijd moeten we hard doorwerken om te zorgen dat alles op tijd klaar is voor de overgang naar het vernieuwde stelsel.

Het streven is om de gemiddelde kostprijs per deelnemer na de invoering van het vernieuwde pensioenstelsel te laten dalen. Onze fondsen vereenvoudigen de regelingen, wij digitaliseren verder en voeren een generieke wijze van werken door in de uitvoeringsprocessen.

Kosten van het vermogensbeheer

Voor al onze beleggingsactiviteiten maken we zowel kosten binnen onze eigen organisatie als bij het beheer van het vermogen van onze fondsen.

Een actieve beleggingsstijl brengt hogere kosten met zich mee. Deze stijl moet op (middel)lange termijn extra rendement genereren om de hogere kosten te compenseren. De kosten die samenhangen met een actieve beleggingsstijl zijn vooral zichtbaar in onze illiquide strategieën en worden vooral beïnvloed door de prestatievergoedingen van externe managers.

Kosten zijn voor de pensioenfondsen altijd een zeer belangrijke factor bij het nemen van beleggingsbeslissingen. Om de klanten verder te ondersteunen bij het realiseren van lage investeringskosten, hebben we een intern

Private Equity-team opgericht dat private equity fondsen selecteert en monitort. Daarnaast streven we ernaar om meer co-investeringen en directe investeringen te doen, zodat onze klanten ook kunnen besparen op kosten die verband houden met extern beheer.

“

Kosten zijn een zeer belangrijke factor bij het nemen van beleggingsbeslissingen

Onze klanten die beleggen in beleggingscategorieën op de kapitaalmarkten zijn steeds vaker op zoek naar indexbeleggingsoplossingen met lagere kosten in vergelijking met actief beheerde portefeuilles. Als gevolg hiervan moet APG Vermogensbeheer het kostenniveau van de organisatie aanpassen aan de nieuwe voorkeuren van de pensioenfondsklanten.

Rekening houdend met de beleggingsmix en de implementatiestijl, zien we dat de beleggingskosten die onze pensioenfondsen betalen op de lange termijn gemiddeld lager zijn dan die van vergelijkbare fondsen. Dit wordt bevestigd door de wereldwijde benchmark CEM (Cost Effectiveness Measurement), die kosten en resultaten van pensioenfondsen en beleggingsorganisaties vergelijkt.

Totale kostenratio

De Pensioenfederatie beveelt de leden aan de totale kostenratio op te nemen in het jaarverslag. Deze geeft de kosten van de pensioenuitvoering en de kosten van het vermogensbeheer weer in verhouding tot de gemiddelde waarde van het beheerd vermogen over het boekjaar. Voor de vier fondsen waarvoor APG de pensioenuitvoering verzorgt én het vermogen beheert, dragen de in rekening gebrachte kosten voor beheer voor gemiddeld 18 basispunten bij aan de totale kostenratio van deze pensioenfondsen (2022: 16).



Het APG-netwerk Connecting Cultures organiseert een lunch in het kader van het Hindoestaanse feest Diwali

Transparantie

Als een van de grootste pensioenuitvoerders van Nederland en als toonaangevende vermogensbeheerder heeft APG een belangrijke maatschappelijke rol. Een integere, zorgvuldige bedrijfsvoering is essentieel. We zijn transparant over het beleggingsbeleid, de gemaakte kosten en de geboekte resultaten. We leven alle relevante wet- en regelgeving na.

we werken en hun deelnemers en werkgevers, duidelijk, juist en begrijpelijk informeren. APG houdt zich daarbij aan (nieuwe) wet- en regelgeving. Er zijn verschillende initiatieven van de wetgever die hiermee te maken hebben, waaronder uiteraard de Wet toekomst pensioenen. Die wet beschrijft uitvoerig hoe deelnemers moeten worden geïnformeerd over hun pensioen en de mogelijkheden die ze hebben. De toezichthouders laten zich nadrukkelijk horen bij de interpretatie van de wetgeving, wat op dit moment een extra belasting betekent voor de uitvoerders. Maar uiteindelijk draagt dit wel bij aan een uniforme implementatie van de wetgeving.

APG ontplooit verschillende initiatieven die bijdragen aan een heldere communicatie richting zowel klant als deelnemer. Deze betreffen zowel de communicatie over de overgang naar het vernieuwde stelsel als de communicatie die nodig is vanaf het moment dat het pensioenfonds is overgestapt op het vernieuwde stelsel. APG gaat hierin verder dan de eisen die de wetgever stelt: we willen dat

alle deelnemers goed en begrijpelijk worden geïnformeerd via een kanaal dat bij hen past.

Rapporteren over duurzaamheid

Transparantie over duurzaamheid is voor ons een belangrijk thema. We hebben te maken met toenemende wet- en regelgeving en verplichtingen, zowel op nationaal als Europees niveau. Voorbeelden van nationale wet- en regelgeving zijn de Nederlandse Stewardship Code en het IMVB-convenant (Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen). Op Europees niveau zijn dit de herziene Aandeelhoudersrichtlijn (SRD II), de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) en de EU-taxonomie.

Het doel is meer transparantie over de risico's, kansen en de impact van de activiteiten van een onderneming op maatschappij en milieu. De regels zullen bijdragen aan een wereld waarin consumenten gemakkelijker duurzame keuzes kunnen maken.

APG hecht veel waarde aan transparantie en compliance. In de Gedragscode van APG is de transparantie in relatie tot de dienstverlening aan pensioenfonds als volgt verwoord: 'Wij leveren resultaat, zijn proactief en dilemma's bespreken wij in openheid zodat wij met elkaar de beste oplossing kunnen vinden.' Elke medewerker wordt geacht hierin zijn of haar verantwoordelijkheid te nemen.

Net als in 2022 is weer veel werk verricht om ervoor te zorgen dat we de fondsen waarvoor

Gedragscode

APG hanteert een Gedragscode, een leidraad voor wie we willen zijn en waarvoor we staan. De [Gedragscode](#) biedt niet alleen houvast voor onze gedragingen binnen APG, maar ook in de omgang met elkaar, de pensioenfondsen, aandeelhouders, leveranciers, toezichthouders en de samenleving in het algemeen. Privébeleggingstransacties, nevenfuncties, uitnodigingen en geschenken toetsen we aan de normen in deze Gedragscode en ook aan het Beleid Medewerkersintegriteit. Daarin staan onder meer regels over een zorgvuldige omgang met informatie, omgang met leveranciers en uitbesteding, belangenconflicten, nevenwerkzaamheden, geschenken en uitnodigingen, voorwetenschap en marktmissbruik. Deze regels vloeien voort uit onder meer de Wet op het financieel toezicht, de Algemene Verordening Gegevensbescherming, de (nieuwe) Pensioenwet en wetgeving op het gebied van anti-corruptie. Jaarlijks vragen we onze medewerkers te bevestigen dat ze de Gedragscode en het Beleid Medewerkersintegriteit over het afgelopen jaar hebben nageleefd.

SFDR

Van APG en zijn opdrachtgevers wordt verwacht dat ze informatie verschaffen over de integratie van verantwoord beleggen in beleid, besluitvorming en processen. Hierin is een belangrijke stap gezet met de invoering van de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). De SFDR heeft betrekking op de informatieverstrekking over duurzaamheid in de financiële sector. De verordening schrijft voor welke beleggingen als duurzaam mogen worden gekwalificeerd en hoe dit moet worden gemeten en gerapporteerd. De verordening geldt voor zowel pensioenfondsen als vermogensbeheerders. Vermogensbeheer zet zijn ervaring en deskundigheid in om de nieuwe wettelijke eisen te integreren in de reeds bestaande processen en producten, zodat de fondsen nog beter kunnen worden bediend.

In 2023 ondertekende APG een gezamenlijke beleggersverklaring waarin de Europese Commissie wordt gevraagd de ambitie en de integriteit van de eerste serie van standaarden voor duurzaamheidsverslaggeving (European Sustainability Reporting Standards; ESRS) voor ondernemingen te handhaven. We vinden het essentieel dat de Europese Unie een consistent

regelgevend kader heeft dat eraan bijdraagt dat kapitaal richting duurzame oplossingen vloeit. Alleen met verplichte informatieverschaffing door bedrijven, bijvoorbeeld over hun klimaatvoetafdruk, krijgen beleggers de juiste informatie om hun portefeuilles te beoordelen en verantwoorde beleggingskeuzes te maken.

CSRD

Aan het begin van 2023 is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in werking getreden. Deze richtlijn voorziet in duurzaamheidsaspecten die moeten worden meegenomen in de jaarverslaggeving, onder andere het principe van de dubbele materialiteit: het effect van de onderneming op de omgeving én het effect van de omgeving op de onderneming moeten worden meegenomen. De specifieke uitwerking van de richtlijn is nog onderhevig aan interpretatie en concretisering. Hoewel deze richtlijn vooraleerst geldt voor grote beursgenoteerde ondernemingen, is duidelijk dat CSRD invloed gaat hebben op de totstandkoming van ons jaarverslag over het boekjaar 2025.



'Onze deelnemers krijgen straks een iets beter pensioen'

Drie vragen aan Jeroen van der Geest, bestuurder van het Pensioenfonds Werk en (re)Integratie (PWRI). Als directeur van werk- en leerbedrijf ConnecteD kent hij zijn doelgroep door en door.

PWRI gaat op 1 januari 2025 als een van de eerste fondsen over naar het vernieuwde pensioenstelsel. Zijn jullie er klaar voor?

“Samen met APG waren we het afgelopen jaar als bestuur intensief bezig met alle juridische, wetstechnische en arbeidsvoorwaardelijke aspecten van de nieuwe regeling. Wat wordt er bedoeld vanuit de Pensioenwet, wat vinden de

sociale partners belangrijk, hoe organiseren we alles goed met elkaar? Dat was best spannend. Want het is voor iedereen nieuw. Als bestuur probeer je samen met de sociale partners tot een heldere, evenwichtige besluitvorming te komen die goed uitlegbaar is en draagvlak heeft bij alle gremia. Het was een mooi, gezamenlijk proces, waar ik met veel voldoening op terugkijk. We wilden zo dicht mogelijk bij de bestaande regeling blijven en dat is goed gelukt. Naar verwachting krijgen alle deelnemers dankzij onze hoge dekkingsgraad – die buffer gaan we deels uitdelen – straks ook een iets beter pensioen.”

Voorzie je nog mogelijke hindernissen?

“We staan er goed voor, maar natuurlijk blijven er onzekere aspecten. In de pensioenwereld denken we altijd met werkelijkheden en waarheden te werken, maar het zijn aannames, dat hebben we wel geleerd. Je weet nooit wat er kan gebeuren in de wereld en welke invloed dat heeft op onze dekkingsgraad. Zowel in de politiek en de wetgeving als in de uitvoering blijven zaken in beweging. Waardoor je steeds goed moet kijken

naar de besluiten die je hebt genomen en de afwegingen die daarachter zaten. Moeten we besluiten heroverwegen, of weer met de sociale partners in gesprek?

Onze plannen worden in 2024 getoetst door De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten, dat is ook nog een intensief proces. En verder gaan we de deelnemers komend jaar informeren.”

Jullie deelnemers zijn gemiddeld minder taalvaardig. Wat is belangrijk in de communicatie met hen?

“We bieden informatie gedoseerd, per specifieke groep, op B1-niveau en bij voorkeur visueel aan, we gebruiken filmpjes. Er zijn klankbordgroepen, we organiseren kennisdagen voor werkgevers en doen een duidelijk appel op hen om informatiebijeenkomsten te houden voor hun medewerkers. Met name voor mensen die vlak voor hun pensioen zitten en veel vragen hebben. Dat is wel een voordeel van onze sector; we kunnen de deelnemers vrij goed via hun werkgevers en zaakbehartigers bereiken. Die steunstructuur is heel belangrijk voor ons.”

Wendbare organisatie

Tot 2028 richt onze dienstverlening zich op de huidige pensioenregeling terwijl we steeds meer werk in het vernieuwde stelsel verrichten. Pensioenuitvoering en Vermogensbeheer gaan daarin nauwer samenwerken. Het vernieuwde stelsel heeft grote impact op onze organisatie.

Samen maken we een veranderingsproces door, dat van alle medewerkers extra flexibiliteit, slagkracht en professionalisering vraagt. Bovendien veranderen ook de eisen en verwachtingen van de pensioenfondsen en hun deelnemers. Tegelijkertijd willen we onze duurzaamheidsambities waarmaken. Een effectieve samenwerking is daarvoor een must.

In de praktijk blijkt dat dit laatste aspect nog extra aandacht behoeft. Om de transitie succesvol te kunnen realiseren, moet er organisatiebreed niet alleen anders, maar ook meer worden samengewerkt. Een intensievere

samenwerking tussen de verschillende teams komt een betere afstemming van de werkzaamheden en een snellere besluitvorming ten goede.

Strategische personeelsplanning

De omvangrijke en complexe transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, gecombineerd met de uitvoering van de dagelijkse dienstverlening, vraagt de komende jaren extra veel menskracht. APG kampt echter, net als vele andere bedrijven, met een krappe arbeidsmarkt. Evenals in 2022 hebben we in 2023 een intensieve arbeidsmarktcampagne gevoerd. Daarnaast hebben de medewerkers hun eigen netwerken actief benaderd. Dit laatste was vooral waardevol voor functies die moeilijk te werven zijn, zoals bij IT, Finance en Risk. Mede dankzij deze acties en inzet overtrof het aantal vervulde vacatures de doelstelling. We mikten op 80 procent, maar kwamen uit op 83 procent. In 2023 had APG 3.723 medewerkers in dienst.

Externe medewerkers

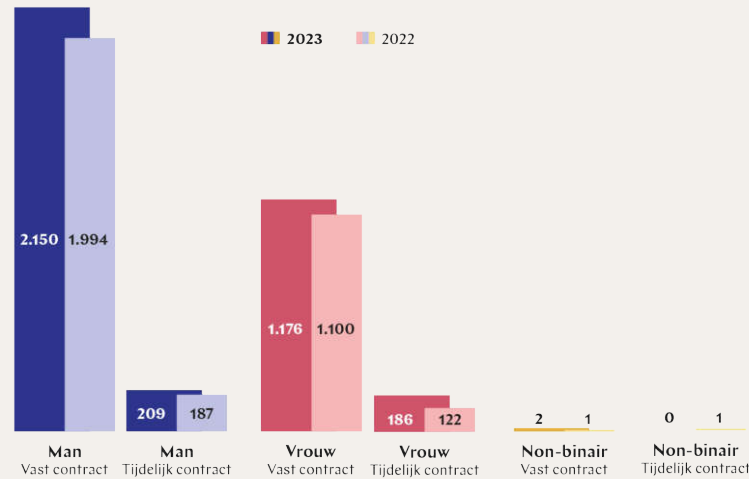
Hoewel we vorderingen maken in het vervullen van de vacatures, wordt de druk

op de medewerkers in vaste dienst nog in onvoldoende mate beperkt. Daarom hebben we gekozen voor extra inzet van externe medewerkers. Dit biedt ons waar nodig meer capaciteit en flexibiliteit. Dit zal ook voor 2024 gelden. In 2023 waren er 805 externe krachten bij APG werkzaam (2022: 743). Zij worden ingezet op het programma dat zich bezighoudt met de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel en op functies in de business. Hun expertise betreft voor het overgrote deel IT (Dev Ops, Data Stewards) en verder vooral specialistische functies, of juist functies die gericht zijn op deelnemercontact of het opschonen van data voor het transitieproces van de pensioenfondsen.

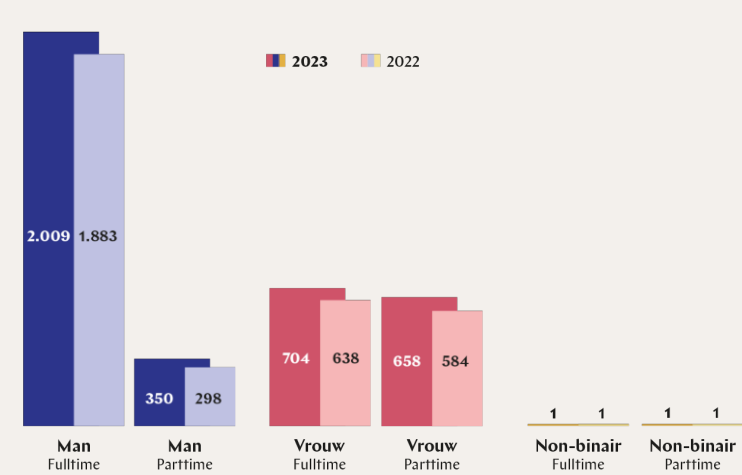
Duurzame inzetbaarheid

We investeren in duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. We stimuleren dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen en doorgroeien, onder meer met een breed aanbod van leertrajecten. In 2023 hebben we een nieuw platform geïntroduceerd waarmee medewerkers meer regie kunnen nemen over hun ontwikkeling en opleidingsbehoefte.

Medewerkers met een vast en een tijdelijk contract



Medewerkers in parttime en fulltime dienstverband



65

We luisteren naar wat de medewerkers nodig hebben om optimaal te kunnen functioneren en we zijn daarbij sparringpartner voor alle medewerkers en leidinggevenden. In het Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO) 2023 steeg de score voor de leercultuur van 69 (2022) naar 71.

Leiderschapsontwikkeling

Onze leidinggevenden moeten hun teamleden door alle huidige en toekomstige veranderingen

binnen de organisatie loodsen. Zij zorgen ervoor dat medewerkers hun werk zo goed mogelijk kunnen doen en faciliteren ook hun leertraject. Leidinggevenden worden hierop getraind in 'Leading Talent Development'.

Great place to work

Om optimaal te kunnen werken, is allereerst een veilige omgeving met goed werkgeverschap nodig. Een omgeving waarin we resultaatgericht en plezierig samenwerken en waar iedereen

erbij hoort. Een vitale, gezonde organisatie is de basis van een 'great place to work'. Via een breed vitaliteitsaanbod, gericht op duurzame inzetbaarheid, fysieke gezondheid en mentale weerbaarheid, ondersteunen we de medewerkers om fit blijven.

Uit het MBO komt naar voren dat medewerkers APG ervaren als een organisatie met een 'prettige bedrijfscultuur en fijne collega's'. Ze zijn positief over factoren als 'autonomie',



APG wil een inclusieve en gelijkwaardige werkomgeving zijn waarin elke medewerker zich thuisvoelt

‘goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden’ en ‘ruimte voor ontwikkeling’. De tevredenheidsscore voor deze factoren steeg van 77 (2022) naar 78.

week naar kantoor gaan. Direct contact met collega's is immers belangrijk om effectief samen te kunnen werken en je verbonden te voelen. Daarom is het parkeerbeleid versoepeld, zodat APG-kantoren in Amsterdam en Heerlen makkelijker kunnen worden bezocht.

Het MBO liet zien dat in 2023 de balans in werk en privéleven met een score van 74 (2022: 74) opnieuw beter wordt gewaardeerd. In 2021, toen het hybride werken werd geïntroduceerd, was deze score nog 68.

Diversiteit en inclusie

APG wil een inclusieve en gelijkwaardige werkomgeving zijn waarin elke medewerker zich thuisvoelt, ongeacht (culturele) achtergrond, gender, leeftijd, seksuele oriëntatie en/of andere persoonlijke kenmerken. Gezien de maatschappelijke functie van APG vinden wij het belangrijk dat ons personeelsbestand op alle niveaus en afdelingen een afspiegeling is van de samenleving en van de deelnemers. Bij de wervingsactiviteiten houden we hier rekening mee.

Verdeling mannen en vrouwen

op 31 december, gender (%)

	Raad van Commissarissen	
2023	M 60	V 40
2022	M 40	V 60
	Raad van Bestuur	
2023	M 50	V 50
2022	M 50	V 50
	Directie	
2023	M 72	V 28
2022	M 82	V 18
	Management	
2023	M 67	V 33
2022	M 65	V 35
	Subtop	
2023	M 67	V 33
2022	M 65	V 35

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage bij APG bedroeg in 2023 3,8 procent. Dat is lager dan eind 2022 (4,2 procent). De doelstelling voor langdurig verzuim (meer dan 42 dagen) lag in 2023 op maximaal 2,7 procent. In 2023 kwam dit uit op 2,7 procent, tegen 2,1 procent in 2022.

Hybride werken

APG stimuleert medewerkers bewust te kiezen waar en wanneer ze willen werken. We stimuleren hybride werken waarbij medewerkers uit dezelfde teams minimaal twee dagen per

Dilemma

Investeren we vooral in het verbeteren van de huidige operatie of leggen we meer focus op de implementatie van de Wet toekomst pensioenen?

Een van de uitdagingen voor APG is het vinden van de juiste balans tussen de werkzaamheden voor het huidige pensioenstelsel en de werkzaamheden

voor het vernieuwde stelsel. Zonder in te leveren op resultaat en kwaliteit.

De transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel vraagt namelijk veel (extra) capaciteit. Onder meer voor het ontwikkelen en testen van een inwaarstraat, waarmee we de fondsen laten overstappen op het vernieuwde stelsel. Maar ook voor de ontwikkeling – en het testen – van een nieuwe polis- en kapitaaladministratie. Net als een verbinding tussen de pensioenadministratie

en de beleggingsadministratie.

Tegelijkertijd moeten we ook in het hier en nu, in het huidige pensioenstelsel, onze servicekwaliteit op een hoog niveau houden. Hoe zorgen we ervoor dat we die capaciteit goed verdelen? Welke verbeteringen aan het huidige stelsel moeten we nog uitvoeren en welke niet? En hoe zorgen we dat ook de medewerkers in het 'oude' systeem duurzaam inzetbaar blijven? Dat blijft een balanceeract.

67

Binnen onze organisatie is een Diversity & Inclusion (D&I) Officer aangesteld. Een D&I Board ondersteunt bij strategische vraagstukken. Er zijn verschillende medewerkersnetwerken actief (Global Women's Forum, Young APG, Proud en Connecting Cultures). Zo creëren we organisatiebreed bewustwording en verbinden we alle collega's.

In het vierde kwartaal van 2023 is een D&I survey uitgezet onder medewerkers. Hieruit blijkt dat er veel draagvlak is voor aandacht voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Wel is dit draagvlak continu in beweging. Gelet op kenmerken als leeftijd, seksuele geaardheid en neurodiversiteit bestaat er

al diversiteit in ons personeelsbestand. We zien echter dat genderdiversiteit en zeker culturele diversiteit minder aanwezig zijn. Over het algemeen wordt ons werkklimaat als gelijkwaardig en inclusief ervaren, al zijn collega's uit minderheidsgroeperingen hier kritischer over. We streven ernaar de gevoelens van gelijkwaardigheid en inclusie, ook zichtbaar als onderdeel in een MBO-score (dit jaar: 77, vijf punten hoger dan de benchmark), verder te versterken. We gaan door met het aantrekken van divers talent.

In december ondertekende APG de 'Declaration of Amsterdam' van Workplace Pride, ter ondersteuning van ons commitment om ons

in te zetten voor de positie van LHBTQIA+ werknemers. Net zoals het eerder getekende charter Diversiteit van de SER en het charter Talent naar de Top, draagt dit bij aan het realiseren van een inclusieve werkomgeving voor iedereen.



'We moeten hard werken om diverser te worden'

Drie vragen aan Roosmarije Reneman, hoofd Development & Change bij APG.

Diversiteit en Inclusie (D&I) zijn een hot topic bij APG. Vanwege de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel heeft APG meer mensen moeten aannemen. Was dit dé kans voor meer D&I?

“Door de krapte op de arbeidsmarkt ga je sowieso op een andere manier naar talent kijken. Je spreekt bronnen en netwerken aan waar je normaal misschien minder snel gaat

zoeken. Denk bijvoorbeeld aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij zijn daar echt niet de enige in, er zijn bedrijven die hier veel verder in zijn. We waren wel een van de eersten met het dichten van de loonkloof, maar we moeten hard werken om diverser te worden. Met name als het gaat om gender, man/vrouwverhoudingen en culturele diversiteit. Als organisatie wil je immers ook een afspiegeling zijn van de deelnemers die bij de pensioenfondsen zijn aangesloten. Bovendien maakt diversiteit, ofwel verschillende perspectieven, de besluitvorming beter. Ook vanuit bedrijfseconomisch perspectief is diversiteit dus belangrijk. Daarom is dit onderdeel van onze strategie.”

Hoe vertaalt die strategie zich in de praktijk?

“Als je naar de Medewerkerbetrokkenheidscijfers kijkt, scoren we op inclusie boven de benchmark. Dat komt echt omdat APG een mensgerichte organisatie is. Wel is het zo dat het makkelijker is om inclusief te zijn als je niet veel van elkaar verschilt. Hoe diverser je populatie, hoe moeilijker het wordt om inclusief te blijven. Daarom zijn de verschillende D&I-netwerken die we binnen

APG hebben zo belangrijk. Want als je je niet in elkaar kunt inleven of niet begrijpt waarom iets belangrijk is voor bepaalde groepen, dan kun je geen verbinding maken.

De netwerken bedenken zelfstandig welke initiatieven ze willen ontplooiën. Vanuit People & Change proberen wij ze weer met elkaar te verbinden, zodat het niet een paar aparte hokjes worden waarbinnen iedereen zich fijn voelt. Die netwerken hebben eigenlijk allemaal minderheidsstandpunten, dus dat zij onderling verbonden zijn is ook heel belangrijk.”

Stuit het D&I-beleid ook op weerstand?

“Ik denk dat je in een organisatie altijd terugziet wat er in de samenleving speelt. Het is essentieel om niet te polariseren. Geen wij-zij dus. Daarom staan we ook open voor mensen die D&I maar onzin vinden. Dat betekent niet dat je daarin meegaat, maar het is wel belangrijk om te luisteren, om te weten waar en waarom er weerstand is. Iedereen mag zich laten horen – maar wel met respect. Als we in gesprek blijven, kunnen we echt alles oplossen.”

Digitalisering

Digitalisering is een cruciaal onderdeel van onze strategie. Met nieuwe technologieën, inclusief kunstmatige intelligentie, kunnen we efficiënter werken, de dienstverlening aan de pensioendeelnemers en fondsen versterken en nog betere investeringsbeslissingen nemen. APG let hierbij strikt op veiligheids- en privacyrisico's die nieuwe technologie met zich meebrengt. Bewustwording vergroten heeft continu de aandacht.

APG wordt meer en meer een organisatie waarin nieuwe technologieën de basis vormen van de dienstverlening. Alle actuele strategische programma's zijn toegesneden op verdere digitalisering. Dat is ook extern merkbaar: pensioenfondsen, de werkgevers en hun deelnemers krijgen meer inzicht via online portals en apps.

IT-architectuur en innovatie

Als we in de toekomst wendbaar en efficiënt willen blijven, is het belangrijk dat we werken met een strakke, overzichtelijke IT-architectuur. Hoewel APG nu een gezond en stabiel IT- en datalandschap heeft, moeten we vernieuwen om klaar te zijn voor nieuwe omstandigheden, zoals het vernieuwde pensioenstelsel.

Met een optimale IT-architectuur voorkomen we te veel verschillende soorten applicaties en beheersoplossingen. We worden wendbaarder en het wordt gemakkelijker gegevens uit te wisselen – intern én extern. Om flexibiliteit te kunnen borgen, zetten we de nieuwe IT-architectuur zoveel mogelijk 'ontkoppeld' op. Die houdt in dat bepaalde systemen ook zelfstandig en in hun eigen tempo kunnen veranderen.

Gecontroleerd en beheerst werken we toe naar een moderne, digitale organisatie, die in staat is om nieuwe ontwikkelingen snel te absorberen. We kijken welke veranderingen er nodig zijn om de doelstellingen van APG te bereiken. In onze digitale infrastructuur

houden we niet alleen rekening met de impact van programma's zoals Pensioen van Straks, maar ook met digitale ontwikkelingen die het landschap wendbaarder maken, zoals de cloud en generatieve kunstmatige intelligentie.

Digitalisering bij Vermogensbeheer

Het Workflow managementsysteem van APG Vermogensbeheer is uitgebreid voor productbeheer, beoordeling van externe mandaten, client workflow management en operationele due diligence. Ook is de Integral Client Portal gelanceerd om klanten direct toegang te geven tot alle voor hen relevante informatie, zowel vanuit het perspectief van het vermogensbeheer als vanuit de pensioenuitvoering.

Bij Vermogensbeheer was 2023 een belangrijk jaar voor de digitale transformatie. Deze kent drie belangrijke speerpunten.

Order en Execution management systems

Order Management System (OMS) en Execution Management System (EMS) zorgen

ervoor dat Vermogensbeheer beleggingen efficiënt kan uitvoeren en tegelijkertijd voldoet aan de compliance-eisen die gelden voor én na de uitvoering van een transactieportefeuille.

Slimme data-oplossingen

Slim gebruik van data is een belangrijk onderdeel van de digitalisering binnen vermogensbeheer. Multidisciplinaire teams leveren digitale data-oplossingen voor de pensioenfondsen, zoals de Fundamental Equities & Alternative Data case. Hiermee kunnen de beleggingsteams alternatieve datasets optimaal selecteren, analyseren en gereedmaken voor onze klantposities.

Selfservice

Ook de invoering van selfservice tooling is integraal onderdeel van de digitale transformatie. In 2023 zagen we een sterke toename van collega's die selfservice tools als Phyton, Qlik, R- en Power-BI gebruiken om hun werkprocessen te verbeteren. We zien er bij de implementatie van deze hulpmiddelen nauwgezet op toe dat ze voldoen aan ons risico & control raamwerk.

Training en awareness

We besteedden in 2023 veel aandacht aan training en awareness. APG'ers worden voortdurend getraind op bewustwording en

op de risico's die kunnen optreden door cybercrime. Via intranet communiceren we regelmatig over 'phishing mails', waar ook APG last van heeft. Verder hebben alle IT-

Dilemma

Hoe zet je kunstmatige intelligentie optimaal in, zonder te veel risico's te nemen?

Door de snelle opkomst van kunstmatige intelligentie (artificial intelligence, AI) is nieuwe technologie ineens beschikbaar voor een grote groep mensen – en dus ook voor medewerkers van APG. Het dilemma zit hem erin dat we een balans zoeken tussen effectief inzetten en het beheersen van risico's. Dat vraagt aanpassingen op het vlak van visievorming, governance en beheersing. APG werkt met een AI-expertgroep met brede vertegenwoordiging van zowel gebruikers als experts op inhoud en risk/legal. Met die aanpak kunnen we toepassingen uitproberen die direct bijdragen aan onze belangrijkste processen en toepassingen die de operatie effectiever maken.

Snelle adoptie van de techniek is van belang omdat we in een concurrerende omgeving opereren. In het beste geval creëren we concurrentievoordeel; in het slechtste geval houdt het ons relevant. We willen zeker niet achterop raken als de concurrentie de vruchten plukt van nieuwe AI-tools.

Aan de andere kant moet adoptie van AI zorgvuldig worden beheerd. Een overhaaste implementatie, zonder robuust beleid, leidt tot systeemkwetsbaarheden en mislukkingen. En kan op zijn beurt leiden tot grote financiële, ethische en reputationele risico's. Wat, erger nog, een negatieve impact heeft op het vertrouwen van onze klanten.

specialisten de reguliere training in 'veilig programmeren' afgerond.

In de Digital Academy volgen alle APG-medewerkers online trainingen als Data-ethiek, Datageletterdheid en Security & Awareness. We houden bij hoeveel collega's we hiermee bereiken. In 2024 bekijken we hoe we medewerkers nog nadrukkelijker kunnen aansporen de cursussen te volgen.

We vinden het ook belangrijk deze awareness met de pensioenfondsklanten te delen. Samen met twee pensioenfondsen hebben we een 'business continuïteits-oefening' gehouden, zodat we van elkaar weten hoe we moeten reageren bij calamiteiten. We zijn van plan dit soort oefeningen komend jaar vaker te gaan doen, samen met alle pensioenfondsen. Ook hebben we in 2023 grote themasessies georganiseerd bij onze pensioenfondsklanten, onder meer over digitale wet- en regelgeving en over ontwikkelingen rondom kunstmatige intelligentie.

Wet- en regelgeving digitalisering

APG omarmt de wet- en regelgeving op het gebied van digitale security, kunstmatige intelligentie en privacy. We implementeren DORA (Digital Operational Resilience Act). Dit biedt een goede basis om bij onze digitale innovaties de daaruit voortvloeiende risico's te beperken. We werken verder aan een visie op de inzet van toepassingen die gebruikmaken van kunstmatige Intelligentie, waarbij we nauwlettend kijken naar de Artificial Intelligence Act die de Europese Unie aan het voorbereiden is. Alles wat APG op dit vlak doet, moet in lijn zijn met alle bestaande en toekomstige wet- en regelgeving.



'AI kan ons helpen sneller te innoveren'

Drie vragen aan Tim Schulteis, Director Group Digital Office bij APG.

Hoe speel je als grote financiële organisatie in op het potentieel van technologieën als AI, zonder te veel risico's te nemen?

"Door ermee te starten. Want alleen dan kom je erachter wat de risico's zijn en kun je je aanpak verder aanscherpen. Een innovatieve mindset dus. Dat klinkt logisch, maar bij APG zijn we gewend om vanuit risico's te denken. Verklaarbaar, gezien de verantwoordelijkheid die we hebben. Maar een bottleneck kan zijn dat je eerst maandenlang gaat

nadenken en afwegen voordat je een stap zet. En dat uitstellen van een keuze is een keuze op zichzelf. Die tijd kan kostbaar zijn met een technologie die zich nog sneller ontwikkelt dan dat er wetgeving voor is."

Heeft APG dan wel een voldoende innovatieve mindset om die ontwikkelingen te omarmen?

"Die proberen we te vergroten. Als je kijkt naar 2023 dan ben ik heel trots op hoe we, in een tijd van grote veranderingen en nieuwe systemen, geen majeure incidenten hebben gehad op security. De operatie draait terwijl we, in aanloop naar het vernieuwde stelsel, ingrijpend verbouwen. We hebben goed op orde wat de kaders en richtlijnen zijn voor die veranderingen op IT-gebied. We móeten ook wel, om de systemen op tijd klaar te hebben voor de eerste twee fondsen die overstappen naar het vernieuwde stelsel, op 1 januari 2025. Ik heb er vertrouwen in dat dat lukt, maar de grote uitdaging zit hem in het op de juiste manier combineren van de grote verbouwing van vandaag met het vermogen en de bereidheid om vooruit te kijken. En om te zorgen dat we omwille van krappe deadlines nu

geen keuzes maken die niet goed houdbaar zijn voor de langere termijn."

Hoe kan AI een organisatie als APG concreet helpen?

"AI kan ons helpen bij het bevorderen van digitale innovatie en het verhogen van onze verandersnelheid. We doen, zij het steeds minder, nog steeds veel 'handmatig'. Als je IT-changes – bijvoorbeeld een verandering van een stukje software – wilt doorvoeren, moet je nu nog naar een change-afdeling en wordt er een heel proces opgetuigd om de gewenste verandering te analyseren, te bouwen en te testen. Met bij grotere veranderingen potentieel tijdrovende afhankelijkheden tussen teams. Waar je naartoe wilt, is 'change as a commodity'. Dus dat jij als eindgebruiker veranderingen gemakkelijk, snel en goed kunt doorvoeren. Dat levert ontzettend veel tijd en efficiëntie op. Vergelijk het met het bouwen van een website: dat kan iedereen tegenwoordig razendsnel zelf met handige programma's en zonder technische kennis, terwijl je daar een paar jaar geleden nog voor moest kunnen html'en. Die innovatieslag, dát is de essentie van digitalisering."

Onze financiële positie



2023 in beeld: Natuurherstelwet

Het Europees Parlement stemde in juli in met de Natuurherstelwet. De wet is bedoeld om het snelle verlies van dier- en plantsoorten in Europa te stoppen.



Onze financiële positie

Onze financiën in 2023

Het primaire doel van APG is het maximaliseren van pensioenwaarde voor de pensioenfondsklanten en hun deelnemers. Daarnaast dient APG een gezond resultaat te realiseren, een rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie. In 2023 heeft APG een omzet gerealiseerd van 1.002 miljoen euro (2022: 962 miljoen euro) en een netto resultaat van 10,3 miljoen euro (2022: 48,9 miljoen euro).

Dit netto resultaat is 38,6 miljoen euro lager ten opzichte van vorig jaar. In het bedrijfsplan voor 2023 hadden we al rekening gehouden met een daling. Zoals verwacht zijn de kosten van de reguliere dienstverlening gestegen als gevolg van de hoge inflatie in 2023. Binnen de strategische initiatieven Pensioen van Straks en Grip op Data hebben we in 2023 fors geïnvesteerd in de voorbereidingen op het vernieuwde pensioenstelsel, waarbij een deel van deze kosten niet aan klanten in rekening is gebracht. Een onverwacht effect waren de hogere kosten doordat de btw op inkoopkosten voor voorbereidingen op Wtp-gerelateerde

dienstverlening niet terugvorderbaar bleek. Ook hebben we op specifieke diensten een lagere vergoeding moeten accepteren van onze opdrachtgevers.



Zoals verwacht zijn de kosten van de reguliere dienstverlening gestegen als gevolg van de hoge inflatie

De effectieve belastingdruk kwam in 2023 uit op 21,4 procent (2022: 24,5 procent). Met een solvabiliteit van 54 procent (2022: 59 procent) is onze vermogenspositie sterk. De operationele kasstroom over 2023 was positief.

Operationele kosten

Naast inflatie en investeringen in strategische initiatieven waaronder Pensioen van Straks, Grip op Data en Digitalisering, zijn de operationele kosten ten opzichte van 2022 ook

gestegen als gevolg van de afgesloten cao-afspraken en de hogere tarieven in de markt op externe kosten. Doordat we vacatures niet volledig konden invullen hebben we in 2023 meer externen ingehuurd, die relatief duurder zijn dan vaste medewerkers.

In de afgelopen jaren zagen we in de kosten duidelijk de effecten van corona terug: minder reisdrengingen, minder energie, minder opleidingen et cetera. In het 'nieuwe normaal' wordt er veel bewuster nagedacht over reisdrengingen en aanwezigheid op kantoor, maar het effect daarvan is in de financiële cijfers niet meer zo significant aanwezig als in de voorgaande jaren.

Omzet

We realiseren onze omzet via contracten met opdrachtgevers waarmee we een langdurige relatie hebben. De omzet van het vermogensbeheer is deels afhankelijk van de ontwikkeling van het beheerd vermogen. Deze omzet is in 2023 gedaald door gewijzigde omzetafspraken en wijzigingen in de dienstverlening van vermogensbeheer.

In de omzet maken we onderscheid tussen omzet voor de reguliere dienstverlening en omzet voor strategische initiatieven. De omzet voor de reguliere dienstverlening pensioenbeheer is gestegen in 2023, maar doordat de dienstverlening veelal is gebaseerd op meerjarige prijsafspraken kon het inflatie-effect in onze kosten niet volledig worden gecompenseerd. Hoewel niet alle kosten voor de strategische initiatieven door klanten worden vergoed, is de omzet met betrekking tot de strategische initiatieven in 2023 hoger.

zeer laag is en op specifieke activiteiten zelfs negatief, is de winstmarge op de vermogensbeheeractiviteiten voldoende gebleken. De verwachting is dat de gemiddelde prijs per deelnemer voor de pensioenuitvoering in de toekomst goedkoper moet kunnen worden. Door de investeringen in de strategische initiatieven kunnen we op termijn een betere dienstverlening bieden en streven we naar lagere kosten na de invoering van het vernieuwde pensioenstelsel.

Door de forse daling in het netto resultaat in 2023 ten opzichte van 2022 bedraagt het rendement op het eigen vermogen in 2023 4,3 procent (2022: 13,9 procent), hetgeen net voldoet aan het vereiste rendement volgens het beleid van APG.

In 2023 heeft APG een dividend over het boekjaar 2022 van 99,8 miljoen euro aan de aandeelhouders uitgekeerd. De voorgestelde dividenduitkering voor 2023 is berekend op basis van de analyse van het beschikbare vermogen versus ons vereiste kapitaal volgens het kapitaal- en dividendbeleid en de wettelijke vereisten vanuit onze vergunning bij vermogensbeheer. Door het lagere resultaat in 2023 en een stijging van ons vereiste kapitaal ultimo 2023 is de voorgestelde dividenduitkering in 2023 aanzienlijk lager dan in 2022. Onze statutaire winstbestemming over 2023 is opgenomen in de Jaarrekening.

Verwachtingen

De strategische initiatieven Pensioen van Straks, Grip op Data en Digitaliseren bereiken in 2024 hun hoogtepunt wat betreft omvang, werkzaamheden en opleveringen. Het doel is om in de komende drie jaar al onze

Kapitaal- en dividendbeleid

Belangrijke uitgangspunten in ons kapitaal- en dividendbeleid zijn financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen, geen overkapitalisatie en een vereist rendement, passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie. Onze rendementsdoelstelling is gebaseerd op enerzijds een minimaal rendement op het eigen vermogen en anderzijds een minimaal rendement op de totale kosten van de dienstverlening. Hiermee sluit de rendementsdoelstelling aan bij de fiscale transfer pricing uitgangspunten die gelden ten aanzien van de aandeelhoudersrelatie die APG heeft met ABP.



De winstmarge op de activiteiten bij vermogensbeheer is voldoende gebleken

Marktpositie

De concurrentiepositie in de markt voor pensioenuitvoering en vermogensbeheer is verschillend, en daarmee ook de winstmarges. Waar de winstmarge op de pensioenuitvoering

Financiële positie >

Onze financiële positie

pensioenfondsklanten succesvol te kunnen laten overgaan, startend met de eerste twee fondsklanten in 2025. We verwachten dat de strategische initiatieven in 2024 tot nog hogere kosten zullen leiden en dat, net als in 2023, een deel van deze kosten niet gedekt wordt door omzet. Hierdoor moeten we een groter deel van de investeringen binnen de strategische initiatieven absorberen. De druk op het resultaat zal daarmee naar alle waarschijnlijkheid doorwerken in 2024 en mogelijk verder toenemen.

Naast de volle focus op onze strategie zullen we in 2024 andere kostenstijgingen zoveel mogelijk beperken en inzetten op het kostenverlagingen op de langere termijn. Voor 2024 is het doel het netto resultaat binnen de minimale financiële doelstellingen te laten eindigen. Dit wordt een uitdagende opgave, waarbij we regelmatig moeilijke keuzes moeten maken.



**Minister Carola Schouten
bezoekt de GroeiFabriek, de
innovatiehub van APG.**



‘De overheid moet ervoor zorgen dat iederéén pensioen opbouwt’

Drie vragen aan Eduard Ponds, Senior Researcher bij APG.

Je hebt veel onderzoek gedaan voor het vernieuwde pensioenstelsel. Je ging onder meer na hoe deelnemers denken over een gezamenlijke buffer van hun fonds. Een ruime meerderheid blijkt voorstander. Wat moet er nog meer worden onderzocht?

“Of er een verplichte pensioenopbouw voor álle werkenden gerealiseerd kan worden. Want er zijn witte vlekken: een deel van de werkenden is opgenomen in een pensioenregeling maar een ander deel, zoals de zzp’ers, niet. Het

gevaar is dat mensen zonder pensioenopbouw straks financiële problemen krijgen. Daar draait de maatschappij dan voor op. Er zijn twee mogelijke oplossingen. De eerste is een minimale pensioenplicht, waarbij iedereen ten minste 15 procent van het inkomen voor het pensioen moet reserveren. Dat kunnen ze zelf doen of via een pensioenfonds. Zo voorkom je dat er concurrentie op de arbeidsmarkt wordt veroorzaakt door werkgevers die zzp’ers inschakelen omdat ze voor hen geen pensioenbijdrage hoeven te betalen. Een tweede idee is: de overheid moet voor zelfstandigen naast btw ook ptw – pensioen over toegevoegde waarde – gaan invoeren. Dan is het automatisch geregeld. Zelfstandigen die al wel pensioen opbouwen, kunnen de betaalde ptw later weer aftrekken van de fiscale premieruimte. Zo betaalt iedereen naar rato van het inkomen.”

Hoe is zo’n zelfstandigenregeling te realiseren?

“Dat ben ik nu aan het onderzoeken: hoe kunnen we dit zó gaan voorstellen, dat iedereen meekomt in dat idee? Want zo’n regeling is in ieders belang. Het kan via een pensioenfonds voor zelfstandigen of door zelfstandigen zelf een financiële instelling te laten kiezen die de premie voor hen belegt,

zoals in Australië het geval is. Vanuit de overheid moet er dus regelgeving komen. De overheid moet niet alleen het pensioenstelsel beschermen dat we hebben, maar er ook voor zorgen dat iederéén een adequaat pensioen opbouwt.”

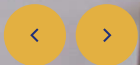
Met welk onderzoek ga je je in 2024 bezighouden?

“Er is veel aandacht voor de risicobereidheid van deelnemers. Er is wel onderzocht hoeveel risico mensen bereid zijn te nemen met het beleggen van hun pensioenpremie. Maar tot nu toe is nog nooit aan deelnemers gevraagd hoeveel premie ze zouden willen inleggen. Tot welke premiehoogte zijn ze bereid – en tegen welk beleggingsrisico? Misschien zijn mensen wel conservatief en voorzichtig, en betalen ze liever een wat hogere premie en nemen ze wat minder risico, want dan komen ze toch op een goed pensioenniveau uit. Of misschien is het precies omgekeerd: minder pensioenpremie, tegen een hoger beleggingsrisico. Ik ga onderzoeken wat de samenhang is tussen de bereidheid om risico aan te gaan en de bereidheid om een hogere premie te betalen. Want dat beeld is nu te iel.”

Onze governance



2023 in beeld: Scheve verdeling werk en zorg
Nog geen 1 op de 10 stellen verdeelt werk en zorg onderling gelijk. Met een nieuwe campagne stimuleert de overheid vrouwen meer te werken.



Corporate governance

Voor vertrouwen in een juiste invulling van de belangrijke rol die APG in de maatschappij vervult, zijn goed bestuur en een integere bedrijfsvoering essentieel.

APG houdt zich aan de toepasselijke wet- en regelgeving. Ook past APG vrijwillig de Corporate Governance Code – de norm voor goed ondernemingsbestuur – toe. In de enkele gevallen waar we de Code niet toepassen, leggen we uit waarom. Zie ook [Corporate Governance](#) op de website van APG.

risicocommissies. Ook wordt de raad van bestuur ondersteund door boards. Deze hebben elk hun eigen aandachtsgebied. Zoals de Portfolio board (inzet van middelen voor veranderinitiatieven binnen APG), de IT-board (beheerst, veilig, flexibel en toekomstbestendig IT-landschap), de Data board (datamanagement), de Sustainability board (duurzaamheid, maatschappelijke impact), de Diversity board (diversiteit en inclusie) en de Innovation board (bewaken innovatiepijplijn en innovatiefinanciering).

Samenstelling raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit vier leden. Annette Mosman is tot 2025 benoemd als voorzitter van de raad van bestuur. Zij heeft de portefeuilles Strategie, Communicatie en Public Affairs, Legal & Governance, Beleid, People & Change, Facility Services, Interne Audit, Duurzaamheid en het Pensioen van Straks-programma.

Francine Roelofsen-van Dierendonck (portefeuilles Deelnemers- en werkgeversservices en Fondsenbedrijf)

en Ronald Wuijster (portefeuille APG Vermogensbeheer) zijn herbenoemd als lid van de raad van bestuur tot 2026. Maarten Blacquièrre is tot 2026 benoemd als CFRO, Chief Data Officer en lid van de raad van bestuur (portefeuilles Finance, Risk & Compliance, Tax en IT).

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen is door de aandeelhouders van APG benoemd om, onder andere, de continuïteit van de organisatie te bewaken, met oog voor de duurzame waardecreatie op lange termijn voor alle bij APG betrokken belanghebbenden. Dit doet de raad van commissarissen onder meer door toezicht te houden op het functioneren en presteren van de organisatie en advies te geven aan de raad van bestuur. In contacten met aandeelhouders speelt de raad van commissarissen een actieve rol.

De raad van commissarissen speelt een sleutelrol bij de benoeming en het ontslag van bestuurders en commissarissen. Zo stelt de raad van commissarissen het functieprofiel

op, doet de werving, selectie en bereidt de benoemingen voor. Als werkgever beoordeelt de raad het functioneren van de raad van bestuur en doet voorstellen aan aandeelhouders voor het beloningsbeleid. De bevoegdheid tot benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en de vaststelling van hun bezoldiging, ligt bij de aandeelhouders.

De raad van commissarissen heeft twee commissies – de audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie – die de raad van commissarissen helpen in zijn toezichthoudende en adviserende taak. Op specifieke terreinen bereiden deze commissies de besluitvorming van de raad voor. Bij de vergaderingen van de audit- en riskcommissie is de externe accountant altijd aanwezig. De audit- en riskcommissie heeft tweemaal per jaar een gesprek met zowel de externe als de interne accountant, zonder aanwezigheid van de raad van bestuur.

In het verslag van de raad van commissarissen staan wat de specifieke aandachtspunten van de raad en de twee commissies in het afgelopen jaar waren. De manier waarop de raad van commissarissen zijn taak wil uitvoeren is

vastgelegd in een Toezichtsvisie, die op de APG.NL te vinden is.

Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond op 1 januari 2023 uit vijf commissarissen, met Pieter Jongstra als voorzitter, Dick van Well als vicevoorzitter en José Meijer, Sarah Russell en Claudia Zuiderwijk als lid. Pieter Jongstra is per 1 april 2023 opgevolgd door Peter Bommel en Claudia Zuiderwijk per 1 augustus 2023 door Constant Korthout.



APG hecht een groot belang aan een integere bedrijfsvoering

Aandeelhouders

APG Groep NV heeft twee aandeelhouders: de Stichting Pensioenfonds ABP (92,16 procent van de aandelen) en de Stichting Sociaal Fonds Bouwnijverheid (7,84 procent van de aandelen). Gedurende 2023 hadden de raad van bestuur en

de raad van commissarissen regelmatig overleg met de aandeelhouders.

Integere bedrijfsvoering

APG hecht een groot belang aan een integere bedrijfsvoering, zowel voor APG als organisatie als voor de individuele medewerker. Voor het bevorderen van een integere bedrijfsvoering heeft APG de Gedragscode.

Extern toezicht

Wettelijk houdt De Nederlandsche Bank (DNB) toezicht op pensioenfondsen en niet op de pensioenuitvoeringsorganisaties. Zo staat ABP, opdrachtgever van APG, als pensioenfonds onder toezicht van DNB, net als APG's overige pensioenfondsklanten. Onderwerp van dit toezicht is onder andere de uitbesteding van diensten aan APG voor de pensioenuitvoering. APG voert om deze reden dan ook regelmatig overleg met DNB.

APG Vermogensbeheer beheert het vermogen voor vier pensioenfondsen. Vermogensbeheer heeft hiervoor een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en valt onder het AIFMD- en MiFID-toezicht van de AFM. Daarnaast oefent DNB prudentieel

toezicht uit op het collectieve en individuele vermogensbeheer. Voor de solvabiliteits- en liquiditeitseisen volgt APG Vermogensbeheer het Internal Capital Adequacy and Risk Assessment Process (ICARAP).

Tax

Belastingen leveren een essentiële bijdrage aan de lokale gemeenschappen waarin we actief zijn en waarin we investeren. APG onderschrijft het belang van (internationale) initiatieven die gericht zijn op fiscale transparantie en een minimale effectieve belastingheffing.

Horizontaal Toezicht

APG hecht groot belang aan een open en eerlijke relatie met de fiscale autoriteiten. APG en ABP hebben eind 2021 gezamenlijk een hernieuwd convenant gesloten met de Belastingdienst in Nederland. Deze is gebaseerd op het zogenaamd 'doorontwikkeld horizontaal toezicht', waarbij de relatie is gebaseerd op transparantie, begrip en vertrouwen. APG heeft een Tax Control Framework ingericht en geïntegreerd in het APG-brede risicoraamwerk. De Belastingdienst steunt in toenemende mate op de interne beheersing door APG.

Verantwoord fiscaal beleid beleggingen

Als onderdeel van de uitvoering van ons fiscale beleid hebben we onze verwachtingen op belastinggebied voor de bedrijven waarin we beleggen verder uitgebreid. Ook hebben we strengere stemcriteria opgenomen in de aanloop naar het AVA (algemene vergadering van aandeelhouders)-seizoen van 2023. Dit ondersteunt het fiscale beleid en de fiscale principes van APG en van onze vermogensbeheerklanten.

APG beoordeelt de portefeuille van beursgenoteerde aandelen in ontwikkelde markten (met een marktkapitalisatie van minimaal 5 miljard euro) op basis van gegevens zoals inhoud van het fiscale beleid van een onderneming, fiscale transparantie, de effectieve belastingdruk en bekende controverses over belastingen. Op basis van de beoordeling identificeren we ondernemingen waarmee we engagement gaan voeren over verantwoord fiscaal gedrag. We streven ernaar om deze analyse, die in 2022 voor het eerst is uitgevoerd, in de toekomst jaarlijks uit te voeren.

Zie de APG-website voor meer info over ons [fiscaal beleid](#).

Stembeleid

In 2023 hebben we de toetsing aan het fiscale beleid en de fiscale principes van APG en de pensioenfondsen waarvoor we beleggen geïntegreerd in ons stembeleid. Wanneer blijkt dat ondernemingen niet handelen in lijn met onze verwachtingen op belastinggebied, kunnen we tegen de (her)benoeming van de CFO/voorzitter of leden van het Auditcomité stemmen. In 2023 zijn we onder andere met Amazon in gesprek gegaan over onze zorgen over belastingtransparantie en het lage effectieve belastingtarief. De terughoudendheid van het bedrijf om in te gaan op ons verzoek, leidde vervolgens tot een stemming tegen de herbenoeming van de voorzitter van het auditcomité tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders van Amazon. We hebben ook gestemd voor een aandeelhoudersresolutie waarin Amazon wordt opgeroepen om zijn belastingzaken openbaar te maken, in overeenstemming met de wereldwijde rapportagenormen.

Voor alternatieve beleggingen hebben we het fiscale beleid en de fiscale principes van APG en de pensioenfondsen vertaald naar fiscale criteria die we gebruiken om te beoordelen of een potentiële nieuwe belegging in lijn is met ons belastingbeleid. We bevorderen de naleving van deze fiscale principes, waarbij wij erop wijzen dat het succes om dit te bereiken mede afhangt van de mate van invloed die we hebben in de voorgenomen belegging.

Overleg met de ondernemingsraad

In 2023 behandelde de ondernemingsraad vijf adviesaanvragen en vijf instemmingsverzoeken over reorganisaties. Allemaal kregen ze een positief advies – hoewel vaak onder voorwaarden. Ook werd de ondernemingsraad via 38 informatienotities geïnformeerd over minder ingrijpende wijzigingen binnen de organisatie.

Er vonden negen overlegvergaderingen plaats met de vertegenwoordiging van de raad van bestuur. Om de agenda te beperken en kennis te vergroten, werden vooraf themasessies en probleemanalyses georganiseerd. Bij twee overlegvergaderingen werd de algemene gang van zaken besproken met leden van de raad van

commissarissen. Daarnaast had het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad regelmatig informeel contact met commissarissen. Er waren elf agendacommissievergaderingen tussen de bestuurder en het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad.

Vanaf het najaar is besproken hoe de medezeggenschap gedurende de transitie zo soepel mogelijk kan verlopen. De bestuurder wil graag minder formele en meer informele contactmomenten. Vooral omdat formele adviesaanvragen gaan afnemen, en de organisatie volop werkt aan het 'APG van straks'.

Intern overleg

Intern vergaderde de ondernemingsraad 21 keer. Ook werden er twee tweedaagse scholingsdagen georganiseerd, waarbij de nadruk lag op teambuilding en contact met leden van de raad van commissarissen. Tijdens deze scholingsdagen kwamen ook onderbelichte thema's naar voren. Deze zijn opgepakt in het overleg met de bestuurder. Zoals: de behandelingswijze van kwartaalrapportages. Toetsing van privacy-aspecten bij de invoering van nieuwe systemen

of beleidsvoornemens. De verhouding van interne versus externe medewerkers, die in het licht van de transitie bijzondere aandacht vraagt. Ook kwam het beloningsbeleid van APG meermalen aan bod. Desgevraagd kreeg de ondernemingsraad meer informatie en betere rapportages, wat de transparantie ten goede kwam.

Personele wijzigingen

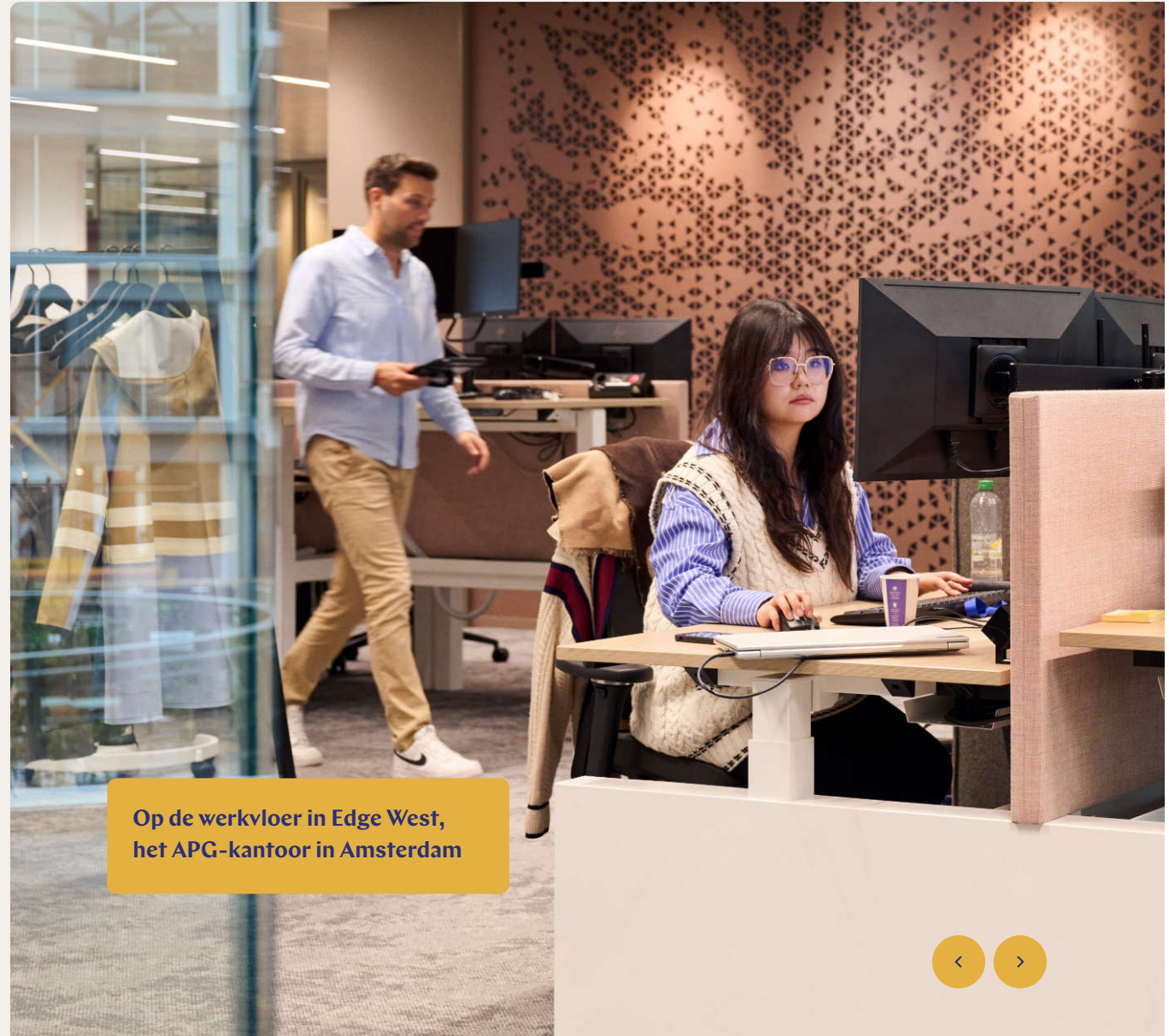
Er waren in dit tweede zittingsjaar veel personele wijzigingen binnen de ondernemingsraad. De voornaamste oorzaak bleek gebrek aan tijd. Feit is dat de extra werkzaamheden voor de medezeggenschap vaak als te belastend worden ervaren. Medewerkers voelen die druk ook als ze moeten kiezen tussen tijd voor hun persoonlijke carrière versus het werk voor de medezeggenschap. Het vervullen van de vacatures kostte het dagelijks bestuur veel energie. Samen met de bestuurder probeert het dagelijks bestuur nu het belang van het OR-werk te benadrukken. Dit moet medewerkers stimuleren om zich kandidaat te stellen.

Bij APG Vermogensbeheer verliep het proces rond de inrichting van de medezeggenschap

stroef. Dit had enerzijds te maken met de wijze waarop het management invulling wenst te geven aan de medezeggenschap. Anderzijds gaven de betreffende werkgroepleden in september aan over onvoldoende tijd en mankracht te beschikken om het overleg voort te kunnen zetten. Omdat aanvulling niet mogelijk bleek, nam de voltallige ondernemingsraad het werk over. De overdracht en het wegwerken van kennisachterstand leidde met name tijdens de reorganisatie van de Responsible Investment-functie tot vertraging.

Andere aanpak

De ondernemingsraad koos in 2023 voor een andere aanpak bij de bespreking van stukken. De meer strategische vraagstukken krijgen meer aandacht. Kleinere wijzigingen worden voornamelijk in de werkgroepen behandeld. Dit komt de kwaliteit van het overleg én de uitvoering ten goede. Voorwaarde is wel dat de ondernemingsraad steeds tijdig betrokken wordt, zodat zij wel de belangen van de medewerkers kan behartigen.



Op de werkvloer in Edge West,
het APG-kantoor in Amsterdam

Ons beloningsbeleid

We voeren een transparant en zorgvuldig beloningsbeleid, dat de duurzame langetermijnvisie en strategie van APG weerspiegelt. In ons beloningsbeleid houden we rekening met drie perspectieven: interne verhoudingen, externe verhoudingen en het maatschappelijk oogpunt.

Interne verhoudingen

De balans tussen de beloning van de raad van bestuur en die van de medewerkers, en tussen de organisatieonderdelen onderling, moet kloppen. Maar ook tussen mannen en vrouwen. Als zich beloningsverschillen voordoen, moeten we die kunnen verantwoorden.

Externe verhoudingen

Om bepaalde expertise of talent aan te trekken en te behouden, is er sprake van een competitieve beloning. Voorop staat dat die altijd uitlegbaar, consistent en in balans is. We gebruiken hiervoor specifieke benchmarks

voor functies en organisatieonderdelen. Op het overgrote deel van de medewerkers is de ondernemings-cao APG van toepassing, zoals overeengekomen met de vakorganisaties

In balans met

maatschappelijke verantwoordelijkheid

Onze strategie is erop gericht om maximale pensioenwaarde te realiseren. Dat is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Duurzaamheid en financiële gezondheid zijn hierbij voorwaarden. Zo kan APG duurzame waarde creëren voor de lange termijn. Ons beloningsbeleid dient hiermee in overeenstemming te zijn.

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid, doorlopende ontwikkeling en vitaliteit staan in dit beleid centraal. We bieden een vast salaris, een goede pensioenvoorziening en andere secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een ruime studiekostenvergoeding, een vitaliteitsbijdrage en een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering. Aan dagelijks beleidsbepalers wordt geen vertrekvergoeding verstrekt die meer dan

100 procent van de vaste beloning op jaarbasis bedraagt.

Variabele beloning

In Nederland kunnen alleen medewerkers van APG Vermogensbeheer met een directe invloed op de beleggingen in aanmerking komen voor een variabele beloning. Bij het vaststellen van de hoogte hiervan spelen functie en geleverde prestaties (kwantitatief en kwalitatief) een rol.

De variabele beloning is voor de helft afhankelijk van niet-financiële prestaties, zoals duurzaamheidsindicatoren. Voor de medewerkers die in aanmerking komen voor een variabele beloning geldt in de regel dat de helft hiervan uitgesteld wordt uitbetaald, namelijk in drie gelijke delen in het tweede, derde en vierde jaar volgend op het ‘prestatiejaar’ en na een herbeoordeling van de prestaties. Medewerkers van dochteronderneming Entis kunnen ook in aanmerking komen voor een (beperkte) variabele beloning, waarbij ook kwantitatieve en kwalitatieve prestaties een rol spelen.

Gegarandeerde variabele beloningen of retentiebeloningen worden niet toegekend. Sporadisch keren we, en alleen in het eerste jaar van indiensttreding, een zogenoemde sign-on bonus uit.

We willen voorkomen dat ons beloningsbeleid, en in het bijzonder de variabele beloning, tot ongewenste ‘beloningsprikkels’ leidt. Periodiek maken we een risicoanalyse om dit na te gaan. Functies die een materiële invloed hebben op het risicoprofiel van APG Vermogensbeheer worden jaarlijks geïdentificeerd en aangemerkt als Identified Staff. Ons beloningsbeleid kent beheersmaatregelen voor deze functies.

Beloning in buitenland

In het buitenland maken prestatie-afhankelijke beloningen vaker deel uit van de totale beloningspropositie. Dit heeft te maken met de lokale cultuur, wetgeving en arbeidsmarkt. Variabele beloningen helpen ons om de juiste medewerkers aan te kunnen trekken en te sturen op prestaties. Deze beloningen in het buitenland kennen een andere opbouw en kunnen hoger zijn dan in Nederland. We bekijken nauwlettend, vanuit de interne en externe verhoudingen en vanuit

maatschappelijk perspectief, of een totale beloning met een groter aandeel variabele beloning nodig is.

Uitgekeerde variabele beloning

Over 2023 bedraagt de totale toegekende variabele beloning 63,7 miljoen euro (2022: 51,6 miljoen euro). Van dit bedrag heeft 55,0 miljoen euro (2022: 45,4 miljoen euro) betrekking op de buitenlandse vestigingen APG US, APG Hong Kong en APG Singapore. De toename van 12,1 miljoen euro wordt onder andere veroorzaakt door een hogere wisselkoers, de groei van de organisatie en het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor een variabele beloning en de positieve beleggingsprestaties gemeten over een vijfjaars periode, in het bijzonder in Private Equity.

In 2023 werd aan 24 medewerkers (2022: 15) van APG Vermogensbeheer een totale vergoeding van meer dan 1 miljoen euro uitgekeerd. Alle medewerkers werkten buiten Nederland, met name in Private Equity in de US. Wisselkoersen zijn een factor die invloed hebben op het aantal medewerkers dat in 2023 een totale vergoeding van meer dan 1 miljoen euro ontvangt. De

totale vergoeding bestaat uit een vaste en een variabele beloning.

Verantwoordelijkheid

We passen wet- en regelgeving op het gebied van beheerst belonen toe. Ook volgen we de Nederlandse Corporate Governance Code. De primaire verantwoordelijkheid voor het algemene beloningsbeleid ligt bij de raad van bestuur. De raad van commissarissen houdt hierop toezicht. Deze wordt geadviseerd door de remuneratiecommissie.

Op voorstel van de raad van commissarissen stelt de vergadering van aandeelhouders de individuele beloning van de leden van de raad van bestuur vast. Ook de bevoegdheid voor het benoemen van bestuurders ligt bij de vergadering van aandeelhouders.

De directie van APG Vermogensbeheer is verantwoordelijk voor de uitvoering van het eigen algemene beloningsbeleid, dat moet passen binnen de kaders van het algemene beloningsbeleid van APG Groep. De vermogensbeheeractiviteiten zijn in een zelfstandig functionerende vennootschap ondergebracht. Daardoor heeft

APG Vermogensbeheer een eigen raad van commissarissen en een remuneratiecommissie. Deze raad van commissarissen stelt het algemene beloningsbeleid van de vermogensbeheerder in Nederland vast op voorstel van de directie. Een toetsingscommissie ondersteunt op het gebied van beloningsbeleid. In deze commissie werken de disciplines People & Change, Risk, Compliance en Legal nauw samen om het ontwerp, het toezicht en de monitoring goed in te richten. De interne accountant is geen lid van deze commissie. Deze doet periodiek onafhankelijk onderzoek naar ontwerp, invoering en toepassing van het beleid.

laatstgenoemde interne beloningsverhouding resp. 5,9, 5,9, 6,0 en 5,7.

Opgemerkt wordt dat deze interne verhoudingen voor 2023 en de voorgaande jaren nu zijn vastgesteld op basis van de uitgangspunten zoals opgenomen in de huidige Corporate Governance Code (gewijzigde versie december 2022, zoals van toepassing vanaf boekjaar 2023). De interne verhoudingen over de boekjaren 2021 en 2022, zoals nu berekend op basis van de huidige Corporate Governance Code, wijken hierdoor enigszins af van de gepubliceerde verhoudingen uit deze Jaarverslagen.

Voor de leden van de raad van commissarissen gelden dezelfde principes. Hun beloning moet een adequate uitoefening van hun functie stimuleren en passen bij de verantwoordelijkheden. De raad van commissarissen doet zelf een beloningsvoorstel aan de vergadering van aandeelhouders. In het hoofdstuk Jaarrekening staat bij de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening een overzicht van de beloning van de raad van commissarissen en de raad van bestuur.

Het [remuneratierapport](#) van de raad van bestuur 2023 is te lezen op onze website.

De externe verhouding toetsen we aan de hand van een zorgvuldig samengestelde benchmark met vergelijkbare bedrijven. Het maatschappelijk perspectief weerspiegelt zich in de vorm van de beloning. De leden van de raad van bestuur nemen deel aan dezelfde pensioenregeling die ook voor medewerkers geldt. Verder komt de raad van bestuur in dit kader niet in aanmerking voor variabele beloning.

Beloning raad van bestuur

Ook voor het beloningsbeleid van de raad van bestuur wordt gekeken naar interne en externe verhoudingen en het maatschappelijk perspectief. De interne verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de raad van bestuur en de gemiddelde beloning van de medewerkers bedraagt 4,5 (2022: 4,6) en is daarmee laag. Voor alleen APG Nederland is deze verhouding 5,8 (2022: 5,7). Over de boekjaren 2018 tot en met 2021 was deze

Risicomanagement

Risicomanagement draagt bij aan het creëren van pensioenwaarde voor de pensioenfondsen waarvoor wij werken, de werkgevers en de deelnemers. APG onderkent en beheerst risico's vanuit een integraal perspectief voor pensioen- en vermogensbeheer. Hierbij wegen we financiële en maatschappelijke waarden mee.

Risicogovernance en -beleid

APG baseert het managen en beheersen van risico's op het 'three lines of defense'-model. De eerste lijn wordt gevormd door de verschillende bedrijfsonderdelen en staven van APG. Zij zijn primair verantwoordelijk voor het risicomanagement. Risicomanagement en compliance (de tweede lijn) adviseren en ondersteunen de eerste lijn en fungeren tegelijkertijd als 'tegenkracht'. De interne auditfunctie vormt de derde lijn. De risicocommissies van de bedrijfsonderdelen, de raad van bestuur en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen zien erop toe dat de verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is gewaarborgd.

Het risico & compliance beleidshuis geeft de kaders aan waarmee we risico's willen beheersen. Deze geven richting aan de eerste lijn om risicomanagement deel te laten uitmaken van de reguliere bedrijfsvoering.

De risicotaxonomie bestaat uit vijf risicocategorieën: strategische risico's, operationele risico's, financiële

verslaggevingsrisico's, compliance risico's en financiële risico's. Elke categorie bevat de belangrijkste risico's die passen bij de activiteiten van APG. Jaarlijks actualiseren we bij elke categorie de grootste risico's die voortvloeien uit externe ontwikkelingen, strategie en bedrijfsvoering.

Risicocultuur

De basis voor een gedegen en effectief risicomanagement ligt in het bevorderen van een risicobewuste cultuur.

Het beoordelen en beperken van frauderisico's is prioriteit voor APG. Onze basisprincipes zijn vastgelegd in de Gedragscode. De richtlijnen en processen voor het beheren, melden en afhandelen van fraude-incidenten zijn uiteengezet in ons fraudebeleid. Fraude wordt beoordeeld door middel van risicozelfevaluatie van processen en via de Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA). Er zijn belangrijke controles ingevoerd om fraude te beperken. Elk(e) (vermoeden van) fraude die aan de fraudecoördinator wordt gemeld, wordt zorgvuldig onderzocht. In 2023 onderzocht

Integraal risicomanagement

Alle medewerkers moeten zich bewust zijn van mogelijke risico's. Het afwegen van kansen en risico's, op basis van onze risicobereidheid, vormt op elk niveau in de organisatie een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk. Ons integraal risicomanagement bestaat uit de risicogovernance, het risicobeleid, de risicocultuur, de risicobereidheid, het risicomanagementproces (ondersteund door het risico & control-raamwerk) en de risicorapportage.

APG diverse (externe) fraudepogingen binnen de pensioenadministratie en het vermogensbeheer. De fraudepogingen betroffen vervalste handtekeningen en facturen, vervalsing bij attestatie da vita (bewijs van in leven) en vervalsingen van capital calls (afroepverzoeken voor kapitaal). Naast het fraudebeleid kent APG een regeling anoniem melden misstanden.

Risicobereidheid

De risicobereidheid beschrijft de aard en omvang van de risico's die we bereid zijn te aanvaarden bij onze (strategische) doelstellingen en het uitvoeren van onze dienstverlening. We actualiseren één risicobereidheidsmethodiek voor heel APG. De raad van bestuur stelt dan het kwalitatieve risicobereidheidsstatement vast.

Risicomanagementproces

Met het risicomanagementproces bewaken we de ontwikkeling van het risicoprofiel ten opzichte van de risicobereidheid. Tot dit continue proces behoort het identificeren, evalueren, beheersen en bewaken van risico's. Compliance duidt daarbij de wijzigingen in de wet- en regelgeving in de

compliance rapportage. De bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor het verwerken van die wijzigingen in processen en beheersmaatregelen. Het risico & control raamwerk borgt dat we ons houden aan het gewenste risicoprofiel. Het geeft ons inzicht in de effectiviteit van de beheersmaatregelen om de risico's te beperken.

Risicorapportage

We monitoren continu op basis van de vijf risicocategorieën. Tot het proces van operationele risicobeheersing hoort dat we steeds aantoonbaar 'in control' zijn. Dit geldt zowel intern (corporate) als extern (ten behoeve van de opdrachtgevers). Elk kwartaal rapporteren we over het actuele risicoprofiel aan de risicocommissie van APG en aan de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen. De risicorapportage is het sluitstuk van ons risicomanagementproces.

Risicoprofiel 2023

In 2023 liet het risicoprofiel van APG geen onacceptabele risico's zien.

De risico's uit onze risicotaxonomie raken de materiële thema's die volgen uit de

materialiteitsanalyse en de leidraad vormen voor het hoofdstuk 'Onze resultaten in 2023'. Met een besluitvaardige en actiegerichte cultuur spelen we actief in op risico's die een veranderende omgeving met zich meebrengt. Zoals het aanpassen van de organisatie na de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel, door het implementeren van nieuwe wet- en regelgeving onder andere op het gebied van duurzaamheid, maar ook als gevolg van het toepassen van nieuwe IT-technologie. Hierbij beheersen we de diensten die de pensioenfondsen aan ons hebben uitbesteed in voldoende mate. Dit uit zich bijvoorbeeld in het behouden van de kwaliteit van de huidige dienstverlening en het onderhouden van een goede klantrelatie. In de volgende paragraaf wordt dit verder toegelicht.

Beheerste overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel

Om goed over te kunnen gaan naar het vernieuwde pensioenstelsel, vervangen we IT-systemen, versimpelen we regelingen en schonen we data op. We werken hard aan kwalitatief hoogwaardige data, die naar de nieuwe pensioenadministratie verhuizen. Door middel van datakwaliteitregels letten we er

structureel op dat geschoonde data aan de kwaliteitseisen blijven voldoen.

Bij APG Vermogensbeheer worden de opdrachten van de pensioenfondsen uitgebreider. Onze opdrachtgevers willen bijvoorbeeld 'meer duurzaam' beleggen. Die wens heeft consequenties voor lopende en toekomstige opdrachten. De IT-systemen en infrastructuur van Vermogensbeheer moeten worden aangepast om zo goed mogelijk aan alle eisen te kunnen voldoen.

89 We hechten veel waarde aan een beheerste overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel. Hiervoor hebben we het programma Pensioen van Straks ingericht. Daarin zijn de lijnen uit het 'three lines of defense'-model vertegenwoordigd. Alle disciplines stemmen hun activiteiten op elkaar af en bundelen hun rapportages. Gedurende het transitietraject bouwen zij een 'huis' met hun 'producten'. We houden de pensioenfondsen waarvoor wij werken op de hoogte van de vorderingen en effectiviteit van de programma-activiteiten.

Na de invoering

APG bereidt zich ook voor op de situatie na de invoering van het vernieuwde pensioenstelsel. De impact daarvan is voor elk bedrijfsonderdeel anders. Daarom wordt per onderdeel bekeken wat er nodig is om klaar te zijn voor het vernieuwde pensioenstelsel. Risicobeheersing maakt hiervan deel uit. Er is een project gestart om te zorgen voor een solide verdienmodel voor APG. Hierbij wordt naar de omzet- en kostenontwikkeling op de langere termijn gekeken.

Kwaliteit huidige dienstverlening behouden

Bij pensioenuitvoering loopt, mede door de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, een groot aantal initiatieven die impact hebben op de interne beheersing en de risico & control raamwerken. Naast alle werkzaamheden voor de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel is het belangrijk om de reguliere dienstverlening aan de opdrachtgevers op het afgesproken niveau te handhaven. De besturing van de reguliere dienstverlening, de werkzaamheden voor de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel en de samenhang tussen beide en het geheel vereisen extra aandacht.

Door de krapte in de arbeidsmarkt is het voor APG Vermogensbeheer lastig om gekwalificeerde specialisten te vinden. Om te voorkomen dat de lopende IT- en Verantwoord Beleggen-initiatieven vertraging oplopen, zet Vermogensbeheer in op het opleiden van medewerkers. Ook is een intensief onboardingsprogramma geïmplementeerd om nieuwe collega's aan te trekken.

Goede klantrelatie onderhouden

Hoewel de afspraken met de opdrachtgevers over de reguliere dienstverlening grotendeels worden gehaald, staat de klantrelatie onder druk. De veranderingen als gevolg van het vernieuwde pensioenstelsel zorgen voor druk en onzekerheid bij de pensioenfondsen rond de transitie. APG voert dan ook continu open gesprekken met de pensioenfondsen over relevante thema's en risico's.

Digitale veiligheid en beheersing IT-risico's

Veel aandacht blijft nodig voor het voorkomen en tijdig ontdekken van cyberaanvallen zoals pogingen van cybercriminelen om ongewenst toegang te krijgen tot de informatiesystemen van APG. De resultaten van uitgevoerde

testen en ransomware oefeningen leiden tot aanscherping van en het treffen van extra maatregelen. Hieronder valt het doorontwikkelen van noodscenario's voor het geval dat de IT-systemen uitvallen.

Het IT-risicoraamwerk is APG-breed gestandaardiseerd. Continu worden verbeteringen hierin doorgevoerd om het volwassenheidsniveau van de verschillende domeinen te verhogen. Dit geldt ook voor het beheersen van de toegang tot onze systemen.

Compliancerisico's

90 APG verbeterde in 2023 het compliance risicomanagement. Mede door de Wet toekomst pensioenen die op 1 juli in werking trad, volgt uit de compliance rapportages 2023 een focus op de zorgplicht en duidelijke (deelnemers)communicatie, zowel door APG als door de pensioenfondsen en toezichthouders. Deze onderwerpen maken deel uit van de risicotaxonomie van compliance. Zij worden nauwgezet gevolgd, zodat APG en zijn opdrachtgevers aan wet -en regelgeving kunnen voldoen.

Ook is er continu aandacht voor de integriteit van de organisatie, de werknemers en de zakelijke relaties. We creëren bijvoorbeeld doorlopend awareness over het medewerkersintegriteitsbeleid en de APG Gedragscode.

Hiernaast voerden we in 2023 een SIRA uit om (nieuwe) integriteitsrisico's die APG loopt te identificeren en de benodigde beheersmaatregelen te treffen. Over de uitkomsten hiervan rapporteren we aan de opdrachtgevers.

Al deze ontwikkelingen en activiteiten dragen bij aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en bovenal aan een optimale dienstverlening van APG aan de pensioenfondsen en hun deelnemers.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk onderdeel van de missie van APG. Daarom beheerst APG de duurzaamheidsrisico's die de duurzaamheidsdoelstellingen in gevaar kunnen brengen en die zich kunnen voordoen in de beleggingsactiviteiten of de eigen bedrijfsvoering. Hiervoor is een gedegen

governance ingericht. APG monitort de voortgang op de duurzaamheidsdoelen in performancerapportages. Risico's zoals schending van mensenrechten, omkoping en corruptie, discriminatie, schade aan het milieu, impact van de klimaatverandering en onvoldoende transparantie worden bewaakt via het ESG/sustainability risicobeeld in de risicorapportages.

Risico's verslaggeving

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

Om aan onze klanten onafhankelijke zekerheid te bieden over de inrichting en werking van de controle- en beheersingsmaatregelen, geven we Standaard 3402 en Standaard 3000A rapportages af over de dienstverlening voor pensioenbeheer en vermogensbeheer. De

externe accountant voorziet deze rapportages van assurance.

In control statement

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

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

De raad van bestuur van APG monitort de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en beoordeelt deze ten minste jaarlijks. 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 en bevindingen van de interne auditfunctie en de externe accountant. Waar nodig zijn verbeteringen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

Verklaring van de raad van bestuur APG Groep NV

De raad van bestuur APG Groep NV verklaart dat:

- Het jaarverslag van APG Groep NV inzicht geeft in de belangrijkste risico's, interne

risicobeheersings- en controlesystemen en eventuele tekortkomingen;

- 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 twaalf maanden na het opstellen van het jaarverslag van APG Groep NV.

Personalia raad van bestuur

Annette Mosman

(vrouw, 1967, Nederlandse nationaliteit)



Vanaf 1 maart 2021 voorzitter van de raad van bestuur. Annette heeft als aandachtsgebieden Beleid, Strategie, Pensioen van Straks (PvS), Communicatie, Public Affairs, General Counsel/Bestuurszaken, Group Internal Audit, People & Change en Facility Services.

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

Nevenactiviteiten per 12 maart 2024:

- Bestuurslid en penningmeester-Vereniging NOC*NSF
- Bestuurslid Stichting TBI en bestuurslid Stichting TBI Fundatie
- Lid raad van commissarissen Ajax NV
- Lid raad van toezicht Stichting Netspar

Eerste benoeming in raad van bestuur: 6 februari 2018 als CFRO, benoeming als voorzitter 1 maart 2021.

Maarten Blacquière

(man, 1967, Nederlandse nationaliteit)



Maarten is per 1 april 2022 benoemd tot Chief Finance & Risk Officer (CFRO) met als aandachtsgebieden Finance, Risk & Compliance, Tax en IT.

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

Nevenactiviteiten per 12 maart 2024:

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

Eerste benoeming in raad van bestuur: 1 april 2022.

Francine Roelofsen - Van Dierendonck

(vrouw, 1976, Nederlandse nationaliteit)



Lid van de raad van bestuur met als aandachtsgebieden Deelnemers- en Werkgevers-services (DWS) en Fondsenbedrijf.

Francine heeft uitgebreide ervaring in het leiden van grote en complexe operaties, met expertise op het gebied van (digitale) transformaties in verschillende consument-gerichte organisaties. Voor haar komst naar APG was Francine algemeen directeur van Xenos.

Nevenactiviteiten per 12 maart 2024:

- Lid raad van commissarissen en voorzitter RemCo Koninklijke Haskoning DHV Groep BV
- Voorzitter Raad van Advies European Leadership Platform
- Lid Adviesraad Slingshot Ventures

Eerste benoeming in raad van bestuur: 1 november 2018, herbenoeming: 1 november 2022.

Ronald Wuijster

(man, 1966, Nederlandse nationaliteit)



Lid van de raad van bestuur met als aandachtsgebieden Vermogensbeheer (APG Asset Management). Tevens is hij directievoorzitter van APG Asset Management.

Ronald werkt sinds 2006 bij APG en is uitermate sterk in de technische vaardigheden met betrekking tot vermogensbeheer, heeft veel kennis van alle facetten van de bedrijfsvoering van AM en heeft zelf ruime

beleggingservaring passend bij de beleggingsstrategie van APG en zijn pensioenfondsklanten.

Nevenactiviteiten per 12 maart 2024:

- Voorzitter Vereniging Dutch Fund and Asset Management Association (Dufas)
- Bestuurslid ABP Lifecycle Holding BV (t.b.v APG AM) (beëindigd per 1 april 2023)
- Lid raad van bestuur van FCLTGlobal
- Member of the GISD Alliance (UN Global Initiative on Sustainable Development)
- Board Member APG Trading BV
- Board Member APG Liquiditeiten Beheer BV
- Voorzitter World Economic Forum Biodiversity Initiative van 16-20 januari 2023. (Beëindigd per 1 juli 2023)
- Voorzitter juniorencommissie Apeldoornse Mixed Hockey Club (beëindigd per 1 oktober 2023)

Eerste benoeming in rvc: 6 maart 2018, herbenoeming 6 maart 2022.

De raad van bestuur:

Annette Mosman, voorzitter

Maarten Blacquièrè

Francine Roelofsen - van Dierendonck

94

Ronald Wuijster

Amsterdam/Heerlen, 12 maart 2024

Voor meer informatie over de leden van de raad van bestuur zie: www.apg.nl/nl/wie-is-apg/bestuur.

Personalia raad van commissarissen

Peter Bommel

Voorzitter

(man, 1961, Nederlandse nationaliteit)



Relevante (neven)functies per 12 maart 2024:

- Voorzitter van de VU Vereniging
- Lid van raad van commissarissen en voorzitter van de audit commissie van Flynth Adviseurs
- Bestuurslid van het Topsport Fonds van het Nederlands Olympisch Comité.
- Lid Advisory Board Render AS (tot 9 mei 2023)
- Adviseur Imperial Feet
- Mentor bij NL Groeit

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

Dick van Well

Vicevoorzitter

(man, 1948, Nederlandse nationaliteit)



Relevante (neven)functies per 12 maart 2024:

- Lid raad van commissarissen van Avenue Beheer BV
- Lid raad van advies LSI Project-investment NV
- Onafhankelijk voorzitter van het bestuur Stichting Administratiekantoor PPF Participatie Fonds
- Bestuurslid Nationaal Programma Rotterdam Zuid
- Bestuurder Stichting Continuïteit Feyenoord
- Lid raad van commissarissen Dura Vermeergroep NV (beëindigd per 30 juni 2023)

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 14 november 2016, herbenoeming: 14 november 2020, benoemingstermijn: 4 jaar.

Constant Korthout

Lid

(man, 1962, Nederlandse nationaliteit)



Relevante (neven)functies per 12 maart 2024:

- Commissaris en voorzitter van de risk en audit commissie bij Knab bank
- Vice-voorzitter raad van commissarissen en voorzitter van de audit commissie bij ANWB
- Commissaris en voorzitter van de audit commissie Dijklander Ziekenhuis
- Interim CFO en lid van de directie van de Nederlandse Waterschapsbank (NWB) (beëindigd per 1 december 2023)

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

José Meijer

Lid

(vrouw, 1955, Nederlandse nationaliteit)



Relevante (neven)functies per 12 maart 2024:

- Voorzitter PvdA Weert e.o.
- Lid Stuurgroep IMVB convenant (Pensioenfederatie)
- Bestuurslid Pensioenfonds Kappers

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 5 september 2020, benoemingstermijn: 4 jaar.

Sarah Russell

Lid

(vrouw, 1962, Australische nationaliteit)



Relevante (neven)functies per 12 maart 2024:

- Lid raad van commissarissen (en voorzitter van het Audit Committee, voorzitter Remuneration and Nominations committee) of The Currency Exchange Fund
- Lid raad van commissarissen en voorzitter Audit Comité, lid van Risk and Capital Committee ABN AMRO NV
- Lid raad van commissarissen APG Asset Management NV

Eerste benoeming in raad van commissarissen: 15 mei 2021, benoemingstermijn: 4 jaar.

Afgetreden als lid raad van commissarissen per 1 april 2023:

Pieter Jongstra

Voorzitter

(man, 1956, Nederlandse nationaliteit)

Relevante (neven)functies per 1 april 2023:

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

Afgetreden als lid raad van commissarissen per 1 april 2023:

Claudia Zuiderwijk

Lid

(vrouw, Nederlandse nationaliteit)

Relevante (neven)functies per 27 juli 2023:

- Algemeen directeur/CEO van GVB Holding NV
- Lid Policy Board International Association of Public Transport (UITP)
- Bestuurder bij Railforum Nederland
- Bestuurder Stichting railAlert
- Mentor NL Groeit
- Ambassadeur NEMO Science Museum Center Amsterdam

Bericht van de rvc



2023 in beeld: Eerste Kamer praat over de Pensioenwet

De Eerste Kamer debatteert over de Wet toekomst pensioenen en neemt die vervolgens aan. In de wet staan de regels voor het vernieuwde pensioenstelsel.



Bericht van de raad van commissarissen

Het jaar 2023 was voor de pensioensector belangrijk. De Wet toekomst pensioenen – een belangrijke en concrete stap naar een vernieuwd pensioenstelsel in Nederland – werd goedgekeurd en per 1 juli 2023 van kracht. Uiterlijk 1 januari 2028 moeten alle pensioenfondsen overgaan naar het vernieuwde stelsel. Dan is er sprake van een nieuwe werkelijkheid in pensioenland.

APG bereidt zich via het project Pensioen van Straks hier al enkele jaren op voor en deed dat op basis van aannames. Nu de wet is aangenomen, neemt dat belangrijke onzekerheid weg.

Met alle aandacht voor het vernieuwde pensioenstelsel zou over het hoofd kunnen worden gezien dat APG ook in 2023 op een uitstekende manier de pensioenuitvoering en het vermogensbeheer voor zijn acht opdrachtgevers, de pensioenfondsen, en hun deelnemers heeft uitgevoerd.

Bij de pensioenuitvoering blijkt die kwaliteit uit het bereiken van de afgesproken serviceniveaus

en een hoge klanttevredenheid. Dit heeft dagelijks een positieve impact op miljoenen gepensioneerden. Bij APG Vermogensbeheer werden belangrijke verdere stappen gezet in verantwoord beleggen. Hiermee stelt APG de pensioenfondsen in staat een positieve impact op de wereld te maken.

Drie prioriteiten

De raad van commissarissen fungeert als toezichthouder, adviseur en werkgever voor de raad van bestuur. In samenspraak met de raad van bestuur zijn de drie belangrijkste aandachtspunten voor 2023 bepaald: de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel, één APG en de langetermijnstrategie. Dit laat onverlet dat de raad van commissarissen veel aandacht had voor diverse andere zaken, waaronder het streven om het bestaande werk voor APG's opdrachtgevers c.q. de pensioenfondsen excellent uit te voeren.

Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel

De voortgang in de voorbereidingen op het vernieuwde pensioenstelsel werd gedurende

het jaar uitgebreid door de raad van commissarissen gevolgd, zowel in de reguliere vergaderingen als via extra sessies. In deze extra sessies werd de raad van commissarissen in detail bijgepraat over de ontwikkelingen rondom de Wet toekomst pensioenen en over de voortgang bij het project Pensioen van Straks.

Na de goedkeuring van de wet is met alle pensioenfondsklanten het transitie-schema afgesproken en zijn de doelen voor Pensioen van Straks concreter geworden. Alle betrokken partijen zijn zich ervan bewust dat de overstap een complexe puzzel is met veel belanghebbenden, waaronder toezichthouders. Het is belangrijk om goed te blijven samenwerken met deze belanghebbenden. Transparante communicatie moet hierbij voorop staan.

Het overgaan van de pensioenfondsen naar het vernieuwde stelsel betekent niet dat APG de deur van het huidige stelsel achter zich kan dichttrekken. Voor een goede dienstverlening moet APG gedurende een

aantal jaren kundig zijn in zowel de huidige als de vernieuwde pensioenregeling, en dit ook met IT-systemen ondersteunen. Een uitdaging die niet wordt onderschat.

Het vernieuwde pensioenstelsel maakt een verschuiving naar een groter pensioenbewustzijn en nieuwe diensten mogelijk. De raad van commissarissen werd op de hoogte gehouden van de implementatie van een nieuw digitaal ervaringsplatform voor deelnemers en werkgevers dat APG aan het bouwen is, ook met feedback van deelnemers. Ten slotte kreeg de raad van commissarissen een update over hoe de medewerkers van APG worden ingelicht en verder worden voorbereid op de transitie naar het vernieuwde stelsel.

Eén APG

APG is een grote organisatie met gespecialiseerde afdelingen. Mede vanwege de veranderingen die het vernieuwde pensioenstelsel met zich meebrengt – een deelnemer moet bijvoorbeeld in de toekomst in één overzicht informatie kunnen zien over de ingelegde premies én de waarde van zijn of haar pensioenvoorziening – is het van groot belang dat er intern goed wordt samengewerkt. Dat er

van elkaar wordt geleerd. Dit is waar ‘Eén APG’ op doelt.

Langetermijnstrategie

De raad van commissarissen werd door de raad van bestuur in speciale sessies betrokken bij het aanscherpen van de langetermijnstrategie. De huidige strategie behoeft vooralsnog geen aanpassing, wel wordt meer invulling gegeven aan de strategische pijler ‘sterke fondsen’.

Ook is besproken of de duurzame langetermijnwaardecreatie voldoende in de strategie is geborgd. APG zette met het afronden van de materialiteitsanalyse, waarbij externe stakeholders werden betrokken, een verdere stap in het concreter maken van focusgebieden voor duurzame langetermijnwaardecreatie.

Als onderdeel van het ontwikkelen van een langetermijnstrategie werden meerdere malen financiële toekomstscenario's met de raad van commissarissen besproken, die APG het inzicht geven om voor lange termijn kosten- en omzetdoelen te stellen. In dat kader werden mogelijke effecten op de organisatie, alternatieve organisatie-

en businessmodellen en technologische ontwikkelingen besproken, zoals digitalisering met behulp van kunstmatige intelligentie.

Andere aandachtspunten in 2023

Naast ruime aandacht voor de drie prioriteiten, kwamen in 2023 een aantal specifieke zaken bij de raad van commissarissen aan de orde.

Gang van zaken bij Vermogensbeheer

Dochterbedrijf APG Asset Management, dat het vermogensbeheer uitvoert, heeft een eigen raad van commissarissen. Belangrijke issues die bij Vermogensbeheer spelen en mogelijk invloed hebben op APG, worden echter ook met de raad van commissarissen van APG Groep besproken. Naast een regelmatige update over het beleggingsresultaat werd met de raad van commissarissen gesproken over de gewijzigde samenstelling van het managementteam, een nieuwe organisatiestructuur voor verantwoord beleggen en de implementatie van de SFDR. Al deze initiatieven zijn erop gericht om te kunnen voldoen aan de toenemende wensen van opdrachtgevers om wereldwijd verantwoord te beleggen, én om te voldoen aan wettelijke eisen.

Ook werden de aangepaste beleggingsovertuigingen van ABP, de grootste opdrachtgever voor het vermogensbeheer, besproken. Deze overtuigingen hebben effect op de activiteiten van APG Vermogensbeheer voor wat betreft de balans tussen passief en actief vermogensbeheer, en het verantwoord beleggingsuniversum waarin APG voor ABP mag investeren. Het feit dat ABP de volgende stap zet in verantwoord beleggen, geeft APG Vermogensbeheer de kans om zich hierin te onderscheiden.

Ten slotte maakte de raad van commissarissen kennis met de CEO's van de internationale kantoren van APG Vermogensbeheer in New York, Hong Kong en Singapore. Zij gaven een toelichting op hun aandachtsgebieden en activiteiten.

Duurzaamheid

In september werd de voortgang op het gebied van duurzaamheid met de commissarissen besproken. APG heeft een 'best in class' duurzaamheidsambitie vastgesteld.

Hoewel APG erkend is op het gebied van verantwoord beleggen en

duurzame bedrijfsvoering, laten sommige benchmarkresultaten ruimte voor verbetering zien. In 2023 zijn daarom verdere stappen gezet om de duurzaamheidsambitie van APG te ondersteunen. Duurzaamheid wordt geïntegreerd in senior leiderschapstrainingen, in prestatiedoelen voor de medewerkers en in de HR-beoordelingscyclus.

Ook de duurzaamheidsrichtlijnen die door de EU zijn uitgevaardigd, met grote impact op APG, waaronder de Sustainable Finance Disclosure Regulation SFDR en de CSRD, werden besproken.

Performance management, jaarrekening en businessplan

De raad van bestuur rapporteert aan de raad van commissarissen over de prestaties van APG en zijn bedrijfsonderdelen.

In 2023 lag het overall financiële resultaat gedurende het jaar beneden plan, vooral vanwege de lagere vergoeding die APG van zijn opdrachtgevers ontving. De voortgang in de onderhandelingen over de dienstverleningsovereenkomsten met enkele

pensioenfondsen kwam regelmatig in de raad van commissarissen ter sprake.

De raad van commissarissen had naast de kwartaalupdates bijzondere aandacht voor het vaststellen van de jaarrekening over 2022. Inclusief de door de externe accountant gesignaleerde aandachtspunten ter verbetering van interne processen en het dividendvoorstel aan aandeelhouders. De externe accountant heeft over 2022 bij de niet-financiële informatie een assurance rapport (beperkte mate van zekerheid) afgegeven. Onder de CSRD-rapportagevereisten neemt het aantal niet-financiële KPI's in de verslaglegging de komende jaren toe. APG bereidt zich daarop voor.

De raad van commissarissen besprak de samenwerking met de externe accountant en het plan voor de controle van het boekjaar 2023. Ook werd het businessplan voor 2024 besproken, dat vooral voorziet in het verder uitvoeren van de bestaande strategie.

Personeel en organisatie

De raad van commissarissen ondersteunt APG's ambitie om een aantrekkelijke werkgever

en zelfs een ‘great place to work’ te zijn. Daarom besteedde de raad van commissarissen aandacht aan de planning en ontwikkeling van interne opvolgers voor leidinggevende posities. Ook de impact van de transitie naar Pensioen van Straks op de medewerkers en de cultuur van APG, en het behalen van diversiteitsdoelstellingen (zie [ontwikkelingsdoelen van de VN](#)), kregen aandacht. Een update van het algemene beloningsbeleid werd besproken en goedgekeurd. Commissarissen hadden ontbijtsessies met medewerkers en bij vergaderingen werden anderen dan leden van de raad van bestuur uitgenodigd om een toelichting te geven op hun werk.

Het aantal meldingen binnen APG van grensoverschrijdend gedrag is beperkt en komt niet overeen met de landelijke trend van meer meldingen op dit gebied. Alhoewel APG in medewerkersbetrokkenheidsonderzoeken hoog scoort, ook op de psychologische veiligheid die medewerkers ervaren, blijft APG verder werken aan een veilige werkcultuur waarin je elkaar kunt aanspreken op ongepast gedrag. De raad van commissarissen besprak het belang van de ‘tone at the top’ en andere verbeteringsuggesties,

waaronder het behandelen van dit onderwerp in trainingen voor leidinggevendenden.

Samenstelling raad van bestuur

Er waren in 2023 geen wijzigingen in de samenstelling van de raad van bestuur. Wel werden met de raad van bestuur de verkregen inzichten uit een teamscan besproken.

Samenstelling raad van commissarissen

Voorzitter van de raad van commissarissen Pieter Jongstra trad per 1 april 2023 af vanwege het aflopen van zijn termijn. De raad bedankt Pieter hartelijk voor de grote inzet waarmee hij sinds februari 2015 zijn taak als lid en later als voorzitter heeft vervuld, en ook voor zijn collegiale manier van samenwerken.

Peter Bommel trad per 1 april 2023 aan als voorzitter van de raad van commissarissen. Hij doorliep daarvoor een uitgebreid onboardingprogramma waarin hij vele APG-medewerkers ontmoette en diverse vergaderingen bijwoonde. Tevens is Peter lid geworden van de audit- en riskcommissie en remuneratie- en selectiecommissie.

Lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de audit- en riskcommissie Claudia Zuiderwijk werd per 1 augustus 2023 vanwege het aflopen van haar termijn opgevolgd door Constant Korthout. Ook hij doorliep een uitgebreid onboardingprogramma. De raad bedankt Claudia hartelijk voor haar kundige en originele bijdragen in de vergaderingen en de manier waarop zij gedurende de afgelopen jaren de vergaderingen van de audit- en riskcommissie leidde.

Lid van de raad van commissarissen Sarah Russell is ook lid van de raad van commissarissen van dochterbedrijf APG Asset Management.

Het functioneren van de raad van commissarissen

Eind 2023 nam de raad van commissarissen de eerste stappen tot een zelfevaluatie die in 2024 zal plaatsvinden. Hierin zullen het eigen functioneren en het functioneren in wisselwerking met de raad van bestuur, de APG-organisatie, aandeelhouders en andere belanghebbenden worden besproken.

Commissies

De audit- en riskcommissie en de remuneratie- en selectiecommissie helpen de raad in zijn toezichthoudende en adviserende taak. Zij bereiden op specifieke terreinen de besluitvorming van de raad voor. De commissies delen hun bevindingen tijdens iedere vergadering met de voltallige raad via schriftelijke 'highlights' en een mondelinge toelichting. De commissies evalueerden in 2023 ook hun eigen functioneren. Hieruit kwamen geen belangrijke aandachtspunten die opvolging behoeven.

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie bestond in 2023 uit Claudia Zuiderwijk (voorzitter) – per augustus 2023 opgevolgd door Constant Korthout –, Pieter Jongstra – per april 2023 opgevolgd door Peter Bommel – en Sarah Russell. Gedurende 2023 kwamen, naast de reguliere onderwerpen zoals de jaarstukken, dividend, het businessplan voor het komende jaar en kwartaalrapportages op het gebied van Finance, Risk & Compliance en Interne Audit, de volgende onderwerpen aan de orde: beheerste Pensioenuitvoering – inclusief risicomanagement en datakwaliteit –, het 'aantoonbaar in control' zijn, update IT en informatieveiligheid, identiteits- en toegangsbeheer IT-systemen, belastingzaken,

voorbereiding voor CSRD-rapportage, update financiële zaken vermogensbeheer, evaluatie samenwerking met de externe accountant, het audit plan, de management letter en het accountantsverslag van de externe accountant en de communicatie met de toezichthouders.

Remuneratie- en selectiecommissie

De Remuneratie- en selectiecommissie, ofwel Remco, bestond in 2023 uit Dick van Well (voorzitter) en José Meijer. Per april 2023 sloot Peter Bommel zich bij deze commissie aan.

Gedurende 2023 kwamen bij de Remco de volgende onderwerpen aan de orde: de impact van de transitie naar Pensioen van Straks op de medewerkers, het voorbereiden en opleiden van medewerkers voor de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, (her)benoemingen, nevenfuncties, update profielen, beloning, beoordeling en opleiding raad van bestuur, strategische personeelsplanning, vlootshouw en opvolgingsmanagement, het beoordelingsproces en beloningsbeleid, cao en salarisontwikkeling medewerkers, verslag

	Raad van commissarissen	Audit- en riskcommissie	Remuneratie- en selectiecommissie
Peter Bommel (vanaf 1 april 2023)	6/6	4/4	5/5
Dick van Well	8/8	nvt	6/6
Constant Korthout (vanaf 1 augustus 2023)	4/4	2/2	nvt
José Meijer	8/8	nvt	6/6
Sarah Russell	8/8	7/7	nvt
Pieter Jongstra (tot 1 april 2023)	2/2	3/3	nvt
Claudia Zuiderwijk (tot 27 juli 2023)	4/4	5/5	nvt

vertrouwenspersoon en arbodienst en diversiteit.

Vergaderingen

De raad van commissarissen kwam acht keer bij elkaar voor een formele vergadering. De commissarissen waren hierbij aanwezig en de leden van de raad van bestuur werden uitgenodigd. De vergaderingen vonden vooral fysiek plaats, af en toe digitaal.

Hieronder volgt een overzicht met het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de formele vergaderingen van de raad van commissarissen en zijn commissies. Naast de formele vergaderingen voerde de raad van commissarissen een tiental keer aanvullend overleg over specifieke onderwerpen. In mei en november 2023 vonden er permanente educatiesessies plaats voor leden van de raad van commissarissen. Hierin werd aandacht besteed aan soft controls, verantwoord beleggen en de Sustainable Finance Disclosure Regulation, kunstmatige intelligentie en de Corporate Sustainability Reporting Directive.

Relatie met de ondernemingsraad

Vanuit de raad van commissarissen zijn José Meijer en Dick van Well afgevaardigd om op regelmatige basis met de ondernemingsraad te spreken. Deze afvaardiging heeft in februari en oktober een overlegvergadering van de ondernemingsraad bijgewoond. Naast een update over de algemene gang van zaken werd onder meer gesproken over het voorbereiden en opleiden van medewerkers voor de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, de impact van die transitie op de medewerkers en de cultuur van APG en het beloningsbeleid. Ook kwamen een aantal adviesaanvragen aan de orde.

Onafhankelijkheid van de commissarissen

Alle huidige commissarissen zijn volledig onafhankelijk, zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code, met uitzondering van José Meijer. Zij was binnen vijf jaar voorafgaand aan haar benoeming als commissaris in september 2020 bestuurder van een aan APG gelieerde vennootschap. José Meijer was tot juni 2020 vice-voorzitter van Pensioenfonds ABP, aandeelhouder van APG. Dit leidde in 2023 niet

tot tegenstrijdige belangen in de door de raad van commissarissen besproken onderwerpen.

Jaarverslag en jaarrekening 2023

De raad van commissarissen keurt het jaarverslag van de raad van bestuur en de jaarrekening 2023 goed. De raad stelt aan de aandeelhouders voor dit verslag en de jaarrekening vast te stellen en daarbij het voorgestelde dividend goed te keuren.

Woord van dank

De raad van commissarissen dankt de leden van de raad van bestuur en alle APG-medewerkers die zich gedurende het afgelopen jaar weer van hun beste kant hebben laten zien voor APG, de pensioenfondsen, werkgevers en de pensioendeelnemers.

Raad van commissarissen

Peter Bommel, voorzitter

Dick van Well, vicevoorzitter

Constant Korthout

José Meijer

Sarah Russell

Amsterdam, 12 maart 2024

Jaarrekening

106

2023 in beeld: Wonen bij je dochter in de tuin
Steeds meer gemeenten staan de bouw van 'premantelzorgwoningen' toe. Deze zijn bedoeld voor mensen die verwachten dat ze in de toekomst mantelzorg nodig hebben.



Inleiding

Voor u ligt de jaarrekening van APG Groep NV waarin we in lijn met wet- en regelgeving verantwoording afleggen over het financiële verslagleggingsjaar 2023.

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2023

voor winstbestemming, in duizenden euro's

	Toelichtingen	31-12-2023	31-12-2022
Activa			
Vaste Activa			
1			
Immateriële vaste activa		54.680	72.078
Materiële vaste activa		74.617	64.218
Financiële vaste activa		54.880	45.992
		184.177	182.288
Vlottende activa			
2			
Vorderingen		247.503	268.206
Liquide middelen		455.068	515.543
		702.571	783.749
Totaal activa		886.748	966.037
Passiva			
Groepsvermogen			
3			
Eigen vermogen		477.075	567.724
Aandeel van derden in groepsmaatschappijen		582	531
		477.657	568.255
Voorzieningen	4	78.543	75.391
Langlopende schulden	5	1.021	1.021
Kortlopende schulden	6	329.527	321.370
Totaal passiva		886.748	966.037

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2023

In duizenden euro's

	Toelichtingen	2023	2022
Netto omzet			
Beheervergoedingen		992.669	952.020
Overige bedrijfsopbrengsten		9.828	9.804
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>7</u>	1.002.497	961.824
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		228.637	177.352
Personeelskosten		579.421	493.173
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		32.185	54.761
Overige bedrijfskosten		165.046	155.640
Som der bedrijfslasten	<u>8</u>	1.005.289	880.926
Bedrijfsresultaat		-2.792	80.898
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>9</u>	15.694	1.745
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>10</u>	-587	-9.222
Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	<u>11</u>	1.751	-1.341
Resultaat voor belastingen		14.066	72.080
Belastingen	<u>12</u>	-3.005	-17.650
Resultaat deelnemingen		-748	-5.459
Resultaat na belastingen		10.313	48.971
Aandeel van derden in het geconsolideerde resultaat na belastingen		-51	-46
Nettoresultaat		10.262	48.925

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023

In duizenden euro's

	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	-2.792	80.898
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	32.185	54.761
- Mutaties werkkapitaal	33.592	-7.358
- Mutatie voorzieningen	4.999	-7.448
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	67.984	120.853
Ontvangen interest	11.808	693
Ontvangen dividend	599	-
Betaalde interest	-587	-9.883
Betaalde vennootschapsbelasting	-5.549	-3.685
Kasstroom uit operationele activiteiten	74.255	107.978

Kasroom uit investeringsactiviteiten

Investeringen in vaste activa

Verstrekking lening u/g

Aflossing lening u/g

Aankoop van effecten

Verkoop van effecten

Kapitaalstorting in deelneming

Kasroom uit investeringsactiviteiten

Kasroom uit financieringsactiviteiten

Uitgekeerd dividend aan aandeelhouder van de vennootschap

Aflossing lening o/g

Kasroom uit financieringsactiviteiten

Netto kasroom

Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen

Mutatie liquide middelen

Beginstand liquide middelen

Eindstand liquide middelen

Mutatie liquide middelen

2023

2022

-24.263

-28.287

-4.447

-2.386

819

473

-4.805

-3.000

1.945

1.896

-1.050

-700

-31.801

-32.004

-99.800

-120.000

-

-9.890

-99.800

-129.890

-57.346

-53.916

-3.129

3.923

-60.475

-49.993

515.543

565.536

455.068

515.543

-60.475

-49.993

Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2023

in duizenden euro's

	2023	2022
Nettoresultaat	10.262	48.925
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelnemingen	-1.111	1.966
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen als onderdeel van het groepsvermogen	-1.111	1.966
Totaalresultaat	9.151	50.891

Grondslagen voor financiële verslaggeving

Inleiding

Activiteiten

APG Groep NV (APG Groep) verzorgt bestuursadviesing, vermogensbeheer, pensioenadministratie, pensioencommunicatie en werkgeversdiensten.

Groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn alle groepsmaatschappijen betrokken. APG Groep is opgericht op 29 februari 2008, ingeschreven in

het handelsregister onder nummer 14099616 en gevestigd op de Oude Lindestraat 70, 6411 EJ te Heerlen.

APG DWS en Fondsenbedrijf

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

APG Asset Management

APG Asset Management is verantwoordelijk voor het vermogensbeheer en voert Fiduciair Management en adviestaken uit voor zijn opdrachtgevende fondsen. APG is een langetermijnpensioengeldbelegger, daarbij hoort een verantwoord beleggingsbeleid. De uitvoering daarvan maakt integraal onderdeel uit van het vermogensbeheerproces.

Op 13 april 2022 heeft APG Asset Management NV de entiteit APG Infrastructure Asset Owner I GP BV opgericht, de eerste algemene partnerentiteit die is opgericht als onderdeel van het Asset Owner Partnering (hierna AOP) -programma. Het AOP-programma is een nieuw initiatief, gericht op co-investeringen in grote infrastructuur- en vastgoedtransacties door asset owner partners, naast pools en gescheiden accounts die worden beheerd door APG Asset Management NV. Op 5 juni 2023 heeft APG Asset Management NV de entiteit APG Infrastructure Asset Owner II GP BV opgericht, dit is de tweede algemene partnerentiteit die is opgericht als onderdeel van het AOP programma. Op 9 november 2023 heeft APG Asset Management NV de entiteit APG Order Execution BV opgericht. Deze entiteit is opgericht om namens zijn klanten diensten te

verlenen die het ontvangen, doorgeven en uitvoeren van handelsorders in financiële instrumenten omvatten.

Aandeelhoudersrelaties

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de vennootschap en is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW) en met inachtneming van de Richtlijnen van de Jaarverslaggeving (R). De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de vennootschap zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 BW2 slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Daarnaast is het kredietrisico op de belangrijkste klanten relatief beperkt en is veelal sprake van prijsafspraken die onafhankelijk zijn van ontwikkelingen op de financiële markten.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de vennootschap. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management zich oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Schattingen van management hebben hoofdzakelijk betrekking op waardering van goodwill, cliëntcontracten en voorzieningen. Indien sprake

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

Grondslagen voor de consolidatie

Kapitaalbelangen in entiteiten waarin APG Groep overheersende zeggenschap kan uitoefenen over het bestuur en financieel beleid en centrale leiding uitoefent, zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen door toepassing van de integrale methode van consolideren. Intercompany transacties en onderlinge financiële activa en verplichtingen worden daarbij geëlimineerd. Bij nieuw verworven deelnemingen worden vanaf de overnamedatum de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen entiteiten opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende entiteit. De entiteiten die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen totdat APG overheersende zeggenschap verliest. De betreffende vennootschap wordt vanaf dat moment als financieel vast actief gepresenteerd. Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de netto waarde van de activa en verplichtingen van een geconsolideerde maatschappij, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de onderneming.

Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de vennootschap (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de

vennootschap een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

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

Verbonden partijen

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

Verwerking

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de vennootschap zullen vloeien en de waarde van het actief betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

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

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

Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta's

Transacties in vreemde valuta's

Transacties luidend in vreemde valuta's worden bij de eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta. Monetair activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening. Goodwill die volgens de verkrijgingsprijs wordt gewaardeerd in een vreemde valuta wordt omgerekend tegen de wisselkoers

op de transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta's die tegen actuele waarde worden opgenomen, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de contante wisselkoersen op het moment waarop de actuele waarde wordt bepaald. De bij omrekening optredende valuta koersverschillen worden als onderdeel van de herwaarderingsreserve rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt op dezelfde wijze als de aanpassing van de actuele waarde.

Bedrijfsuitoefening buitenland

Bij de consolidatie worden de activa en passiva van groepsmaatschappijen waarvan de functionele valuta niet de euro is, omgerekend in euro's tegen de koers per balansdatum. Een deel van de kosten in het buitenland worden afgedekt door valutatermijncontracten. Deze kosten worden tegen de afgedekte koers omgerekend. Gedurende het verslagjaar wordt het resultaat omgerekend tegen de gemiddelde koers. Valutaverschillen inzake de waarde van bij de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

Afdekking van de netto investering in bedrijfsuitoefeningen in het buitenland

Omrekeningsverschillen die optreden bij de omrekening van een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van de netto investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen in het eigen vermogen, voor zover de

afdekking effectief is. Het niet-effectieve deel wordt als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. De waardering van de kortlopende vorderingen en schulden staan vermeld in de afzonderlijke paragrafen.

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

- 117 Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen. In financiële en niet-financiële contracten kunnen afspraken zijn gemaakt die voldoen aan de definitie van

derivaten. Een dergelijke afspraak wordt afgescheiden van het basiscontract en als derivaat verwerkt als zijn economische kenmerken en risico's niet nauw verbonden zijn met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract, een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden zou voldoen aan de definitie van een derivaat, en het samengestelde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Van het basiscontract gescheiden derivaten worden, in overeenstemming met de waarderinggrondslag voor derivaten waarop geen kostprijs hedge accounting wordt toegepast, gewaardeerd tegen kostprijs of lagere reële waarde.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd zoals toegelicht in de relevante paragrafen.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij kostprijs hedge accounting wordt toegepast.

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

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

Hedge accounting

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

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, wordt de

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

Voorwaarden aan hedge accounting

APG Groep heeft zijn hedgingstrategie schriftelijk vastgelegd. De beoordeling of de afgeleide financiële instrumenten gebruikt bij hedge accounting effectief zijn in het verrekenen van valutaresultaten van de afgedekte posten, zijn schriftelijk vastgelegd met gebruikmaking van hedge accounting documentatie. Hedgerelaties worden beëindigd als de respectievelijke afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht. Ten minste op elk formeel rapportagemoment en op inceptie van de hedgerelatie, voert APG Groep een kwantitatieve effectiviteitstoets uit.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering omvatten financiële problemen van de rechtspersoon of de schuldenaar die het instrument heeft uitgegeven, contractbreuk zoals het niet nakomen van betalingsverplichtingen en/of achterstallige betalingen met betrekking tot rente of aflossingen, herstructurering van een aan de vennootschap toekomend bedrag onder voorwaarden die de vennootschap anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan of waarschijnlijk tot een financiële reorganisatie zal overgaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect. Daarnaast worden subjectieve indicatoren samen met objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering overwogen. Voorbeelden hiervan zijn het wegvallen van actieve markten in het geval van financiële activa met een beursnotering, een verlaging van de kredietwaardigheid van de andere partij zijnde de rechtspersoon of schuldenaar van het uitgegeven instrument of een daling van de reële waarde van een financieel actief beneden de kostprijs of geamortiseerde kostprijs.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen en beleggingen die door de vennootschap worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering.

Een bijzonder waardeverminderverslies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Bijzondere waardeverminderversliesen

worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Bijzondere waardeverminderversliesen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardewijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderverslies wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke (geamortiseerde) kostprijs) opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Risicoparagraaf

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

Liquiditeitsrisico

APG Groep bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar heeft om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de liquiditeitsvereisten door de toezichthouders. Een tijdelijk overschot aan liquide middelen wordt onder toepassing van de risicobeperkende voorwaarden kort uitgezet op de geldmarkt bij partijen met ten minste een A-rating volgens agencies Fitch en Moody's.

Kredietrisico

Kredietrisico wordt gedefinieerd als het risico dat een tegenpartij bij een financieel instrument zijn verplichting niet nakomt, waardoor APG een financieel verlies lijdt. Het kredietrisico van APG is voornamelijk beperkt tot vorderingen op klanten, leveranciers, groepsmaatschappijen, verbonden partijen en banken. De vorderingen op cliënten zijn de vorderingen die maandelijks ontstaan ter zake van de vergoedingen die APG ontvangt voor de uitgeoefende activiteiten voor vermogens- en pensioenbeheer. Deze vorderingen worden maandelijks afgewikkeld. Ten aanzien van banken gebruikt APG alleen producten voor het beheren van zijn liquiditeit die volgens zijn treasury statuut zijn toegestaan, zoals deposito's en contanten bij financiële instellingen die ten minste een A-rating hebben volgens rating agencies Fitch en Moody's. De uitstaande deposito's en contanten bij banken worden gespreid over verschillende instellingen om het tegenpartijrisico te verminderen. Het kredietrisico op valutatermijncontracten wordt beperkt door de uitwisseling van onderpand (contanten oftewel cash collateral). De onderneming loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels-

en overige vorderingen, liquide middelen en de positieve marktwaarde van afgeleide financiële instrumenten. Het maximale kredietrisico dat de onderneming loopt bedraagt 699,3 miljoen euro per 31 december 2023 (2022: 774,9 miljoen euro).

Concentratierisico

Uit hoofde van risicospreiding voor het concentratierisico op liquide middelen wordt gebruik gemaakt van meerdere financiële instellingen die minimaal een A-rating hebben volgens de rating agencies Fitch en Moody's. APG streeft ernaar maximaal 20 procent bij een partij aan te houden.

APG Groep loopt daarnaast een concentratierisico als de onderneming afhankelijk is van de dienstverlening aan één klant. Voor APG Groep is er sprake van een concentratierisico gezien het relatieve belang van de grootste klant. Dit risico wordt gemitigeerd door in continue dialoog met de grootste klant invulling te geven aan het strategisch partnership en het voeren van actief stakeholdermanagement.

Renterisico

Het renterisico is het risico dat het saldo van de waarden van de beleggingen verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes. APG Groep loopt renterisico in het buitenland (beperkt obligaties) en de uitstaande liquide middelen. APG Groep heeft geen leningen met variabele rente.

Valutarisico

Als gevolg van de internationale activiteiten loopt de onderneming uit hoofde van in de balans opgenomen vorderingen en schulden, netto

investeringen in buitenlandse ondernemingen en toekomstige transacties, valutarisico van met name Amerikaanse en Hong Kong dollars. APG Groep heeft ter afdekking van ongunstige fluctuaties in valutawisselkoersen, voor de verwachte toekomstige transacties in vreemde valuta van de buitenlandse dochters, valutatermijncontracten afgesloten. Deze valutatermijncontracten worden tegen kostprijs gewaardeerd waarbij de methodiek van kostprijshedge accounting wordt toegepast. In onderstaande tabel is de gevoeligheid van koerswijzigingen op het resultaat voor belastingen weergegeven. Het effect op het resultaat voor belastingen gaat ervan uit dat alle andere variabelen constant blijven en negeert de eventuele impact van niet-afgedekte verwachte kosten 2024.

121



APG-collega's voor de ingang van Edge West, het kantoor aan de Basisweg in Amsterdam Nieuw-West



Valutatabel

In duizenden euro's

	Activa	Schulden	Netto positie	Verwachte kosten 2024 niet gehedged	Verandering in valutakoers	Effecten op het resultaat voor belasting
EUR - USD	111.360	86.850	24.510	46.882	10%	-2.451
EUR - HKD	33.088	15.603	17.485	4.942	-10%	2.451
EUR - SGD	923	864	59	6.723	10%	-1.748
EUR - CAD	-	20	20-	21	-10%	1.748
EUR - AUD	-	4	4-	-	10%	-6
EUR - NZD	3	0	3	2	-10%	6
EUR - CHF	-	43	43-	243	10%	-2
EUR - GBP	641	150	491	2.003	-10%	0
Totaal	146.015	103.534	42.481	60.816	-10%	4

Solvabiliteitsrisico

Op de vermogensbeheeractiviteiten van dochtermaatschappij APG Asset Management NV zijn kapitaalsvereisten van toepassing die zijn vastgelegd in de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) en in

de Investment Firm Regulation and Directive (IFR/IFD). Deze wetgeving omvat regels voor de berekening van het aan te houden wettelijk toezichtskapitaal en regels met betrekking tot de bepaling van het beschikbare wettelijke toezichtkapitaal. APG Asset Management dient

voldoende kapitaal beschikbaar te hebben om financiële schade en verliezen als gevolg van de geïdentificeerde risico's op te vangen. Om te beoordelen of er voldoende kwalificerend kapitaal beschikbaar is, bepaalt APG Asset Management de toereikendheid met behulp van ICARAP (Internal Capital Adequacy & Risk Assessment Process). In ICARAP past APG Asset Management, naast de vereiste berekeningen, een risicogebaseerde benadering toe om het niveau van het aan te houden kapitaal te beoordelen. Hierin wordt gebruik gemaakt van historische financiële gegevens, een toekomstgericht bedrijfsplan en scenario-analyse om te bepalen of het vereiste kapitaal toekomstbestendig is. APG Asset Management heeft gedurende 2023 voldaan aan de kapitaalsvereisten volgens de AIFMD, als ook de IFR/IFD.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

123

Algemeen

In de toelichting op de vorderingen en schulden van de enkelvoudige jaarrekening zijn de cijfers over 2022 geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken. Het betreft in 2023 reclassificaties binnen de uitsplitsing van personeelskosten en reclassificaties binnen de uitsplitsing van overige bedrijfskosten.

Vaste activa

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de vennootschap en de kosten van dat

actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijvingstermijn is gebaseerd op de verwachte economische levensduur.

Goodwill

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

Software

Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen of tegen lagere bedrijfswaarde. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen die noodzakelijk

is voor het beoogde gebruik. Afschrijving vindt plaats op basis van de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Voor kosten van herstel wordt een voorziening gevormd, zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Financiële vaste activa

Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Deelnemingen met een netto vermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Indien ten dele of geheel ingestaan wordt voor de schulden van deelnemingen, of een feitelijke verplichting bestaat om deelnemingen financieel te ondersteunen, wordt hiervoor een voorziening gevormd.

Deelnemingen zonder invloed van betekenis

Deelnemingen waarin APG Groep geen invloed van betekenis kan uitoefenen worden opgenomen onder de financiële vaste activa en gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen, inclusief vorderingen die voortkomen uit verliescompensatie, worden in de balans opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zijn waarmee tijdelijke verschillen en niet-gecompenseerde fiscale verliezen kunnen worden verrekend. Bij de berekening wordt rekening gehouden met in komende

jaren geldende tarieven, voor zover deze al zijn vastgesteld. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Leningen uitgeleende gelden

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

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een vast actief hoger is dan zijn realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde zijn specifieke voorwaarden van toepassing ten aanzien van de bepaling van de kasstromen en de disconteringsvoet.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzondere waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vlottende activa

Vorderingen

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

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. In vreemde valuta's luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende contante wisselkoers. Verwezen wordt verder naar de prijsgrondslagen voor vreemde valuta. Liquide middelen die naar

verwachting langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de vennootschap, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Groepsvermogen

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

Eigen vermogen

Uitgegeven financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Uitgegeven financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Agio

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door bestaande aandeelhouders zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen van de vennootschap. Kosten en kapitaalbelasting verbonden aan de plaatsing van aandelen die niet worden geactiveerd,

worden onder aftrek van belastingeffecten ten laste van het agio gebracht. Indien en voor zover het agio ontoereikend is, worden de bedragen ten laste van de overige reserves gebracht.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de netto waarde van de activa en verplichtingen van de geconsolideerde vennootschap bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de vennootschap.

Vorzieningen

Algemeen

Vorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen en worden, voor zover langlopend en mits materieel, gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet aan het einde van het jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Personeelsgerelateerde voorzieningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde en alleen tegen de contante waarde, indien het effect van tijdswaarde materieel is. De voorziening voor ambtsjubilea is gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven en rekening houdend met actuariële grondslagen. Bij de berekening van de voorziening ambtsjubilea wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen, de blijfkans en (pro)ratering. De voorziening voor bonusplannen wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven. De rekenrente is gebaseerd op de rentevoet aan het einde van het jaar van hoogwaardige Nederlandse ondernemingsobligaties, rekening houdend met de resterende looptijd van de voorzieningen.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. De vorming van deze reorganisatievoorziening vindt plaats op het moment dat er een gedetailleerd plan van de reorganisatie is geformaliseerd en dit kenbaar is gemaakt aan de betrokkenen. Onttrekkingen aan de voorziening vinden plaats op het moment dat de betreffende uitgaven uit hoofde van vrijwillig vertrek en boventalligheid plaatsvinden.

Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de onderneming na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten

die ten minste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat de onderneming in een procedure zal worden veroordeeld. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld, en omvat tevens de proceskosten.

Voorziening herstelkosten

Kosten van herstel die het gevolg zijn van het neerzetten van het actief, worden verwerkt via de opbouw van een voorziening over de gebruiksduur van het actief. Dotaties aan de voorziening worden ten laste gebracht van de winst- en verliesrekening. De hoogte van de op te bouwen voorziening is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

Grondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

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

Netto omzet

De vennootschap verantwoordt opbrengsten gewoonlijk op het niveau van afzonderlijke overeenkomsten. Teneinde de economische realiteit weer te geven is het in bepaalde gevallen noodzakelijk om opbrengsten te verantwoorden op het niveau van een groep van overeenkomsten, bijvoorbeeld wanneer de vennootschap meerdere afzonderlijke overeenkomsten heeft afgesloten die zijn onderhandeld als een totaal, waarbij de afzonderlijke overeenkomsten qua prijsstelling en winstmarge nauw met elkaar verbonden zijn en ze gelijktijdig of direct na elkaar worden uitgevoerd.

De vennootschap verwerkt opbrengsten voor het bedrag waarop de vennootschap verwacht recht te hebben in ruil voor het overdragen van toegezegde goederen of diensten, zijnde de transactieprijs. Dit bedrag is exclusief de bedragen die namens derden worden geïnd. De transactieprijs kan bestaan uit een vaste vergoeding, uit een variabele vergoeding of

uit een combinatie daarvan. Bij het vaststellen van de transactieprijs houdt de vennootschap geen rekening met het kredietrisico. Eventuele afwaarderingen als gevolg van het kredietrisico worden als kosten verwerkt in de winst-en verliesrekening. Voor het bepalen van de transactieprijs gaat de vennootschap ervan uit dat de goederen of diensten in overeenstemming met de desbetreffende overeenkomst zullen worden geleverd en dat deze overeenkomst niet zal worden geannuleerd, verlengd of anderszins zal worden gewijzigd. De vennootschap waardeert een niet-monetaire vergoeding tegen reële waarde. De vennootschap verwerkt opbrengsten per afzonderlijke prestatieverplichting. Een prestatieverplichting betreft een toezegging in een overeenkomst tot levering van: een te onderscheiden goed of dienst of een combinatie van goederen of diensten die gezamenlijk te onderscheiden zijn van overige toezeggingen in de overeenkomst; of een reeks van te onderscheiden diensten die grotendeels hetzelfde zijn.

128 Een toegezegd goed of toegezegde dienst is te onderscheiden als wordt voldaan aan de volgende criteria: de afnemer kan de voordelen van de goederen of diensten zelfstandig benutten, al dan niet gezamenlijk met middelen die de afnemer heeft of kan verkrijgen; en de toezegging om de goederen of diensten te leveren is te onderscheiden van de overige in de overeenkomst opgenomen toezeggingen.

Indien twee of meer in een overeenkomst opgenomen toezeggingen van de vennootschap om goederen of diensten te leveren niet afzonderlijk te onderscheiden zijn, worden de toezeggingen gecombineerd tot een combinatie van goederen of diensten die gezamenlijk te onderscheiden zijn van overige toezeggingen in de overeenkomst.

Ingeval er sprake is van meerdere prestatieverplichtingen in een overeenkomst, wordt de totale transactieprijs aan de prestatieverplichtingen toegerekend naar rato van de waarde van de prestatieverplichtingen. De vennootschap baseert deze waarde op de zelfstandige verkoopprijs per prestatieverplichting. Als de zelfstandige verkoopprijs niet bekend is, maakt de vennootschap gebruik van schattingen.

Diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de netto omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening als netto omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden / de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening / de tot dat moment gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening.

Beheervergoedingen

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

Overige bedrijfsopbrengsten

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

Bedrijfslasten

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht.

Personeelskosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door APG.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, eventuele transitievergoedingen, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór de balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslag) aan personeelsleden die op de balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op de balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste, respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, dient de verplichting te worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, dient de actuele markttrente weer te geven. Hierin dienen de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden, niet te worden betrokken.

Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon, wordt geen voorziening opgenomen.

Nederlandse pensioenregelingen

De pensioenregelingen worden op grond van de geldende pensioenovereenkomsten verwerkt volgens de verplichtingenbenadering; de over het verslagjaar verschuldigde pensioenpremies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt. Voor zover de verschuldigde premies op de balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op de balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. APG Groep heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van tekorten bij deze pensioenfondsen, anders dan het voldoen van toekomstige premies.

Buitenlandse pensioenregelingen

Pensioenregelingen die vergelijkbaar ingericht zijn en functioneren op de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, met een strikte scheiding tussen de verantwoordelijkheden van en een risicodeling tussen de betrokken partijen (onderneming, fonds en deelnemers), worden verwerkt en gewaardeerd conform Nederlandse pensioenregelingen (zie hiervoor).

Voor buitenlandse regelingen die niet vergelijkbaar zijn met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, wordt een beste schatting gemaakt van de op de balansdatum bestaande verplichting. Deze verplichting wordt vervolgens gewaardeerd op basis van een in Nederland algemeen aanvaardbaar geachte actuariële waarderingsmethodiek.

Voor de meeste medewerkers in het buitenland gelden specifieke regelingen.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen (waaronder ook de meeste transitievergoedingen) zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de vennootschap zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

Overige bedrijfskosten

Bedrijfskosten zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten worden aan het verslagjaar toegerekend. Waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de betreffende activa. De rentebaten betreffen de rente op rekening courantsaldi en deposito's alsmede rente over leningen uitgeleend geld.

Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten en soortgelijke lasten worden aan het verslagjaar toegerekend. Waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de betreffende passiva. De rentelasten betreffen de negatieve rente op rekening courantsaldi en deposito's alsmede rente over opgenomen leningen.

Belastingen

De belastingen over het resultaat worden berekend over het resultaat voor belastingen in de winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-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.

Fiscale eenheid

Binnen APG Groep zijn fiscale eenheden van toepassing, te weten voor de vennootschaps- respectievelijk omzetbelasting. Binnen een dergelijke fiscale eenheid zijn de vennootschappen over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars belastingschulden. Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep NV, APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV, alsmede Entis Holding BV en Entis BV vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel. Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep NV een fiscale eenheid met APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV en APG Trading BV. Dit betekent dat deze rechtspersonen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingschulden.

De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting. Transacties tussen onze klant ABP, tevens groot-aandeelhouder, en APG Groep NV moeten aan de fiscale transfer pricing afspraken voldoen.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen wordt bepaald op basis van de mutatie van de netto vermogenswaarde. Hierin zijn ook eventuele waardeverminderingen op deelnemingen verantwoord.

Leasing

De vennootschap kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. Als de vennootschap optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningssystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode en geeft inzicht in de mutaties in de balanspost liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

Toelichting op de geconsolideerde balans

1 Vaste activa

Immateriële vaste activa

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

Het verloop van deze posten is als volgt.

134

	Goodwill	Cliëntcontracten	Software	Totaal 2023	Totaal 2022
Beginstand	64.412	5.247	2.419	72.078	115.590
Investeringsen	-	-	1.743	1.743	760
Reclassificatie vanuit vooruitbetaalde kosten	-	-	-	-	858
Desinvesteringen	-175	-	-	-175	-14
Afschrijvingen	-12.454	-5.247	-1.265	-18.966	-45.116
Eindstand	51.783	-	2.897	54.680	72.078
Cumulatieve aanschafwaarde	249.305	488.325	30.742	768.372	767.153
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-197.522	-488.325	-27.845	-713.692	-695.075
Boekwaarde	51.783	-	2.897	54.680	72.078
Afschrijvingspercentage	5-10%	5-10%	20-25%		

De economische levensduur van de immateriële vaste activa is behoudens aangekochte software gebaseerd op de periode waarover toekomstige economische voordelen uit hoofde van onderliggende contractafspraken met een lange looptijd worden genoten. De ultimo 2023 verantwoorde goodwill van 51,8 miljoen euro (2022: 64,4 miljoen euro) heeft een resterende economische levensduur van circa vier jaar.

Ultimo 2023 heeft het bestuur geen aanwijzingen dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen.

Onder de software zijn immateriële vaste activa inbegrepen die reeds volledig afgeschreven zijn maar nog in gebruik zijn. Er zijn geen immateriële vaste activa met beperkte eigendomsrechten en er zijn geen immateriële vaste activa als zekerheid gesteld voor schulden. Voor de reeds aangegane investeringsverplichtingen voor immateriële en materiële vaste activa verwijzen we naar de toelichting van de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa hebben betrekking op inrichting en inventaris, ICT-middelen en installaties in bedrijfsgebouwen. Het verloop van deze post is als volgt.

	Inrichting en inventaris	ICT	Installaties in bedrijfsgebouwen	Totaal 2023	Totaal 2022
Beginstand	44.056	19.317	845	64.218	49.968
Investeringsen	11.964	7.927	3.780	23.671	23.328
Reclassificaties			-	-	-
Desinvesteringen	-60	-	-	-60	-61
Afschrijvingen	-5.292	-7.692	-59	-13.043	-9.645
Omrekeningsverschillen	-224	55	-	-169	628
Eindstand	50.444	19.607	4.566	74.617	64.218
Cumulatieve aanschafwaarde	70.166	58.793	4.625	133.584	111.076
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-19.722	-39.186	-59	-58.967	-46.858
Boekwaarde	50.444	19.607	4.566	74.617	64.218
Afschrijvingspercentage	10-20%	20-25%	5-10%		

De investeringen inzake inrichting en inventaris hebben voornamelijk betrekking op de verbouwingen in het huurpand Heerlen. Daarnaast zijn er in 2023 investeringen gedaan in servers en storage capaciteit. De investeringen in installaties hebben betrekking op technische installaties

in het gebouw in Heerlen, alsmede de renovatie van het dak en de parkeergarage.

Financiële vaste activa

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

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

Het verloop van deze posten is als volgt.

	Actieve belasting latentie	Lening verbonden partijen	Overige leningen	Deelnemingen	Overige effecten	Totaal 2023	Totaal 2022
Beginstand	31.946	2.322	2.036	995	8.693	45.992	47.130
Aankopen en verstrekkingen	-	196	4.251	1.050	4.805	10.302	6.086
Verkopen en aflossingen	-	-569	-	-250	-1.945	-2.764	-2.369
Aandeel in het resultaat	-	-	-	-771	-	-771	-1.459
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-77	-	-77	-
Herwaarderingen	-	-	-	-	1.590	1.590	-1.342
Mutatie belastinglatentie	1.262	-	-	-	-	1.262	-2.939
Omrekeningsverschillen	-254	-	-	-	-400	-654	885
Eindstand	32.954	1.949	6.287	947	12.743	54.880	45.992

De actieve belastinglatentie heeft voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van de goodwill ontstaan uit de ontzaffing in 2008 (en overeengekomen met de belastingdienst). Hiervan wordt naar verwachting 1,6 miljoen euro gerealiseerd in 2023. Voor tijdelijke waarderingsverschillen per balansdatum wordt een latente belastingvordering danwel -schuld gevormd. Indien sprake is van een latente belastingvordering wordt deze opgenomen voor zover de verwachting is dat ten tijde van het uitlopen van de waarderingsverschillen waar de latente belastingvordering betrekking op heeft, het hiermee samenhangende fiscaal verlies binnen de daarvoor geldende termijnen verrekend kan worden met positieve resultaten.

De lening aan verbonden partijen heeft betrekking op een lening aan Campus Heerlen Huisvesting BV.

138 In 2022 is door APG een lening verstrekt aan Festina Finance ad 2,0 miljoen euro ten behoeve van voorfinanciering van de projectkosten. In 2023 is het leningsbedrag uitgebreid met twee tranches van in totaal 4,0 miljoen euro. Aflossing van het leningsbedrag en de geaccumuleerde rente (jaarlijks 5 procent) vindt plaats vanaf 1 januari 2027. De totale looptijd bedraagt achteneenhalf jaar en er is een zekerheidsstelling afgegeven voor het leningsbedrag door de directeur groot aandeelhouder van Festina Finance.

De reële waarde van de lening aan verbonden partijen en de overige lening bedraagt 8 miljoen euro.

De post deelnemingen betreft de deelnemingen Campus Heerlen Huisvesting BV, Campus Heerlen Management & Development BV, Hyfen

BV en Design Authority BV. Het in 2021 verworven belang in Prikkl BV is in 2023 verkocht en heeft geleid tot een afwaardering van de resterende goodwill. Ultimo 2022 is met de andere aandeelhouder in Campus Heerlen Huisvesting BV overeengekomen dat APG zijn belang zal verkopen aan de andere aandeelhouder. De verwachting is dat de afwikkeling van deze transactie leidt tot een verlies van 3,7 miljoen euro voor APG. Het bedrag is als een voorziening verwerkt in de balans per 31 december 2023. Per 31 december 2022 was reeds een voorziening getroffen van 4,0 miljoen euro. De vrijval in 2023 van 0,3 miljoen euro is verwerkt als resultaat deelneming. De verwachting is dat de transactie in 2024 wordt afgewikkeld.

De post overige effecten heeft betrekking op investeringen in relatie tot langetermijnremuneraties.

2 Vlottende activa

Vorderingen	31-12-2023	31-12-2022
Vorderingen op verbonden partijen	132.950	154.121
Vooruitbetaalde bedragen	57.793	47.195
Debiteuren	19.886	25.613
Vennootschapsbelasting	23.739	22.052
Vordering cash collateral derivaten	1.991	11.456
Nog te factureren bedragen	4.625	4.653
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.457	884
Overige vorderingen en overlopende activa	5.062	2.232
Totaal	247.503	268.206

139 De vorderingen op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte dienstverlening aan de fondsen voor gemene rekening uit hoofde van het vermogensbeheer door APG Groep. De fondsen voor gemene rekening betreffen beleggingsentiteiten waarin vermogen bijeen is gebracht door meerdere opdrachtgevers met gemeenschappelijke beleggingsdoelen en het beheer gevoerd wordt door APG Groep.

Er is geen voorziening voor oninbaarheid ten aanzien van de vorderingen opgenomen.

Onder de vorderingen is 7,6 miljoen euro opgenomen (2022: 2,9 miljoen euro) met een resterende looptijd langer dan een jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

Liquide middelen

	31-12-2023	31-12-2022
Banktegoeden in rekening courant	365.068	305.543
Deposito's	90.000	210.000
Totaal	455.068	515.543

Van de liquide middelen is een bedrag van 15,3 miljoen euro (2022: 12,3 miljoen) gereserveerd voor langetermijnverplichtingen naar de medewerkers.

Er zijn geen verdere zekerheden gesteld, noch aanvullende voorwaarden aangegaan. Gezien de aard van de deposito's (kortlopend) is het renterisico zeer laag. De deposito's zijn uitgezet bij kredietwaardige financiële instellingen met een minimale A-rating volgens rating agencies Fitch en Moody's en hebben een looptijd van maximaal drie maanden. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.

3 Groepsvermogen

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

Kapitaal- en dividendbeleid

Belangrijke uitgangspunten van het in 2023 van toepassing zijnde kapitaal- en dividendbeleid zijn: financiële stabiliteit, ruimte voor mogelijke strategische investeringen en een vereist rendement passend bij een maatschappelijk georiënteerde organisatie. In het huidige kapitaal- en dividendbeleid is naast een vereist rendement op het eigen vermogen

een tweede rendementseis opgenomen, die rekening houdt met de fiscale transfer pricing afspraken, gegeven de relatie die APG heeft met klant ABP. De voorgestelde dividenduitkering wordt jaarlijks bepaald, mede op basis van de analyse van het beschikbare vermogen versus ons vereiste kapitaal volgens het kapitaal- en dividendbeleid.

Verloop groepsvermogen

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

140

	2023		2022	
Beginstand		568.255		637.318
Nettoresultaat	10.262		48.925	
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelneming	-1.111		1.966	
Totaal resultaat		9.151		50.891
Uitgekeerd dividend	-99.800		-120.000	
Totaal rechtstreekse mutaties in relatie met de aandeelhouders		-99.800		-120.000
Mutatie aandeel van derden in eigen vermogen		51		46
Eindstand		477.657		568.255

4 Voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt.

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Voorziening reorganisatie	Overige voorzieningen	Totaal 2023	Totaal 2022
Beginstand	52.383	13.605	9.403	75.391	76.744
Dotaties	23.555	4.590	7	28.152	31.694
Onttrekkingen	-5.279	-5.623	-3.890	-14.792	-18.829
Vrijval	-6.520	-982	-1.090	-8.592	-8.050
Disconteringseffect	-851	732	-	-119	-8.263
Koersverschillen	-1.471	-	-26	-1.497	2.095
Eindstand	61.817	12.322	4.404	78.543	75.391

141

Van het totaalbedrag heeft 11,9 miljoen euro (2022: 12,9 miljoen euro) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt 25,5 miljoen euro in 2023 tot afwikkeling (2022: 19,9 miljoen euro).

Personeelsgerelateerde voorzieningen

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen (dienstjubilea, bonusplan). De voorziening bonusplan wordt opgenomen voor verplichtingen die voortvloeien uit langlopende personeelsbeloningen. Het Private Equity Long-Term Bonus Plan loopt over een periode van zes jaar. De uiteindelijke uitbetaling van de toekenning is afhankelijk van de multiplier die volgens het plan wordt gebruikt. De beoordeling van de multiplier in het toekenningsjaar

is gebaseerd op de prestaties in het verleden van de onderliggende private equity-portefeuille.

Voorziening reorganisatie

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de reorganisatiekosten uit hoofde van de door de werkgever gefaciliteerde mogelijkheid tot vrijwillig vertrek en de boventaligheid analoog aan de stadia van veranderprogramma's binnen de groep. In 2023 heeft een dotatie ad 4,6 miljoen euro (2022: 2,1 miljoen euro) plaatsgevonden. In 2023 bleek de totale verwachte uitgaven voor reorganisatie lager te zijn dan oorspronkelijk ingeschat, hetgeen heeft geresulteerd in een vrijval van 1,0 miljoen euro (2022: 3,0 miljoen euro).

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreft voornamelijk een voorziening van 3,7 miljoen euro opgenomen voor de afwikkeling van een verplichting die is ontstaan bij de voorgenomen verkoop van de aandelen in de deelneming Campus Heerlen Huisvesting BV. De verwachting is dat deze transactie in 2024 wordt afgewikkeld.

5 Langlopende schulden

142

	31-12-2023	31-12-2022
Beginstand	1.021	10.911
Opgenomen	-	-
Aflossingen	-	-9.890
Totaal	1.021	1.021

In 2022 heeft een vervroegde aflossing plaatsgevonden op één van de leningen ter grootte van 9,9 miljoen euro. De lening had nog een relatief lange looptijd waarbij jaarlijks 7,25 procent rente werd betaald. Door de vervroegde aflossing zijn rentekosten ineens betaald ter hoogte van 6,2 miljoen euro in 2022. Het geheel van de eindstand ad 1,0 miljoen euro heeft een resterende looptijd groter dan vijf jaar (2022: 1,0 miljoen euro). Het rentepercentage is 7,25 procent per jaar (2022: 7,25 procent per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden bedraagt 1,7 miljoen euro (2022: 1,6 miljoen euro). De aflossing van de langlopende schulden vindt plaats aan het einde van de looptijd.

6 Kortlopende schulden

	31-12-2023	31-12-2022
Schulden aan verbonden partijen	116.980	118.956
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	49.406	47.969
Nog te ontvangen facturen	42.336	39.374
Vakantiegeld en -dagen	32.616	30.560
Belastingen en premies sociale verzekeringen	35.570	29.988
Vooruitontvangen huurkorting	20.186	21.155
Vooruitgefactureerde bedragen	20.692	16.879
Crediteuren	6.591	9.866
Nog te betalen bedragen	3.273	4.678
Schulden ter zake van pensioenen	1.551	1.717
Vennootschapsbelasting	234	24
Overige schulden	92	204
Totaal	329.527	321.370

Van de kortlopende schulden heeft 18,2 miljoen euro een looptijd van langer dan één jaar (19,5: 19,5 miljoen euro). De schulden op verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op de verrichte vermogensbeheer dienstverlening en afrekeningen met klanten. Daarnaast is er een vooruitontvangen huurkorting opgenomen in verband met gehuurde kantoorpanden die over de looptijd van het contract vrijvalt. De overige

personeelsgerelateerde verplichtingen betreffen verplichtingen uit hoofde van variabele beloningen.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van 233,9 miljoen euro open (2022: 282,7 miljoen euro), waarvan 21,3 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar (2022: 21,9 miljoen euro), 74,1 miljoen euro verschuldigd tussen een en vijf jaar (2022: 83,2 miljoen euro) en 138,5 miljoen euro verschuldigd na vijf jaar (2022: 177,6 miljoen euro). In het verslagjaar zijn voor 21,2 miljoen euro huurkosten verantwoord (2022: 23,0 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen 5,1 miljoen euro (2022: 5,4 miljoen euro), waarvan 2,1 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar (2022: 2,3 miljoen euro) en 3,0 miljoen euro tussen een en vijf jaar (2022: 3,1 miljoen euro). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar. In het verslagjaar zijn voor 2,8 miljoen euro leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2022: 2,8 miljoen euro). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen 87,0 miljoen euro (2022: 63,8 miljoen euro) waarvan 32,3 miljoen euro (2022: 26,0 miljoen euro) verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar en 54,7 miljoen euro (2022: 37,8 miljoen euro) verschuldigd tussen een en vijf jaar. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen aangegaan ad 8,3 miljoen euro (2022: 4,0 miljoen euro).

Er staan verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de toekomstige transacties van de buitenlandse dochters open per balansdatum met een nominale waarde van 165,5 miljoen euro (2022: 191,1 miljoen euro). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum 1,3 miljoen euro negatief (2022: 11,7 miljoen euro negatief). De verplichtingen hebben een looptijd die korter is dan een jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen, in de vorm van liquide middelen ter dekking van het afwikkelingsrisico.

APG Groep NV heeft zich gecommitteerd om een jaarlijkse kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro te voldoen aan Campus Heerlen Management & Development BV tot medio 2031.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Netto omzet

	Totaal 2023	Totaal 2022
Beheervergoedingen		
Vermogensbeheer	669.661	679.343
Pensioenuitvoering	323.008	272.677
Totaal	992.669	952.020

De beheervergoedingen hebben betrekking op de verkregen vergoedingen voor de uitgevoerde activiteiten vermogensbeheer verminderd met de bewaarvergoedingen, en de vergoedingen voor pensioenbeheer. De afname in vergoedingen voor vermogensbeheer zijn het gevolg van gewijzigde prijsafspraken en gewijzigde dienstverlening. De toename in vergoedingen voor pensioenbeheer hebben voornamelijk te maken met de toename van de vaste vergoeding door toegenomen strategische activiteiten in het kader van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten (2023: 9,8 miljoen euro; 2022: 9,8 miljoen euro) worden opbrengsten verantwoord die niet rechtstreeks voortvloeien uit de uitvoeringscontracten met pensioenfondsen en het vermogensbeheer voor derden.

144

7 Gesegmenteerde informatie netto omzet

Netto omzet	Totaal 2023	Totaal 2022
Vermogensbeheer	670.433	680.034
Pensioenuitvoering	332.412	283.203
Ondersteunende bedrijven	6.743	5.640
APG Groep enkelvoudig	212.880	184.667
Eliminaties	-219.971	-191.720
Totaal	1.002.497	961.824

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

8 Bedrijfslasten

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (2023: 228,6 miljoen euro; 2022: 177,4 miljoen euro) betreffen onder andere kosten inhuur extern personeel, accountantskosten en advieskosten. De kosten zijn toegenomen in 2023 door met name de strategische initiatieven Pensioen van Straks, Grip op Data en Digitalisering.

Personeelskosten

	Totaal 2023	Totaal 2022
Lonen en salarissen	439.217	382.573
Pensioenlasten	44.592	37.614
Sociale lasten	48.841	40.195
Overige personeelskosten	46.771	32.791
Totaal	579.421	493.173

De personeelskosten stijgen enerzijds door de cao-verhoging (gedreven door inflatie) en individuele salarisverhogingen, en anderzijds door een toename in het aantal werknemers met name door de strategische initiatieven Pensioen van Straks, Grip op Data en Digitalisering.

Pensioenregeling medewerkers

De pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP en Stichting Personeelspensioenfonds APG (PPF APG). De aanspraken worden opgebouwd op basis van middelloon en aantal dienstjaren, met voorwaardelijke indexatie. APG Groep heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van tekorten bij deze pensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstige premies.

Aantal personeelsleden

Bij de groep waren in 2023 gemiddeld 3.565 werknemers in dienst (2022: 3.300), onderverdeeld in de volgende segmenten.

145

Personeelsbestand	Totaal 2023	Totaal 2022
Directie en ondersteunende afdelingen	754	698
APG DWS en Fondsenbedrijf	1.634	1.515
APG Asset Management	1.177	1.087
Totaal	3.565	3.300

In 2023 waren gemiddeld 290 werknemers werkzaam in het buitenland (2022: 263). 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 2023	Totaal 2022
Peter Bommel ¹	39.296	8.732	-	48.028	-
Dick van Well	40.751	8.732	-	49.483	48.335
Constant Korthout ²	14.522	3.631	-	18.153	-
José Meijer	34.929	5.822	1.015	41.766	39.993
Sarah Russell ³	55.162	5.822	-	60.984	58.079
Pieter Jongstra ⁴	13.099	1.455	483	15.037	55.710
Claudia Zuiderwijk ⁵	20.027	5.007	-	25.034	41.583

146

1 vanaf 1 april 2023
 2 vanaf 1 augustus 2023
 3 vanaf 15 mei 2021 vergoeding incl. APG Asset Management
 4 tot 1 april 2023
 5 tot 1 augustus 2023

Raad van bestuur

	Directe salarissen	Compensatie verlaging pensioenopbouw	Personele lasten	Pensioenlasten	Totaal 2023	Totaal 2022
Annette Mosman	566.409	75.776	14.660	25.230	682.075	648.394
Ronald Wuijster	801.751	101.215	14.660	26.899	944.525	808.221
Francine Roelofsen - van Dierendonck	469.276	59.004	14.660	24.130	567.070	538.930
Maarten Blacquière ¹	446.250	54.985	14.660	23.866	539.761	367.687
Jan Nijland ²	-	-	-	-	-	128.682

¹ vanaf 1 april 2022
² tot 1 april 2022

147

De kolom Directe salarissen bevat het vaste jaarsalaris, de uitgekeerde vakantietoeslag en uitgekeerde eindejaarsuitkering. De kolom Compensatie verlaging pensioenopbouw vloeit voort uit een generieke regeling binnen APG Groep, op basis waarvan de vermindering van de werkgeverspensioenpremie als gevolg van de maximering van de pensioenopbouw (2023 : 128.810 euro en voor 2022: 114.866 euro) toekomt aan de werknemer. De kolom Personele lasten bevat de werkgeverslasten, de kolom Pensioenlasten bevat de lasten uit hoofde van pensioenpremies.

In bovenstaande tabel zijn de vergoedingen inzake mobiliteit en vitaliteit niet opgenomen (2023: 87.100 euro en voor 2022: 81.131 euro). De mobiliteits- en vitaliteitsvergoedingen zijn beide onderdeel van de cao, waarbij met betrekking tot mobiliteit de keuze gemaakt kan worden tussen een vergoeding of een leaseauto en de vitaliteitsvergoeding bijdraagt aan een actieve en gezonde leefstijl.

Met ingang van 1 januari 2023 is de verlofregeling van de leden van de raad van bestuur gewijzigd. Bestuursleden krijgen niet-opgenomen verlofdagen niet langer uitgekeerd. Vakantiedagen worden daarbij in overleg met de voorzitter van de raad van bestuur opgenomen en niet langer geregistreerd. Omdat Ronald Wuijster bij zijn herbenoeming voor 4 jaar in 2022 als onderdeel van zijn salarisverhoging extra verlofdagen heeft ontvangen, wordt hij voor deze nieuwe regeling gecompenseerd. Dit heeft geleid tot een eenmalige bezoldiging van 80.000 euro, aangezien de waarde van zijn extra verlofdagen 20.000 euro per jaar is.

Alle vergoedingen zijn gelijk gebleven behoudens de cao indexatie, die voor alle medewerkers van APG Groep 5,0 procent bedroeg per 1 januari 2023. Er bestaan geen regelingen omtrent vervroegde uittreding voor de leden van de raad van bestuur.

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

Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

	Totaal 2023	Totaal 2022
Afschrijvingen immateriële vaste activa	19.140	45.116
Afschrijvingen materiële vaste activa	13.045	9.645
Totaal	32.185	54.761

De afschrijvingen van immateriële activa zijn gedaald ten opzichte van 2022 doordat de cliënt contracten eind februari reeds volledig waren afgeschreven. De afschrijvingen van materiële vaste activa nemen toe door de investeringen in inventaris in Heerlen en hardware.

Overige bedrijfskosten

	Totaal 2023	Totaal 2022
Huisvestingskosten	33.948	32.507
Automatiseringskosten	110.184	94.985
Bureaunkosten	6.939	9.182
Niet aftrekbare BTW interne doorbelastingen	10.488	8.517
Overig	3.487	10.449
Totaal	165.046	155.640

In de post huisvestingskosten is een bedrag opgenomen van -0,9 miljoen euro voor de voorziening van het verlieslatend contract voor het oude kantoorpand (2022: 6,1 miljoen euro). Omdat de laatste verdiepingen eerder dan verwacht in de plaats zijn gesteld heeft dit geleid tot lagere kosten voor APG en dus een vrijval van de gevormde voorziening.

De automatiseringskosten zijn toegenomen door een toename van het aantal fte's en door de strategische initiatieven. De categorie overig omvat de meer algemene kosten die niet zijn toe te rekenen aan de andere categorieën, waaronder de kosten voor verzekeringen. De mutatie in 2023 ten opzichte van 2022 wordt veroorzaakt door enkele incidentele effecten, waaronder dotaties en vrijvallen van overige voorzieningen.

9 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De financiële baten (2023: 15,7 miljoen euro; 2022: 1,7 miljoen euro) betreft met name de rente ontvangen op banksaldi en uitstaande leningen. Het rentepercentage over het gehele jaar 2023 was aanzienlijk hoger dan in 2022 wat geleid heeft tot een hogere bate in 2023.

10 Rentelasten en soortgelijke kosten

De financiële lasten (2023: 0,6 miljoen euro; 2022: 9,2 miljoen euro) betreffen hoofdzakelijk betalingskosten en in 2022 de rente die betaald is voor de vervroegde aflossing van de uitstaande geldlening (6,2 miljoen euro). Er zijn geen rentelasten en soortgelijke kosten verantwoord die betrekking hebben op verhoudingen met verbonden partijen.

11 Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten

De waardeveranderingen van 1,8 miljoen euro (2022: -1,3 miljoen euro) hebben betrekking op ongerealiseerde waardewijzigingen in overige effecten.

12 Belastingen

Met een belastinglast van 3,0 miljoen euro over 2023 (2022: 17,7 miljoen euro) komt de effectieve belastingdruk over het jaar 2023 uit op 21,4 procent, ten opzichte van een nominaal tarief in Nederland van 25,8 procent. De lagere effectieve druk is hoofdzakelijk het gevolg van afwijkende belastingtarieven in de buitenlandse landen waar APG actief is. In de buitenlandse landen waar APG actief is, betaalt APG belasting tegen de aldaar geldende algemene belastingtarieven, welke lager zijn dan het huidige belastingtarief in Nederland.

De volgende cijfermatige aansluiting tussen het toepasselijke en het effectieve belastingtarief kan worden gegeven:

	Totaal 2023	Totaal 2022
Resultaat voor belastingen	14.066	72.080
Belastinglast op basis van toepasselijke belastingtarief in Nederland	-3.629	-18.597
Belastingeffect van:		
- Afwijkende toepasselijke belastingtarieven in het buitenland	1.306	818
- Niet aftrekbare kosten en onbelaste baten	-674	-203
Correctie voorgaande jaren	-8	204
Aanpassing waardering belastinglatenties		127
Belastinglast	-3.005	-17.650
Effectieve belastingdruk	-21,4%	-24,5%

149

	Nederland	Verenigde Staten	Hong Kong	China	Singapore	Totaal 2023	Totaal 2022
Resultaat voor belastingen	-7.686	15.711	5.533	89	419	14.066	72.080
Belastinglast	1.454	-3.458	-898	-5	-98	-3.005	-17.650
Effectieve belastingdruk	-18,9%	-22,0%	-16,2%	-5,6%	-23,4%	-21,4%	-24,5%

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen betreft het resultaat van de niet in de consolidatie betrokken deelnemingen inclusief de bijzondere waardeverminderingen op deelnemingen. Ultimo 2022 is met de andere aandeelhouder van Campus Heerlen Huisvesting BV overeengekomen dat APG zijn belang zal verkopen aan de andere aandeelhouder. Dit heeft geleid tot een verlies voor APG Groep NV van 4,0 miljoen euro in 2022. De verwachting is dat een bedrag van 3,7 miljoen euro benodigd is om de transactie in 2024 af te wikkelen derhalve is een bedrag van 0,3 miljoen euro ten gunste van het resultaat deelneming vrijgevallen in 2023.

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

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

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

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

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten is opgenomen de dividenduitkering in de loop van het boekjaar, alsmede aflossingen van de leningen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

Overige toelichtingen

Transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen vinden plaats tegen marktconforme condities.

Stichting Pensioenfonds ABP, APG Groep NV, APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV, APG Trading BV, alsmede Entis Holding BV en Entis BV vormen samen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Dit betekent dat de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk is voor omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel. Voor wat betreft de vennootschapsbelasting vormt APG Groep NV een fiscale eenheid met APG DWS en Fondsenbedrijf NV, APG Asset Management NV en APG Trading BV. Dit betekent dat deze rechtspersonen onderling hoofdelijk aansprakelijk zijn voor elkaars belastingsschulden. De vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid wordt aan elke tot de fiscale eenheid behorende vennootschap toegerekend op basis van het aandeel van een vennootschap in de totale vennootschapsbelasting. Voor transacties tussen onze klant ABP en APG Groep NV geldt dat deze moeten voldoen aan de fiscale transfer pricing afspraken.

Honoraria onafhankelijke accountant

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

	Totaal 2023	Totaal 2022
Honoraria van de accountant		
Onderzoek van de jaarrekeningen	926	912
Andere controleopdrachten (w.o. werkzaamheden inzake ISAE 3402)	3.081	2.703
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	192	-
Totaal	4.199	3.615

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 1,8 miljoen euro (2022: 1,5 miljoen euro) de auditgerelateerde werkzaamheden verantwoord ten behoeve van de rapportages aan cliënten van APG Groep NV in het kader van de dienstverlening door APG Groep NV. De honoraria zijn in 2023 toegenomen met 0,6 miljoen euro met name door de indexatie, enkele wijzigingen in scope en de andere niet-controlediensten die KPMG heeft uitgevoerd. De andere-niet controlediensten betreft de vergoeding voor overeengekomen specifieke werkzaamheden ten aanzien van datakwaliteit ten behoeve van de klanten van APG in voorbereiding op de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2023 (vóór winstbestemming)

In duizenden euro's

153

	Toelichtingen	31-12-2023	31-12-2022
Activa			
Vaste Activa			
Immateriële vaste activa	<u>1</u>	1.618	2.476
Materiële vaste activa	<u>2</u>	63.784	52.151
Financiële vaste activa	<u>3</u>	355.328	442.512
		420.730	497.139
Vlottende activa			
Vorderingen	<u>4</u>	65.178	76.528
Liquide middelen		92.144	208.435
		157.322	284.963
Totaal activa		578.052	782.102
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	<u>5</u>	352.649	352.649
Agio		109.690	160.565
Wettelijke reserves		4.474	5.585
Overige reserves		-	-
Onverdeeld resultaat boekjaar		10.262	48.925
		477.075	567.724
Voorzieningen			
Langlopende schulden	<u>6</u>	11.339	16.896
Kortlopende schulden	<u>7</u>	1.021	1.021
	<u>8</u>	88.617	196.461
Totaal passiva		578.052	782.102

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2023

In duizenden euro's

	2023	2022
Resultaat deelnemingen na belastingen	8.318	53.286
Overig resultaat na belasting	1.944	-4.361
Resultaat na belastingen	10.262	48.925

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

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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

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

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1 Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa hebben betrekking op aangekochte software.

155

	Goodwill	Software	Totaal 2023	Totaal 2022
Beginstand	190	2.286	2.476	1.879
Investeringsen	-	302	302	760
Reclassificatie vanuit vooruitbetaalde kosten	-	-	-	858
Desinvesteringen	-174	-	-174	-15
Afschrijvingen	-16	-970	-986	-1.006
Eindstand	-	1.618	1.618	2.476
Cumulatieve aanschafwaarde	-	14.787	14.787	14.721
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-13.169	-13.169	-12.245
Boekwaarde	-	1.618	1.618	2.476
Afschrijvingspercentage	10%	20-25%		

2 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa hebben betrekking op inrichting en inventaris, hardware en software en installaties in bedrijfsgebouwen.

Het verloop van deze post is als volgt.

156

	Inrichting en inventaris	ICT	Installaties in bedrijfsgebouwen	Totaal 2023	Totaal 2022
Beginstand	33.811	17.495	845	52.151	37.868
Investeringsen	11.670	6.761	3.780	22.211	21.948
Reclassificaties	2	-2	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-	-9
Afschrijvingen	-3.840	-6.679	-59	-10.578	-7.656
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-
Eindstand	41.643	17.575	4.566	63.784	52.151
Cumulatieve aanschafwaarde	53.004	52.707	4.625	110.336	88.124
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-11.361	-35.132	-59	-46.552	-35.973
Boekwaarde	41.643	17.575	4.566	63.784	52.151
Afschrijvingspercentage	10-20%	20-25%	5-10%		

De investeringen inzake inrichting en inventaris hebben voornamelijk betrekking op de verbouwingen in het huurpand Heerlen, alsmede in de buitenlandse kantoren. De investeringen in installaties hebben betrekking

op technische installaties in het gebouw in Heerlen, alsmede de renovatie van het dak en de parkeergarage.

3 Financiële vaste activa

De post financiële vaste activa betreft een actieve belastinglatentie, een uitgegeven lening aan verbonden partijen en groepsmaatschappijen, overige leningen en deelnemingen. Het verloop van deze post is als volgt.

157

	Actieve belasting latentie	Lening verbonden partijen	Deelnemingen	Totaal 2023	Totaal 2022
Beginstand	4.078	2.310	436.124	442.512	503.530
Aankopen en verstrekkingen	-	196	47.550	47.746	34.650
Verkopen en aflossingen	-	-557	-250	-807	-473
Aandeel in het resultaat	-	-	8.295	8.295	57.286
Ontvangen dividend	-	-	-139.076	-139.076	-152.105
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-77	-77	-
Mutatie belastinglatentie	-2.154	-	-	-2.154	-2.342
Omrekeningsverschillen	-	-	-1.111	-1.111	1.966
Eindstand	1.924	1.949	351.455	355.328	442.512

In de eindstand is opgenomen een actieve belastinglatentie van 1,9 miljoen euro (2022: 4,1 miljoen euro). Voor de deelnemingen geldt dat er geen sprake is van overheersende zeggenschap, maar invloed van betekenis en derhalve worden de deelnemingen gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Daarnaast heeft er in 2023 een kapitaalstorting van 47 miljoen euro plaatsgevonden in de dochteronderneming APG DWS en Fondsenbedrijf en een kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro (2022: 0,3 miljoen euro) in de deelneming Campus Heerlen Management & Development BV.

APG heeft in januari 2023 besloten om een derde partij te zoeken die een deel van het belang in Entis wil overnemen waardoor het huidige meerderheidsbelang in Entis zal afnemen tot een minderheidsbelang. De geconsolideerde dochtermaatschappij Entis behoort tot het segment ondersteunende bedrijven. Tot op heden heeft nog geen transactie met een derde partij plaatsgevonden.

4 Vlottende activa

Vorderingen	31-12-2023	31-12-2022
Vooruitbetaalde bedragen	31.359	26.832
Vennootschapsbelasting	23.150	19.917
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.259	86
Debiteuren	2.348	1.426
Vordering cash collateral derivaten	1.991	11.456
Overige vorderingen en overlopende activa	1.660	1.222
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.131	884
Vorderingen op verbonden partijen	146	14.697
Nog te factureren bedragen	134	8
Totaal	65.178	76.528

De vorderingen en overlopende activa hebben hoofdzakelijk betrekking op vorderingen op groepsmaatschappijen en vooruitbetaalde bedragen. In de kortlopende vorderingen heeft een bedrag van 4,8 miljoen euro een looptijd langer dan een jaar (2022: 2,9 miljoen euro). Er zijn geen zekerheden verstrekt en er is geen rente ontvangen over de vorderingen.

Liquide middelen

	31-12-2023	31-12-2022
Banktegoeden in rekening courant	92.144	88.435
Deposito's	-	120.000
Totaal	92.144	208.435

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. Er zijn geen verdere zekerheden gesteld, noch aanvullende voorwaarden aangegaan. Gezien de aard van de deposito's (kortlopend) is het renterisico zeer laag. De deposito's zijn uitgezet bij kredietwaardige financiële instellingen met een minimale A-rating volgens rating agencies Fitch en Moody's en hebben een looptijd van drie maanden. Om deze reden is het kredietrisico beperkt.

5 Eigen vermogen

	31-12-2023	31-12-2022
Gestort en opgevraagd kapitaal	352.649	352.649
Agio	109.690	160.565
Wettelijke reserves	4.474	5.585
Overige reserves	-	-
Onverdeeld resultaat	10.262	48.925
Totaal Eigen vermogen	477.075	567.724

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

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat boekjaar	Totaal 2023
Beginstand	352.649	160.565	5.585	-	48.925	567.724
Mutaties uit hoofde van winstbestemming	-	-	-	48.925	-48.925	-
Mutatie wettelijke reserves	-	-	-1.111	-	-	-1.111
Uitgekeerd dividend	-	-50.875	-	-48.925	-	-99.800
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	10.262	10.262
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
Eindstand	352.649	109.690	4.474	-	10.262	477.075

159

Gestort en opgevraagd kapitaal

In 2020 heeft een vermindering van het geplaatst kapitaal plaatsgevonden, waarbij de nominale waarde is verlaagd van 1,00 euro per aandeel naar 0,50 euro per aandeel en is het gestort en opgevraagd kapitaal daarbij verminderd met 352,6 miljoen euro ten gunste van het agio. Het gestort en opgevraagd kapitaal betreft na verlaging van de nominale waarde het bij oprichting geplaatste kapitaal, bestaande uit 650.000.000 gewone aandelen van 0,50 euro nominaal en 55.297.170 gewone aandelen van 0,50 euro uitgegeven in 2011 bij de verwerving van de minderheidsbelangen in APG DWS en Fondsenbedrijf NV (voormalig APG Algemene Pensioen Groep NV) en Loyalis NV.

Agio

Als agio is in voorgaande jaren verwerkt het bij de oprichting betaalde agio alsmede agio als gevolg van kapitaalstortingen en onttrekkingen, inbreng van een dochter tegen reële waarde alsmede agio vanuit de omzetting van leningen van aandeelhouders in eigen vermogen in het kader van de herkapitalisatie van APG Groep.

Wettelijke en overige reserves

In de wettelijke en overige reserves zijn rechtstreekse vermogensmutaties opgenomen die samenhangen met de ontwikkeling van de wettelijke reserve omrekenverschillen van 4,5 miljoen euro (2022: 5,6 miljoen euro). In deze wettelijke reserve worden omrekeningsverschillen verantwoord die het gevolg zijn van de omrekening van de functionele valuta van

bedrijfsuitoefeningen in het buitenland naar de presentatievaluta van de moedermaatschappij. Bij verkoop van een deelneming worden de op deze deelneming betrekking hebbende cumulatieve omrekeningsverschillen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening, en daarin gepresenteerd als onderdeel van het resultaat op de verkoop.

Onverdeeld resultaat

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2023.

Agio, overige reserves en het onverdeeld resultaat boekjaar staan in beginsel ter vrije beschikking. De bepalingen van toezichthouders bij groepsmaatschappijen kunnen leiden tot een beperking in de uitkeerbaarheid van het eigen vermogen respectievelijk het eigen vermogen van APG Groep. Uit dien hoofde kan worden vereist dat het eigen vermogen

van groepsmaatschappijen ten minste een bepaald niveau moet hebben. Bij de bepaling van het dividendpotentieel houdt APG Groep rekening met de bepalingen van toezichthouders.

De jaarrekening 2023 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 28 maart 2024. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat over het boekjaar 2023 vastgesteld conform het voorstel van het bestuur.

Voorstel resultaatbestemming

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt conform het vastgestelde beleid voorgesteld een dividend ad 4,3 miljoen euro uit te keren uit het netto resultaat.

6 Voorzieningen

	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal 2023	Totaal 2022
Beginstand	2.074	7.392	7.430	16.896	22.356
Dotaties	203	1.194	-	1.397	6.090
Onttrekkingen	-520	-2.447	-2.690	-5.657	-7.950
Vrijval	-4	-695	-1.090	-1.789	-2.367
Disconterings-effect	55	437	-	492	-1.233
Eindstand	1.808	5.881	3.650	11.339	16.896

Van het totaalbedrag heeft 1,1 miljoen euro (2022: 1,4 miljoen euro) naar verwachting een looptijd langer dan vijf jaar. Naar verwachting komt 6,2 miljoen euro in 2023 tot afwikkeling (2022: 8,7 miljoen euro).

7 Langlopende schulden

	31-12-2023	31-12-2022
Beginstand	1.021	10.911
Verstrekingen	-	-
Aflossingen	-	-9.890
Totaal	1.021	1.021

Van de eindstand heeft 1,0 miljoen euro een resterende looptijd groter dan vijf jaar (2022: 1,0 miljoen euro). Het rentepercentage is 7,25 procent per jaar (2022: 7,25 procent per jaar). Er zijn geen zekerheden gesteld. De reële waarde van de langlopende schulden aan derden bedraagt 1,7 miljoen euro (2022: 1,0 miljoen euro).

8 Kortlopende schulden

	31-12-2023	31-12-2022
Schulden aan groepsmaatschappijen	39.338	158.760
Vooruitontvangen huurkorting	11.721	11.278
Nog te ontvangen facturen	11.678	7.194
Vooruitgefactureerde bedragen	8.709	1.349
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.161	7.830
Vakantiegeld en -dagen	7.390	7.272
Schulden terzake van pensioenen	368	419
Crediteuren	237	1.121
Overige personeelsgerelateerde verplichtingen	380	332
Schulden aan verbonden partijen	0	520
Overige schulden	635	386
Totaal	88.617	196.461

Ten aanzien van de schulden aan groepsmaatschappijen is er geen sprake van rente en/of zekerheden. Van de kortlopende schulden heeft 10,8 miljoen euro een looptijd van langer dan een jaar (2022: 10,9 miljoen euro).

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Per balansdatum staat aan verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten een bedrag van 182,5 miljoen euro open (2022: 221,8 miljoen euro), waarvan 12,9 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar (2022: 13,5 miljoen euro), 43,8 miljoen euro verschuldigd tussen een en vijf jaar (2022: 52,0 miljoen euro) en 125,8 miljoen euro verschuldigd na vijf

jaar (2022: 156,3 miljoen euro). In het verslagjaar zijn voor 13,5 miljoen euro huurkosten verantwoord (2022: 14,8 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van langlopende autoleasecontracten bedragen 4,9 miljoen euro (2022: 5,4 miljoen euro), waarvan 2,0 miljoen euro verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar (2022: 2,3 miljoen euro) en 2,9 miljoen euro tussen een en vijf jaar (2022: 3,1 miljoen euro). Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar. In het verslagjaar zijn voor 2,7 miljoen euro leasekosten inclusief brandstofvoorschot verantwoord (2022: 2,8 miljoen euro). De leaseverplichting wordt bepaald exclusief brandstofvoorschot.

De verplichtingen uit hoofde van onderhouds- en overige contracten bedragen 51,0 miljoen euro (2022: 37,7 miljoen euro) waarvan 19,5 miljoen euro (2022: 17,3 miljoen euro) verschuldigd binnen een jaar na afloop van het boekjaar en 31,5 miljoen euro (2022: 20,4 miljoen euro) verschuldigd tussen een en vijf jaar. Er zijn geen verplichtingen verschuldigd na vijf jaar.

De groep is ultimo verslagjaar investeringsverplichtingen met betrekking aangegaan ad 8,3 miljoen euro (2022: 3,9 miljoen euro).

De verplichtingen uit hoofde van afgesloten derivaten ter afdekking van de transacties van de buitenlandse dochters bedragen per balansdatum 165,5 miljoen euro (2022: 191,1 miljoen euro). De reële waarde van deze derivaten bedraagt per balansdatum 1,3 miljoen euro negatief (2022: 11,7 miljoen euro negatief). De verplichtingen hebben een looptijd van korter dan een jaar. In de contractvoorwaarden is de uitwisseling van onderpand opgenomen, in de vorm van liquide middelen ter dekking van het

afwikkelingsrisico. Direct hiermee samenhangende verplichtingen tussen APG Groep NV en APG Asset Management NV zijn door middel van back-to-back agreements geformaliseerd.

APG Groep NV heeft zich gecommitteerd om een jaarlijkse kapitaalstorting van 0,3 miljoen euro te voldoen aan Campus Heerlen Management & Development BV tot medio 2031.

Transacties met verbonden partijen

Vanuit APG Groep worden kosten doorbelast aan de dochters APG Asset Management en APG DWS en Fondsenbedrijf. Op deze doorbelasting vindt geen winstopslag plaats, aangezien deze entiteiten binnen dezelfde fiscale eenheid vallen. De totale doorbelasting vanuit APG Groep is 209,2 miljoen euro.

Aansprakelijkheidsstelling

Door de vennootschap is ten behoeve van een in de consolidatie betrokken dochteronderneming een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW en art. 2:408 BW. De aansprakelijkheidsstelling heeft betrekking op APG DWS en Fondsenbedrijf NV.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

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

belastingen, als waren de vennootschappen zelfstandig belastingplichtig. Dit betekent dat dochtermaatschappijen ieder aan de moedermaatschappij 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 op de Vennootschapsbelasting.

Aantal personeelsleden

Bij APG Groep NV waren in 2023 gemiddeld 754 werknemers in dienst (2022: 698), allen werkzaam in Nederland.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen

Dit betreft het aandeel van de vennootschap in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van 8,9 miljoen euro (2022: 58,5 miljoen euro) groepsmaatschappijen betreft.

Bezoldiging van bestuurders

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

Lijst van kapitaalbelangen

APG Groep NV heeft de volgende kapitaalbelangen:

In de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

APG DWS en Fondsenbedrijf NV
 APG Asset Management NV
 APG Asset Management US Inc
 APG Investments Asia Ltd
 APG Business Information Consultancy (Shanghai) Co Ltd
 APG Asset Management (Singapore) Pte
 APG Trading BV
 APG Infrastructure Asset Owner I GP BV
 APG Infrastructure Asset Owner II GP BV
 APG Order Execution BV
 Entis Holding BV
 Entis BV

100%	Heerlen
100%	Amsterdam
100%	Delaware
100%	Hong Kong
100%	Shanghai
100%	Singapore
100%	Amsterdam
100%	Amsterdam
100%	Amsterdam
100%	Amsterdam
76%	Amsterdam
76%	Utrecht

Niet in de consolidatie betrokken kapitaalbelangen

Campus Heerlen Huisvesting BV
 Campus Heerlen Management & Development BV
 Hyfen BV
 Vive Group BV
 Design Authority BV

50%	Maastricht
33%	Maastricht
39,10%	Amsterdam
3,21%	Amsterdam
25%	Amsterdam

Amsterdam/ Heerlen, 12 maart 2024

Raad van bestuur

Annette Mosman, voorzitter

Francine Roelofsen-van Dierendonck

Ronald Wuijster

Maarten Blacquièrè

Raad van commissarissen

Peter Bommel, voorzitter

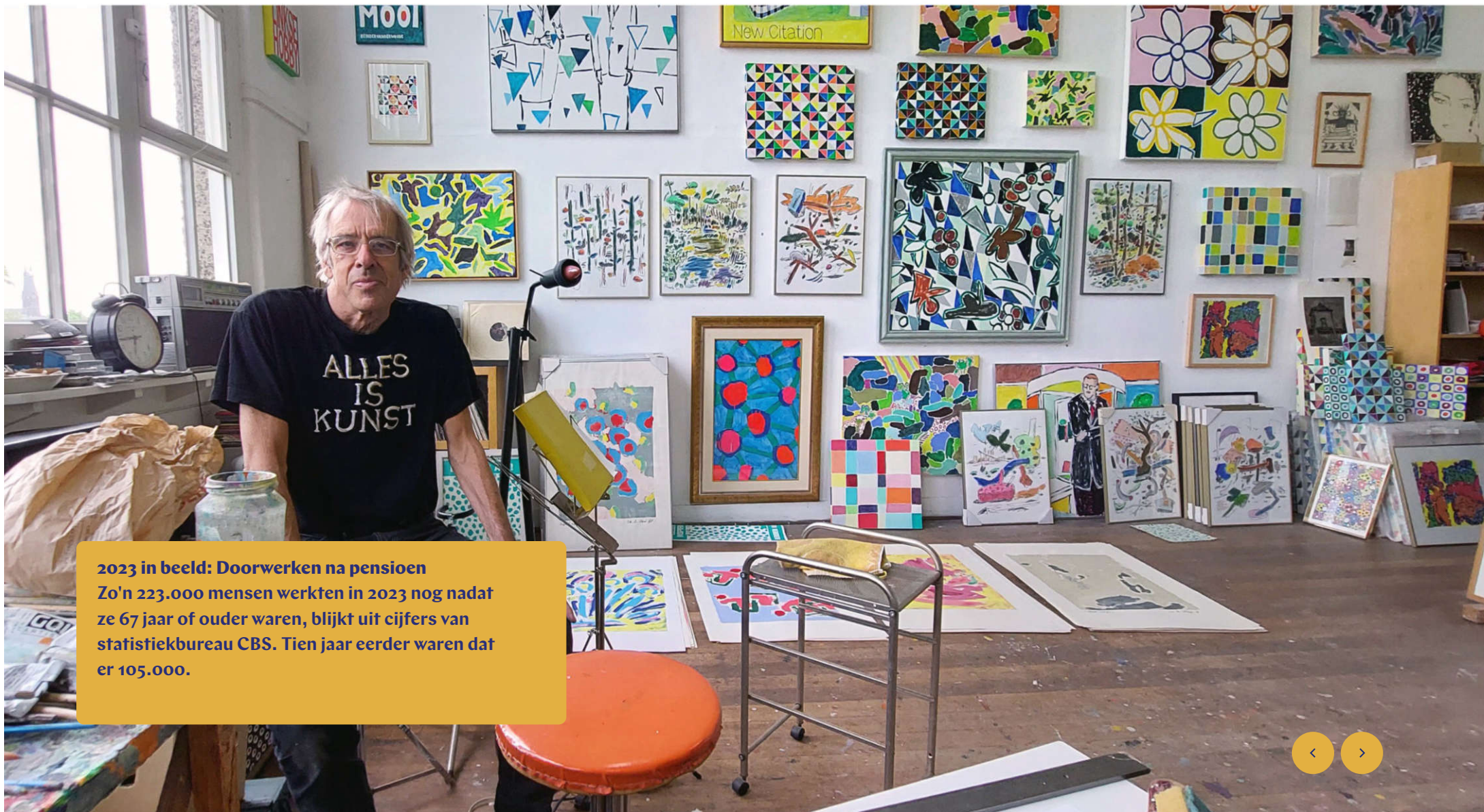
Dick van Well, vice-voorzitter

Constant Korthout

José Meijer

Sarah Russell

Overige gegevens



2023 in beeld: Doorwerken na pensioen

Zo'n 223.000 mensen werkten in 2023 nog nadat ze 67 jaar of ouder waren, blijkt uit cijfers van statistiebureau CBS. Tien jaar eerder waren dat er 105.000.



Statutaire winstbestemming

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



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

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 2023 en van het resultaat over 2023, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2023 van APG Groep N.V. ('APG' of de 'vennootschap') te Heerlen gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023;
- 3 het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2023; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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



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

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet-naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit

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

Groepscontrole

- Audit coverage van 99% van totale activa
- Audit coverage van 99% van omzet

Risico's van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan fraude, NOCLAR en continuïteit

- Frauderisico: We hebben het veronderstelde risico van het doorbreken van de interne beheersing door het management geïdentificeerd en dit verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
- Risico's in verband met het niet naleven wet- en regelgeving (NOCLAR): We hebben rapporteerbare risico's van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving geïdentificeerd en uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
- Risico's gerelateerd aan continuïteit: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.



Kernpunten

- Juiste verwerking van de beheervergoedingen.
- Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.
- Voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 9 miljoen (2022: EUR 9 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van beheervergoedingen (0,9%; 2022: 0,9%). Wij beschouwen de beheervergoedingen als de meest geschikte benchmark, gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten (pensioenuitvoering, vermogensbeheer en overige adviesdiensten) en omdat deze een stabiele indicator zijn voor de omvang van de vennootschap. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 450 duizend (2022: EUR 450 duizend) rapporteren aan hen, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

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

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



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

De audit coverage zoals opgenomen in de sectie Samenvatting bedraagt 99% op basis van het totaal aan activa en 99% op basis van de beheervergoedingen ('controle van de volledige financiële informatie').

Controleaanpak risico van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

In het hoofdstuk 'Risicomanagement' van het bestuursverslag beschrijft de Raad van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in APG en de bedrijfsomgeving, en het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en de procedures van APG om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de Raad van Bestuur, de Audit- en Riskcommissie van de Raad van Commissarissen en bij andere relevante functies en afdelingen, zoals Group Internal Audit en Group Risk & Compliance en hebben wij correspondentie met relevante toezichhoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben een element van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder het uitvoeren van additionele werkzaamheden ten aanzien van de juistheid en plausibiliteit van verantwoorde kosten van extern ingehuurd medewerkers.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- Toezichtwetgeving, waaronder de Wet op het financieel toezicht (Wft), CRR en IFR/IFD; en
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant, gezien het beperkte aantal klanten van APG en de beperkte mogelijkheid om de opbrengsten materieel te beïnvloeden. Dit laatste wordt mede veroorzaakt door het feit dat er geen sprake is van het maken van belangrijke schattingen bij het bepalen van de omzetverantwoording en het ontbreken van verschillende service-elementen in de vergoedingen.



In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het hieronder beschreven risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant is voor onze controle, dit is tevens het relevant veronderstelde risico zoals vastgelegd in de controlestandaarden. Hieronder beschrijven we ook hoe we daarop hebben ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management

Risico

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving te manipuleren, door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijkt te werken.

Controleaanpak

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico, alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd. Dit omvat onder andere het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvormingen (en veronderstellingen) van het management met betrekking tot significante schattingen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen (zoals voorzieningen met betrekking tot personeel). Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.

Wij hebben onze risico-inschatting, controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen.

Onze evaluatie van de uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en/of het niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.



Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht op pagina 90 en 91 van het bestuursverslag heeft de Raad van Bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen materiële continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de Raad van Bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door de Raad van Bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's; en
- analyseren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde cashflows ten opzichte van het afgelopen boekjaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis van de controle.

De resultaten uit de procedures die wij als onderdeel van onze risicobeoordeling hebben uitgevoerd geven geen aanleiding om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

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.

Juiste verwerking van de beheervergoedingen

Omschrijving

APG ontvangt beheervergoedingen voor de pensioenuitvoering, het vermogensbeheer en de overige adviesdiensten die APG verricht ten behoeve van zijn klanten. Deze beheervergoedingen bedragen over 2023 EUR 993 miljoen (2022: EUR 952 miljoen) en zijn de grootste post in de geconsolideerde jaarrekening van APG. Gezien de omvang van de beheervergoedingen zien wij de juiste verwerking van de beheervergoedingen in de jaarrekening als kernpunt in onze controle.



Onze aanpak

We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

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

Onze observatie

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

174

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Omschrijving

De dienstverlening aan pensioenfondsen steunt voor een groot deel op geautomatiseerde gegevensverwerking. De kernactiviteiten van APG zijn naar hun aard in belangrijke mate afhankelijk van de betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en de beveiliging van de gegevens van pensioenfondsen en deelnemers. Dit omvat tevens de interne beheersmaatregelen ten aanzien van cyberrisico's.

De betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking vormt daarom een kernpunt van onze controle.



Onze aanpak

We hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking geëvalueerd in het kader van onze jaarrekeningcontrole. Hiervoor hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in het controleteam.

We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

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

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij in het kader van de jaarrekeningcontrole van APG Groep N.V. geen significante bevindingen ten aanzien van de betrouwbare en continue werking van de IT-infrastructuur en de beveiliging van de gegevens van pensioenfondsen en deelnemers. In onze managementletter hebben wij een aantal bevindingen gerapporteerd gericht op het verder versterken van de IT-omgeving en in het accountantsverslag hebben we bevindingen uit de gegevensgerichte werkzaamheden gerapporteerd.

Vorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel

Omschrijving

De Wet toekomst pensioenen (Wtp) is per 1 juli 2023 in werking getreden. De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel heeft grote impact op APG vanwege de inherente risico's die samenhangen met een dergelijke ingrijpende transitie, het beslag ervan op de (verander)capaciteit en de significante kosten die hiermee gepaard gaan.

Vanwege de relevantie van deze aangelegenheid en het potentiële effect hiervan op de jaarrekening als geheel hebben wij hier specifieke aandacht aan besteed tijdens onze controle.



Onze aanpak

We hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- kennisgenomen van de inrichting en governance van het programma ‘Pensioen van Straks’, inclusief de beheersing van risico’s en de toepassing van het ‘three lines of defence-model’ binnen het programma;
- kennisgenomen van de voortgangsrapportages van het programma aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen;
- de impact van het programma ‘Pensioen van Straks’ op de huidige en toekomstige interne beheersomgeving van APG geëvalueerd;
- de juistheid van de verantwoorde kosten gerelateerd aan het ‘Pensioen van Straks’ programma vastgesteld;
- de juistheid van de verantwoording van de (aanvullende) lening aan de externe partij die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van een nieuwe polis- en kapitaaladministratie vastgesteld; en
- de toelichtingen ten aanzien van de voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel door APG zoals opgenomen in het bestuursverslag en, waar relevant, de jaarrekening geëvalueerd.

Onze observatie

De uitkomsten van bovenstaande werkzaamheden hebben niet geleid tot significante bevindingen en wij achten de toelichtingen ten aanzien van de voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel door APG zoals opgenomen in het bestuursverslag en de jaarrekening adequaat.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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



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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Daarbij is de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet-naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemd verslaggevingsstelsel moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van APG.



Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

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

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 12 maart 2024

KPMG Accountants N.V.

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening



Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.



Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Niet-financiële informatie



2023 in beeld: Gebrekkig voorbereid met pensioen
Zeven op de tien mensen die minder zijn gaan werken, hebben niet uitgezocht wat dat voor hun pensioen betekent, blijkt uit onderzoek van het platform Wijzer in Geldzaken.



Over dit verslag

In dit jaarverslag legt de raad van bestuur van APG Groep NV verantwoording af over de financiële en niet-financiële prestaties over het boekjaar 2023, dat loopt van 1 januari tot en met 31 december. Het jaarverslag is opgesteld volgens de Nederlandse jaarverslaggevingsregels.

De raad van bestuur legt verantwoording af over de kernactiviteiten die APG uitvoert, zowel in Nederland als via zijn buitenlandse dochterondernemingen. APG houdt kantoor in Heerlen en Amsterdam en heeft nevenvestigingen in New York, in Hong Kong en Singapore en een satellietvestiging in Brussel. Het kantoor in Beijing wordt in 2024 gesloten.

De opdrachtgevers, de pensioenfondsen, hebben ons hun pensioenadministratie en -communicatie toevertrouwd. Voor een aantal pensioenfondsen beheren we hun vermogen. In ons jaarverslag maken we duidelijk wat we in het verslagjaar hebben bereikt, hoe we waarde creëren voor alle belanghebbenden – klanten, medewerkers en aandeelhouders – en hoe we invulling geven aan onze rol in de maatschappij.

Integrale verslaglegging

Om een structurele rapportage over de samenhang en afhankelijkheden van de aspecten die relevant zijn voor onze duurzame langetermijnwaardecreatie verder te verstevigen, heeft het connectiviteitsmodel in 2023 een meer centrale plaats gekregen in de planning en controlcyclus. Het model geeft ons handvaten voor de sturing van stakeholdersanalyses tot en met de impact van APG op de samenleving. In dit jaarverslag nemen onze inzichten over onze impact op het milieu en de samenleving nadrukkelijk een plaats in. We laten ook zien met welke dilemma's en uitdagingen we daarbij te maken hebben.

Materialiteitsanalyse

In de eerste helft van 2023 is een update van de materialiteitsanalyse uitgevoerd. Hierbij is voor het eerst het principe van dubbele materialiteit gehanteerd. De materiële onderwerpen die volgen uit de materialiteitsanalyse geven inzicht in de impact van APG op maatschappelijke kwesties (impact materialiteit) en in hoe maatschappelijke kwesties de ontwikkeling,

prestaties en positie van APG beïnvloeden (financiële materialiteit).

Bij deze uitgebreide analyse zijn 69 externe stakeholders benaderd om een survey in te vullen. 47 Respondenten reageerden hierop. Deze hoge respons is mede te danken aan de opzet van de vragen, waarin het dubbele materialiteitsprincipe een grote rol vervulde. Daarnaast zijn in de materialiteitsanalyse verdiepende interviews gehouden met veertien externe stakeholders. Tien interne experts hebben vervolgens de materiële thema's gescoord.

De update met inbegrip van de dubbele materialiteitsanalyse liet zien op welke onderwerpen APG de meeste impact kan hebben, welke onderwerpen de meeste impact op APG zullen hebben en welke reikwijdte de onderwerpen in de waardeketen van APG hebben. Vanuit het impactperspectief en het financieel perspectief zijn vervolgens de materiële onderwerpen bepaald die in het hoofdstuk 'Onze resultaten in 2023' zijn uitgelicht.

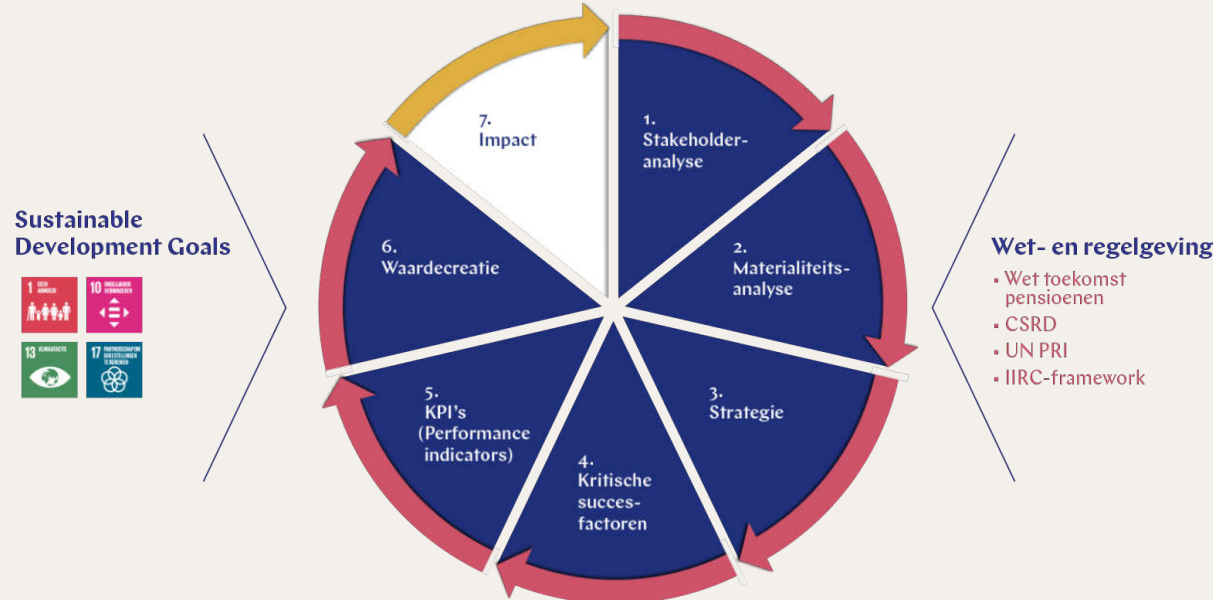
In contact met onze stakeholders

De belangrijkste belanghebbenden zijn de stakeholders die rechtstreeks onze strategie en kernactiviteiten kunnen beïnvloeden. Hiertoe rekenen we de opdrachtgevers (pensioenfondsen en de bij hen aangesloten werkgevers en deelnemers), onze medewerkers, de ondernemingsraad en de aandeelhouders.

Ook binnen de sector waarvan de regelgevers en de toezichthouders deel uitmaken, de strategische partners en de bedrijven waarin we beleggen, vervullen we een belangrijke rol als maatschappelijke organisatie. Alle betrokkenen behoren tot de kring van onze belanghebbenden.

Voortdurend verkennen we welke andere maatschappelijke organisaties of instellingen ook als stakeholders moeten worden aangemerkt. De stem vanuit de samenleving is voor ons onontbeerlijk om de toonaangevende uitvoerder te kunnen zijn die we willen zijn. In de materialiteitsanalyse hebben we daarom ook organisaties die zich inzetten voor het milieu, armoedebestrijding en mensenrechten geconsulteerd. We zijn in gesprek met Amnesty International, Extinction Rebellion, Milieudefensie, Oxfam Novib, World Animal Protection, de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling, Greenpeace, De Nationale Schuldhulproute en Wijzer in Geldzaken.

Connectiviteitsmodel APG



We voeren regelmatig het gesprek met alle belanghebbenden, zodat we continu op de hoogte zijn van wat er voor hen toe doet. Op de website hebben we [ons stakeholderdialoogbeleid](#) gepubliceerd. Hierin zetten we uiteen hoe we de belangen van de stakeholders meenemen, onder andere bij het bepalen van de aspecten van onze strategie die betrekking hebben op duurzaamheid.

Richtlijnen jaarverslag

Dit jaarverslag is gebaseerd op de richtlijnen van de Value Reporting Foundation en het Global Reporting Initiative (GRI). Het raamwerk van het International Integrated Reporting Council is volledig geïmplementeerd. De belangrijkste indicatoren om de toegevoegde waarde te meten en hierop te sturen, zijn vermeld in het hoofdstuk 'Over APG'. De GRI content index, de overige duurzaamheidsinformatie en personele informatie zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Niet-financiële informatie'.

Het Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol) en de aanbevelingen van de TCFD vormen ook belangrijke aanknopingspunten voor onze integrale verantwoording. In het jaarverslag zijn we dan ook transparant over de manier waarop we vormgeven aan onze inspanningsverplichting voor het Klimaatakkoord. We onderstrepen de klimaatdoelstellingen en we willen in 2030 een klimaatneutrale bedrijfsvoering hebben. De vermogens die we voor de pensioenfondsen beheren, moeten dan in lijn zijn met de Parijs-afspraken. In 2050 is de uitstoot van

de beleggingsportefeuille die we beheren netto nul.

Anticiperen op CSRD

De CSRD is in november 2022 door het Europees Parlement en de Europese Raad aangenomen. Op 6 januari 2023 trad de richtlijn in werking. De lidstaten hebben achttien maanden de tijd om de richtlijn om te zetten in nationaal recht. Om aan de CSRD te voldoen, moeten organisaties rapporteren over de impact die hun bedrijfsactiviteiten hebben op mens en milieu. De richtlijn moet tot meer transparantie over maatschappelijk verantwoord ondernemen leiden. Dit verbetert de kwaliteit en de vergelijkbaarheid van de niet-financiële informatie in jaarverslagen.

De CSRD is door European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) uitgewerkt in duurzaamheidsrapportage standaarden, die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) worden genoemd. We hebben in 2023 een beoordeling van de ESRS-vereisten gemaakt, inclusief een gap-analyse. Hierin wordt ons bestaande ESG-kader vergeleken op basis van de richtlijn niet-financiële rapportage en het Global Reporting Initiative (GRI).

We zijn dus al volop bezig met CSRD. We zien dit als een kans om de bedrijfsvoering, de dialoog daarover met interne en externe stakeholders, de verslaglegging ervan en het inzicht over bereikte resultaten door middel van relevante KPI's naar een steeds hoger niveau te brengen. We verwachten dat we vanaf het verslagjaar 2025, wanneer dat voor APG verplicht wordt, kunnen rapporteren volgens CSRD.

Rapportageproces

Binnen de raad van bestuur is de Chief Finance & Risk Officer (CFRO) eigenaar van het jaarverslag. De CFRO heeft het proces van de totstandkoming belegd bij de directeur Group Finance. Hij heeft een stuurgroep geformeerd waarin diverse afdelingen binnen APG zijn vertegenwoordigd. Deze stuurgroep vergadert maandelijks en stelt de uitgangspunten, de structuur, de synopsis en de inhoud van het jaarverslag vast. De inhoud van het verslag wordt geschreven op basis van interviews met de raad van bestuur en diverse sleutelpersonen, schriftelijke input en rapportage. Een projectteam begeleidt de totstandkoming hiervan.

De dataverzameling is gebaseerd op het reguliere rapportageproces binnen APG. Door het risicomanagement te integreren in de primaire processen én in het rapportageproces, is de betrouwbaarheid van de gegevens geborgd, zowel voor financiële als een aantal niet-financiële data. Zo zorgen we dat de juiste gegevens in de rapportage worden opgenomen. Er zijn gedurende de businessplancyclus indicatoren voor de performance (prestaties) op de belangrijkste strategische onderwerpen bepaald. Hierop wordt periodiek gestuurd via de performancerapportage. Bespreking hiervan vindt plaats via de performancedialoog, die van hoog tot laag in de organisatie wordt georganiseerd.

185

De audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen is actief betrokken bij het reviewen van de teksten van het verslag. Tot slot stelt de raad van bestuur de inhoud van het jaarverslag vast.

Reikwijdte en mate van zekerheid van de accountant

APG heeft zijn externe accountant, KPMG, gevraagd de externe verslaggeving te controleren c.q. te beoordelen. De mate

van zekerheid die van toepassing is op de verslaggeving is hieronder weergegeven.

- KPMG heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2023 van het Jaarverslag gecontroleerd. KPMG heeft op 12 maart 2024 een goedkeurende verklaring verstrekt bij de (geconsolideerde) jaarrekening. De controleverklaring is opgenomen onder hoofdstuk 7 'Overige gegevens'.
- Ook een aantal niet-financiële gegevens zijn expliciet onderwerp van de werkzaamheden van KPMG. Op 12 maart 2024 heeft KPMG een verklaring met een beperkte mate van zekerheid verstrekt bij deze niet-financiële gegevens. Dit assurance rapport is hierna opgenomen.

Disclaimer

Dit jaarverslag bevat visies of andere uitingen van toekomstige prestaties en resultaten die zijn gebaseerd op de huidige verwachtingen en aannames met betrekking tot ontwikkelingen en andere factoren die van invloed zijn op APG. Toekomstige prestaties en resultaten kunnen materieel afwijken. Dit voorbehoud is onverkort van toepassing op alle in dit verslag opgenomen toekomstgerichte mededelingen.

De interviews in deze publicaties geven meningen van interne en externe deskundigen weer. Ze weerspiegelen niet per se het beleid of het standpunt van APG.

De foto's in dit jaarverslag zijn onder andere beelden van ANP. Ze markeren gebeurtenissen in het nieuws in 2023.

Rapportage niet-financiële informatie

Performance indicatoren

In scope

Reputatie score

71,8

72,2

Nettoresultaat

€ 10 miljoen

€ 49 miljoen

Extra rendement (5 jaar) in basispunten

11

33

Rendement eigen vermogen

4,3%

13,9%

CO2 voetafdruk bedrijfsvoering (in ton) bruto

6.191

5.390

CO2 voetafdruk bedrijfsvoering (in ton) netto

1.595

1.989

Benchmark UN Principles for Responsible Investment¹

5 van de 5 sterren

4 van de 5 sterren

Genderdiversiteit in %

63 / 37

64 / 36

Aantal medewerkers

3.723

3.405

Ziekteverzuim²

3,8%

4,2%

Medewerkerbetrokkenheid

7,8

7,7

Niet in scope

Gemiddelde prijs per deelnemer (reguliere dienstverlening + strategische initiatieven)

117 (86 + 31)

95 (79 + 16)

Deelnemers met inzicht inkomen voor later

2.760.000

2.300.000

Deelnemers met inzicht pensioenvermogen

-

1.075.000

Klanttevredenheidsscore

+3

+3

Beheerd in Sustainable Development Investments

111 miljard

102 miljard

¹ In 2022 rapporteerden we de score van de 'Investment & Stewardship Policy' (ISP) module. In 2023 heeft PRI haar rapportagekader herzien, waarbij de module is hernoemd naar 'Policy, Governance & Strategy' (PGS). Volgens PRI is het doel van de PGS-module om inzicht te geven in de algehele benadering van verantwoord beleggen door ondertekenaars, inclusief belangrijke thema's die van toepassing zijn op de meeste beleggingscategorieën. APG AM scoorde 97 op deze module, wat hoger is dan de mediaan score van 88 van de peer group. De peer group bestaat uit Europese vermogensbeheerders die ondertekenaar zijn met een vergelijkbare beheerd vermogen.

² Ziekteverzuim: door restricties op de vastlegging en rapportering van ziekteverzuim in het buitenland, omvat het gerapporteerde getal in de tabel geen gegevens van buitenlandse vestigingen.

Assurance rapport van de onafhankelijke accountant

KPMG heeft bij dit jaarverslag een assurance rapport over de niet-financiële informatie verstrekt. Dit rapport betreft een beperkte mate van zekerheid ten aanzien van de tien performance-indicatoren die in 2023 hierop van toepassing zijn. De externe accountant heeft deze tien elementen getoetst op basis van de door Group Finance vastgestelde dossiers van deze indicatoren. Het rapport is hierna opgenomen.



Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

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

Wij hebben de niet-financiële informatie inzake onderstaande thema's zoals opgenomen onder het kopje "In scope" in de tabel op pagina 186 (hierna: "niet-financiële informatie") van het Jaarverslag (hierna "het Verslag") van APG Groep N.V. voor het jaar eindigend op 31 December 2023 beoordeeld.

Conclusie

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de niet-financiële informatie niet is opgesteld, in alle van materieel belang zijnde aspecten, in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Criteria' van ons rapport.

De duurzaamheidsindicatoren in scope bestaan uit de volgende indicatoren:

- Reputatie score
- Nettoresultaat
- Extra rendement (5 jaar) in basispunten
- Rendement eigen vermogen
- CO2 voetafdruk bedrijfsvoering (in ton) bruto (scope 1 en 2)
- CO2 voetafdruk bedrijfsvoering (in ton) netto (scope 1 en 2)
- Benchmark UN Principles for Responsible Investment
- Genderdiversiteit in %
- Aantal medewerkers
- Ziekteverzuim
- Medewerkerbetrokkenheid

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A "Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdracht)". Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en



dat wij ons onderzoek zodanig plannen en uitvoeren dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat de niet-financiële informatie in het rapport geen afwijkingen van materieel belang bevat.

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

Criteria

De niet-financiële informatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. APG Groep N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de niet-financiële informatie zijn de eigen criteria zoals toegelicht in 'Overige Duurzaamheidsinformatie' op pagina 198 en de 'Begrippenlijst' op pagina 202 van het Verslag.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor onze conclusie te bieden.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de niet-financiële informatie. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten, evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit, in ogenschouw genomen.

Reikwijdte van het groepsonderzoek

APG Groep N.V. is het moederbedrijf van een groep entiteiten. De niet-financiële informatie omvat de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht op pagina 164 van het Verslag.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in het Verslag maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.



Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de niet-financiële informatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Criteria' van ons rapport, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen, meten of evalueren van de niet-financiële informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van APG Groep N.V.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

190

Wij passen de 'Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten RA' / 'Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000A, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in het Verslag staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;



- het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de niet-financiële informatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een conclusie uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het identificeren van gebieden in het Verslag waar waarschijnlijk een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen, het bepalen en uitvoeren van assurance-werkzaamheden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - het afnemen van interviews met het management en/of relevante medewerkers verantwoordelijk voor de maatschappelijke strategie, beleid en prestaties;
 - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in het Verslag;
 - het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties.
 - het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
 - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
 - het analytisch evalueren van data en trends.
- het evalueren van de consistentie van de niet-financiële informatie met de informatie in het Verslag buiten de scope van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van het Verslag;
- het overwegen of het Verslag als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Door de aard en omvang van onze werkzaamheden kunnen deze slechts resulteren in een beperkte mate van zekerheid. Deze mate van zekerheid is lager dan die welke aan een assurance-rapport met een redelijke mate van zekerheid kan worden ontleend.

Amstelveen, 12 maart 2024

KPMG Accountants N.V.

N.C. Paping RA

Connectiviteitsmatrix

Stakeholders	Strategische context	Strategische ambities	Strategische kansen en risico's	Kans	Risico	Prestatie indicatoren	SDG's
Onze klanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Beheerste pensioenuitvoering • Klant- en deelnemergedreven organisatie • Draagvlak voor pensioenstelsel • Maatschappelijk beleggingsrendement • Energietransitie, klimaatverandering en biodiversiteitsverlies • Financieel beleggingsrendement • Verantwoorde en transparante uitvoeringskosten • Transparantie en compliance • Wendbare organisatie • Digitalisering en kunstmatige intelligentie 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximaliseren pensioenwaarde - Toonaangevende uitvoerder - Sterke fondsen - Vertrouwde gids 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernieuwd pensioenstelsel • Toenemende digitalisering • Veranderende behoefte dienstverlening • Robuustheid uitvoeringprocessen • Verhogen datakwaliteit, -privacy en -beveiliging • Snelheid technologische ontwikkelingen • Klanttevredenheid • Uitbesteding • Beschikbare change-capaciteit 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ● ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ● ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemiddelde kostprijs per deelnemer (reguliere dienstverlening + strategische initiatieven) • Extra rendement (5 jaar) in basispunten • Klanttevredenheidsscore • Deelnemers met inzicht in pensioenvermogen • Deelnemers met inzicht in inkomen voor later 	
Medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Betekenisvolle werkgever • Betrokken medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Great place to work 	<ul style="list-style-type: none"> • Wendbaarheid van de medewerkers • Aandacht voor integriteit en gedrag • Persoonlijke (door)ontwikkeling • Werk in maatschappelijke context 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal medewerkers • Medewerkerbetrokkenheid • Ziekteverzuim • Diversiteit 	
Maatschappij 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen in pensioen • Bijdrage aan toekomstbestendig stelsel • Samenwerking in pensioensector • Verantwoord beleggen • Duurzame bedrijfsvoering 	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen in pensioensector • Toenemen belang verantwoord beleggen • Duurzaamheidsinitiatieven • Delen van kennis en ervaring • Reputatie 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputatie-score • Benchmark UN PRI • Beheerd in Sustainable Development Investments • CO₂-voetafdruk bedrijfsvoering 	
Aandeelhouders 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieel gezonde organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement passend bij een maatschappelijk bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke solvabiliteit en liquiditeit • Continuïteit uitvoering borgen • Wijzigende marktverhoudingen • Beschikbare change-capaciteit 	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> • Nettoresultaat • Rendement eigen vermogen 	

GRI Index inclusief UN Global Compact verwijzingen

APG Groep NV heeft de in deze GRI-inhoudsindex genoemde informatie over de periode 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023 gerapporteerd onder verwijzing naar de GRI-standaarden. GRI 1: oorsprong 2021.

GRI content index (including UNGC references)

193

GRI Standaard	OMSCHRIJVING	CROSS REFERENCE/ FULFILLMENT/EXPLANATION	Mapping to the Ten Principles of the UN Global Compact
General Disclosures			
GRI 2 - General Disclosures 2021	2-1 Organizational details	APG Groep NV	
	2-2 Entities included in the organization's sustainability reporting	<u>Grondslagen voor financiële verslaggeving</u>	
	2-3 Reporting period, frequency and contact point	1 januari 2023 t/m 31 december 2023, jaarlijks en <u>communicatie@apg.nl</u>	
	2-4 Restatements of information	Niet van toepassing	
	2-5 External assurance	<u>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</u>	
	2-6 Activities, value chain and other business relationships	<u>Over APG</u>	
	2-7 Employees	<u>Wendbare organisatie en Rapportage niet-financiële informatie</u>	Principe 6
	2-8 Workers who are not employees	<u>Wendbare organisatie en Rapportage niet-financiële informatie</u>	
	2-9 Governance structure and composition	<u>Onze governance</u>	

GRI content index (including UNGC references)

GRI Standaard

OMSCHRIJVING

- 2-10 Nomination and selection of the highest governance body
- 2-11 Chair of the highest governance body
- 2-12 Role of the highest governance body in overseeing the management of impacts
- 2-13 Delegation of responsibility for managing impacts
- 2-14 Role of the highest governance body in sustainability reporting
- 2-15 Conflicts of interest
- 2-16 Communication of critical concerns
- 2-17 Collective knowledge of the highest governance body
- 2-18 Evaluation of the performance of the highest governance body
- 2-19 Remuneration policies
- 2-20 Process to determine remuneration
- 2-21 Annual total compensation ratio
- 2-22 Statement on sustainable development strategy
- 2-23 Policy commitments
- 2-24 Embedding policy commitments
- 2-25 Processes to remediate negative impacts
- 2-26 Mechanisms for seeking advice and raising concerns
- 2-27 Compliance with laws and regulations

CROSS REFERENCE/ FULFILLMENT/EXPLANATION

- [Onze governance](#)
- [Onze governance](#)
- [Onze governance](#)
- [Onze governance](#)
- [Corporate Governance](#)
- [Corporate Governance](#)
- [Corporate Governance](#)
- [Onze governance](#)
- [Onze governance](#)
- [Ons beloningsbeleid](#)
- [Ons beloningsbeleid](#)
- [Ons beloningsbeleid](#)
- [Hoe we waarde creëren](#)
- [Jaarverslag – Mensenrechtenbeleid APG](#)
- [Jaarverslag – Mensenrechtenbeleid APG](#)
- [Jaarverslag – Mensenrechtenbeleid APG](#)
- [Jaarverslag – Mensenrechtenbeleid APG](#)
- [Risicomanagement](#)

Mapping to the Ten Principles of the UN Global Compact

Principe 1, 2, 3, 4, 5 en 6

GRI content index (including UNGC references)

195

GRI Standaard

OMSCHRIJVING

CROSS REFERENCE/ FULFILLMENT/EXPLANATION

Mapping to the Ten Principles of the UN Global Compact

2-28 Membership associations

APG is, als APG Groep of via haar dochterondernemingen, aangesloten bij een breed scala aan verenigingen en belangenorganisaties. Het meest in het oog springend zijn de Dutch Fund and Asset Management Association, Global Real Estate Sustainability Benchmark, Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland, Eumedion, Climate Action 100+, Council of Institutional Investors, het Investor Leadership Network, VNO-NCW, MVO Nederland en UN Global Compact. In de periode van rapportering zijn er geen wijzigingen in het lidmaatschap van brancheorganisaties, als gevolg van beperkte afstemming.

2-29 Approach to stakeholder engagement

[Hoe we waarde creëren](#)

2-30 Collective bargaining agreements

[Over dit verslag](#)

[De CAO van APG geldt voor alle 3.437 werknemers in Nederland](#)

Principe 3

GRI content index (including UNGC references)

GRI Standaard	OMSCHRIJVING	CROSS REFERENCE/ FULFILLMENT/EXPLANATION	Mapping to the Ten Principles of the UN Global Compact
Material Topics			
GRI 3: Material Topics 2021	3-1 Process to determine material topics 3-2 List of material topics	Hoe we waarde creëren en Over dit verslag	
Beheerste pensioenuitvoering			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Pensioenuitvoering	
Klant- en deelnemergerichte organisatie			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics APG-1 Financiële fitheid verbeteren van deelnemers	Dienstverlening Dienstverlening en Ontwikkelingsdoelen van de VN	
3-3 Management of material topics			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Draagvlak voor pensioen	
Maatschappelijk beleggingsrendement			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics APG-2 Positieve erkenning in externe onderzoeken voor APG en haar klanten APG-3 Marktadaptatie van het SDI AOP	Maatschappelijk rendement Ontwikkelingsdoelen van de VN Ontwikkelingsdoelen van de VN	Principe 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 en 10
Energietransitie, klimaatverandering en biodiversiteit			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics APG-4 Broeikasgassenuitstoot in beleggingsportfolio (scope 3) APG-5 CO2-neutrale bedrijfsvoering APG-6 Duurzamer reizen APG-7 Energieneutrale kantoren APG-8 Circulaire bedrijfsvoering	Klimaat en milieu Ontwikkelingsdoelen van de VN en Verklaring APG vermogensbeheer Klimaat en milieu, Ontwikkelingsdoelen van de VN en Rapportage niet-financiële informatie Klimaat en milieu en Rapportage niet-financiële informatie Klimaat en milieu en Rapportage niet-financiële informatie Klimaat en milieu en Rapportage niet-financiële informatie	Principe 7, 8 en 9

GRI content index (including UNGC references)

GRI Standaard	OMSCHRIJVING	CROSS REFERENCE/ FULFILLMENT/EXPLANATION	Mapping to the Ten Principles of the UN Global Compact
Financieel beleggingsrendement			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Financieel rendement	
Verantwoorde en transparante uitvoeringskosten			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Uitvoeringskosten	
Transparantie en compliance			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Transparantie	Principe 10
Wendbare organisatie			
	3-3 Management of material topics	Wendbare organisatie	
	APG-9 Divers personeelsbestand	Wendbare organisatie, Ontwikkelingsdoelen van de VN en Rapportage niet-financiële informatie	
197 GRI 3: Material Topics 2021	APG-10 Maatschappelijk betrokken personeelsbestand	Wendbare organisatie, Ontwikkelingsdoelen van de VN en Rapportage niet-financiële informatie	Principe 3, 4, 5 en 6
	APG-11 Inclusief personeelsbestand	Wendbare organisatie, Ontwikkelingsdoelen van de VN en Rapportage niet-financiële informatie	
Digitalisering en kustmatige intelligentie			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Digitalisering	
Other topics			
	3-3 Management of material topics	APG's is geregistreerd in het EU-transparantieregister. APG heeft in de verslagperiode geen gebruik gemaakt van lobbyisten van derden.	
GRI 415: Public policy 2016	415-1 Political contributions	APG heeft geen politieke financiële bijdrage geleverd	

Overige duurzaamheidsinformatie

Werken aan een aantoonbaar klimaatneutrale bedrijfsvoering

Wij verminderen de milieubelasting van de eigen bedrijfsvoering door besparingen op ons energieverbruik, minder zakelijke verkeersbewegingen te maken en ons afval te hergebruiken. We zetten ook in op het gebruik van hernieuwbare bronnen en we compenseren onvermijdbare uitstoot. Het beleid en de bijbehorende maatregelen die we in 2020 hebben opgesteld leiden ertoe dat de uitstoot die we nog moeten compenseren in 2030 te verwaarlozen is.

CO₂-uitstoot van de bedrijfsvoering

We meten de CO₂-voetafdruk van energieverbruik, mobiliteit, gelekte koudemiddelen en afval. In 2023 stootte APG bruto 10.627 ton CO₂ uit (8.152 ton in 2022). Dat is 3,0 ton per fte (2,5 ton per fte in 2022). Door gebruik te maken van hernieuwbare grondstoffen is onze netto CO₂-uitstoot minder. De netto CO₂-uitstoot van APG in scope 1 en 2 wordt vervolgens gecompenseerd met de inkoop van Gold Standard-certificaten.

Conform het 'Green House Gas Protocol' (GHG Protocol) wordt de CO₂-voetafdruk uitgedrukt in verschillende 'Scope'-categorieën. Scope 1-emissies zijn directe emissies van eigen

bronnen of bronnen waarover APG zeggenschap heeft. Hieronder vallen de brandstof gebruikt in de leaseauto's, die naast zakelijk verkeer ook voor privé en woon-werkverkeer gebruikt

Bruto CO₂- uitstoot in ton

	2023	2022
Scope 1 ¹		
aardgas	633	587
koudemiddelen	70	-
brandstoffen - leaseauto's	553	1.022
Scope 2 ¹		
elektriciteit	4.849	3.770 ²
stadswarmte	86	10 ³
Scope 3		
vliegereizen	2.926	1.248
openbaar vervoer - zakelijke kilometers	3 ⁴	36 ⁴
autobrandstoffen - zakelijke kilometers	246 ⁵	220 ⁵
afval	427 ⁵	534
openbaar vervoer - woon-werkverkeer	56 ⁵	48 ⁵
autobrandstoffen - woon-werkverkeer	772 ⁵	668 ⁵
water & afvalwater	6 ⁶	9 ⁷
Totaal	10.627	8.152

1 Alleen scope 1 en 2 hebben een limited assurance. De emissies zijn gebaseerd op beschikbare data, waarbij voor niet-beschikbare data binnen scope 1 en 2 een aanname is gedaan
2 exclusief Datacentrum Beek
3 exclusief New York
4 exclusief New York en Hong Kong
5 exclusief Hong Kong
6 exclusief New York, Hong Kong en Edge West
7 exclusief New York en Edge West

Netto CO ₂ -uitstoot in ton		2023	2022
Scope 1 ¹	aardgas	633	587
	koudemiddelen	70	-
	brandstoffen - leaseauto's	553	1.022
Scope 2 ¹	elektriciteit	253	371 ²
	stadswarmte	86	10 ³
Scope 3	vliegreizen	2.926	1.248
	openbaar vervoer - zakelijke kilometers	3 ⁴	36 ⁵
	autobrandstoffen - zakelijke kilometers	246 ⁵	220 ⁵
	afval	427 ⁵	534
	openbaar vervoer - woon-werkverkeer	56 ⁵	48 ⁵
	autobrandstoffen - woon-werkverkeer	772 ⁵	666 ⁵
	water & afvalwater	6 ⁶	9 ⁷
Totaal		6.031	4.751

199 1 Alleen scope 1 en 2 hebben een limited assurance. De emissies zijn gebaseerd op beschikbare data, waarbij voor niet-beschikbare data een aanname is gedaan.
 2 exclusief Datacentrum Beek
 3 exclusief New York
 4 exclusief New York en Hong Kong
 5 exclusief Hong Kong
 6 exclusief New York, Hong Kong en Edge West
 7 exclusief New York en Edge West

kunnen worden. Scope 2-emissies zijn indirecte emissies bij de opwekking van ingekochte energie. Scope 3-emissies zijn alle relevante indirecte emissies die voorkomen in de waardeketen van APG en niet zijn opgenomen in scope 2. Het betreft bijvoorbeeld de CO₂-voetafdruk van zakelijk reizen en het woon-werkverkeer van de medewerkers.

De stijging van onze CO₂-uitstoot in 2023 is voor het grootste deel veroorzaakt door de stijging in uitstoot als gevolg van vliegreizen die weer mogelijk zijn geworden na de coronapandemie.

Grondslagen CO₂-uitstoot

Als grondslag voor de meeste conversiefactoren gebruikt APG de 'Lijst emissiefactoren' die wordt gepubliceerd op [CO₂emissiefactoren.nl](https://www.co2emissiefactoren.nl). APG maakt in Nederland gebruik van groene stroom ten behoeve van zijn bedrijfsvoering. De herkomst en de bron van deze geleverde groene stroom is verlegd van Europese

wind naar Nederlandse windparken en wordt gegarandeerd met Garanties van Oorsprong (GvO). In de berekening van netto scope 2 CO₂-emissies (market-based) wordt hieraan een emissiefactor van nul toegekend. Nieuw bestelde leaseauto's zijn altijd elektrisch, waardoor dit aandeel snel groeit. Vanaf 2023 wordt gebruikte elektriciteit voor leaseauto's apart gemonitord en als zodanig opgenomen onder scope 2. Het Nederlandse woon-

werkverkeer is in 2023 gemonitord door middel van een nieuw registratiesysteem waardoor schattingen niet meer nodig zijn.

Energieverbruik huisvesting

Om inzicht te krijgen in de intensiteit van energie en broeikasgassen wordt gebruik gemaakt van de methodiek van Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM). Hierbij worden gebruikte energie en, in het geval van GHG-

protocol, ook gelekte koudemiddelen gedeeld door de gehuurde vloeroppervlakte. We willen dat de huisvesting onder het 1,5-gradenpad van CRREM blijft en streven ernaar de 2050-doelstelling eerder te behalen. De methodiek is nog nieuw en we verwachten in het komende jaar verbeteringen door te voeren in het meten en rapporteren volgens deze methodiek.

Energie intensiteit in kWh/m ² /jaar		2021	2022	2023	2023 doelstelling 1,5-gradenpad	2050 doelstelling 1,5-gradenpad
200	Nederland					
	Heerlen ¹	248	227	203	155	85
	Symphony	74	-	-	-	-
	Basisweg 30	205	-	-	-	-
	Basisweg 10	-	31	44	155	85
	VS					
	New York	-	-	105	132	65
	China					
	Hong Kong	140	298	129	200	60

¹ In 2023 is het energieverbruik van het interne datacentrum in Heerlen niet meer meegenomen in de berekeningen

GHG-intensiteit in kgCO₂e/m²/jaar

		2021	2022	2023	2023 doelstelling 1,5- gradenpad	2050 doelstelling 1,5- gradenpad
Nederland	Heerlen	16,1	12,9	14,0	45,4	0,7
	Symphony	4,6	-	-	-	-
	Basisweg 30	27,9	-	-	-	-
	Basisweg 10	-	0,0	0,0	45,4	0,7
VS	New York	-	-	28,2	45,9	1,7
China	Hong Kong	78,0	211,5	43,9	111	2,0

Gescheiden afval

APG wil het restafval reduceren naar nagenoeg 0 procent in 2030. In 2023 was het restafval 35,3 procent van het totale afval (31,5 procent in 2022). Dat is 26,7 kg restafval per fte (27,5 kg restafval per fte in 2022).

201

Afval in kg

	2023	2022
Papier en karton	74.710	99.320
Overig gescheiden afval	84.463	93.108
Restafval	86.756	89.574

Begrippenlijst

AIFMD: de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) is een verordening van de Europese Unie (EU) die van toepassing is op alternatieve beleggingen. De richtlijn stelt normen voor marketing rond het aantrekken van particulier kapitaal, beloningsbeleid, risicobewaking en -rapportage, evenals algemene verantwoording.

Beheerste pensioenuitvoering: een gebrekkige beheersing door APG kan leiden tot niet (goed) uitgekeerde pensioenen, reputatieschade, financiële schade en verlies van vertrouwen bij deelnemers en stakeholders.

Benchmark UN Principles for Responsible Investment: de Verenigde Naties ondersteunt een internationaal netwerk van beleggers die samenwerken om de zes principes voor verantwoord beleggen in de praktijk te brengen. Een referentiekader geeft inzicht in de gevolgen van duurzaamheid voor beleggers.

BREEAM-certificering en LEED-certificering: certificeringsmethodes voor een duurzaam gebouwde omgeving.

Customer Satisfaction Score: deze score (CSAT) is een klanttevredenheidsscore die meet hoe tevreden onze klanten zijn over onze dienstverlening. De score is een samengesteld gemiddelde van diverse individuele CSAT-scores van de belangrijkste klantmissies en kanalen voor deelnemers en werkgevers van de fondsen ABP, bpfBOUW en SPW.

CO₂-uitstoot (CO₂-emissies): het vrijkomen van koolstofdioxide in de atmosfeer.

CO₂-voetafdruk: jaarlijkse berekening die inzichtelijk maakt hoeveel CO₂ en andere broeikasgassen worden uitgestoten. De volgende vestigingen zijn in scope van deze CO₂-voetafdruk: Heerlen (Nederland), Beek (Nederland), Amsterdam (Nederland), New York (US) en Hong Kong (China).

Compliance risico: het risico van materiële financiële verliezen, schade aan reputatie van APG en sancties van toezichthouders, als gevolg van het niet voldoen aan wet- en regelgeving en/of niet-integer gedrag.

Connectiviteitsmatrix: schematisch overzicht van de onderlinge samenhang en afhankelijkheden van de aspecten die relevant zijn voor de langetermijnwaardecreatie. Het connectiviteitsmodel geeft sturing aan het pad waarlangs de waardecreatie wordt bereikt.

CSRD: de Corporate Sustainability Reporting Directive is Europese regelgeving die tot meer transparantie over maatschappelijk verantwoord ondernemen moet leiden en de kwaliteit en de vergelijkbaarheid van de niet-financiële informatie in jaarverslagen verbeteren.

Digitalisering en kunstmatige intelligentie: met het juiste toezicht en de juiste controlemaatregelen kan digitalisering in het algemeen en kunstmatige intelligentie in het bijzonder, APG helpen om efficiënter te werken, betere (investerings-)beslissingen te nemen en een betere klantervaring te bieden.

Draagvlak voor pensioenstelsel: een breed draagvlak vergroot de kans op een stabiel en duurzaam pensioenstelsel. Het maakt het

gemakkelijker voor APG om veranderingen en vernieuwingen door te voeren en te communiceren. Omgekeerd kan een gebrek aan draagvlak het moeilijker maken om de pensioenuitvoering te beheren en aan te passen aan veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld doordat veel aandacht uitgaat naar uitleg en bezwaarprocedures.

Energietransitie én klimaatverandering en biodiversiteitsverlies: APG kan bijdragen aan de energietransitie door het vermogensbeheer te richten op duurzame investeringen. Daarnaast kan de energietransitie gevolgen hebben voor de waarde van bepaalde beleggingen. APG kan de uitstoot van broeikasgassen reduceren in de eigen bedrijfsvoering en in die van de investeringen die we voor onze klanten beheren. Veel economische sectoren zijn afhankelijk van de variatie aan planten, dieren en insecten. Via het vermogen dat APG voor de pensioenfondsklanten beheert kan APG de schade aan ecosystemen beperken en bijdragen aan bescherming en herstel van de natuur.

Extra rendement (vijf jaar in basispunten): het rendement boven de

benchmark, de resultaten die we behalen gemeten over een gemiddelde periode van vijf jaar. Het basispunt geeft de kleinste verandering aan en bedraagt een honderdste deel van een procent.

Fiduciair model: model dat de scheiding van drie rollen in het beleggingsproces borgt; het onafhankelijke advies aan onze klanten, het beleggen van pensioengeld en het beheersen van risico's.

Financieel beleggingsrendement: APG kan sturen op hogere financiële rendementen zodat het pensioenkapitaal en de pensioenuitkeringen aan de deelnemers eveneens hoger zijn.

Financieel risico: het risico op een ongewenste gebeurtenis met impact op de balans en/of de winst- en verliesrekening van APG als gevolg van variaties in niet te beïnvloeden marktvariabelen of verzekeringsschadekansen.

Governance: het gedrag van een onderneming: hoe doen ze hun werk, met wie en onder welke voorwaarden.

Kapitaalmarkt beleggingen/ alternatieve beleggingen: kapitaalmarkt beleggingen betreffen goed verhandelbare beleggingen, waarvan vrijwel continu een objectieve prijs beschikbaar is. Dit in tegenstelling tot alternatieve beleggingen, waarvoor dit niet het geval is.

Klant- en deelnemergedreven organisatie: APG kan sturen op een hogere deelnemertevredenheid en klantloyaliteit. Dit kan leiden tot meer pensioenfondsklanten en deelnemers, een groter belegd vermogen en een hoger rendement voor de pensioenuitvoerder.

ICARAP: Internal Capital Adequacy and Risk Assessment Process betreft Europese richtlijnen om de financiële sector aan te sporen op een gestructureerde manier na te denken over kapitaal- en liquiditeitsrisico's en deze risico's te meten en te beheersen.

LHBTQIA+: lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender, queer, interseksue, a-seksuele mensen en mensen met andere genderidentiteiten en geaardheden.

Maatschappelijk beleggingsrendement: het beleggingsbeleid van APG kan rekening houden met ESG-aspecten, om zo bij te dragen aan een goed pensioen in een leefbare wereld. Bijvoorbeeld door het streven naar positieve impact van onze investeringen bij zaken als mensenrechten, biodiversiteit en klimaatverandering.

Maximale pensioenwaarde: de meeste inkomensjaren voor later en kwalitatief hoogstaande diensten tegen een marktconforme prijs, waarbij we hechten aan solidariteit tussen generaties, aan verduurzaming en aan een inclusieve samenleving.

Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek: het onderzoek (MBO) meet hoe tevreden de medewerker van APG met het werk is, of de medewerker energie krijgt van het werk. Naast betrokkenheid worden ook zes andere thema's gemeten: vitaliteit, inclusieklimaatthema's, ontwikkelmogelijkheden, identificatie met APG, leiderschap, support en samenwerking en psychologische veiligheid.

MiFID: Markets in Financial Instruments Directive. Moet het concurrentievermogen op de Europese financiële markten verbeteren door het creëren van één Europese markt voor beleggingsdiensten en -activiteiten.

Net promoter score: een instrument voor het meten van klantloyaliteit. De score die we meten voor deelnemers is een samengesteld gemiddelde van diverse individuele NPS scores van de belangrijkste klantmissies voor de fondsen ABP en bpfBOUW. De score die we meten voor werkgevers is samengesteld vanuit de scores van de fondsen ABP, bpfBOUW en SPW.

Operationeel risico: het risico op verliezen door externe gebeurtenissen, falende (interne of uitbestede) processen en ICT-systemen of ongewenst gedrag van personeelsleden. Operationele risico's kunnen leiden tot ongewenste gevolgen voor onze opdrachtgevers. Het hiermee samenhangende uitbestedingsrisico voor opdrachtgevers is onderdeel van het integraal risicomanagement bij APG.

Pensioenuitvoeringsorganisatie: als een pensioenfonds het hoofd is, is een pensioenuitvoeringsorganisatie de handen. Bij het pensioenfonds wordt alles bedacht en dat wordt allemaal uitgevoerd door pensioenuitvoeringsorganisatie. Dit doet een uitvoeringsorganisatie vaak voor meerdere pensioenfondsen tegelijk. Dat maakt het goedkoper en efficiënter. Volgens de definitie van De Nederlandsche Bank is APG een pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO) en is een pensioenfonds of een verzekeraar een pensioenuitvoerder.

Pensioenuitvoering: alle administratie- en communicatiediensten die APG als pensioenuitvoeringsorganisatie namens de opdrachtgevende pensioenfondsen (volgens de Pensioenwet art. 1 pensioenuitvoerders) aan werkgevers en deelnemers verleent.

Pensioen van Straks: project waarmee APG met een gedegen voorbereiding de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel in goede banen leidt.

Rendement eigen vermogen: het netto resultaat na belastingen (gecorrigeerd voor

innovatiekosten zoals gedefinieerd in ons kapitaal- en dividendbeleid) gedeeld door het totale eigen vermogen (begin van het jaar, na aftrek dividend over voorgaand jaar, minus immateriële vaste activa begin van het jaar) uitgedrukt in een percentage.

Reputatiescore: de reputatiescore geeft inzicht in de reputatie, volgens reputatieonderzoek van RepTrak. De methode meet niet alleen de reputatie, maar ook de bekendheid en wat mensen belangrijk vinden als ze naar APG kijken. Gerapporteerd is de gemiddelde score over het jaar.

205

Risicoprofiel: het risicoprofiel geeft aan hoeveel risico de klanten, pensioenfondsen, mogen nemen met het kapitaal van de deelnemers. Samen met de klant stelt APG het risicoprofiel samen. De grondslag voor het risicoprofiel van een klant vormt een Asset Liability model. Dit is een rekenmodel dat uitgaat van bezittingen en verplichtingen en op basis van voorkeuren van het pensioenfonds het gewenste rendement en de daarbij acceptabele mate van risico inventariseert.

Stakeholderanalyse: het onderzoek naar de belangrijkste belanghebbenden die betrokken zijn bij en invloed hebben op de organisatie.

Strategisch risico: het risico dat strategische doelstellingen niet worden behaald als gevolg van veranderingen op het gebied van concurrentieverhoudingen, politieke besluitvorming, stakeholders, reputatie en/of ondernemingsklimaat of het vermogen van de organisatie om zich aan deze veranderingen aan te passen.

Sustainable Development Goals

(SDG's): wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling, geformuleerd door de Verenigde Naties.

Transparantie en compliance: APG wordt geacht transparant te zijn over het beleggingsbeleid, de gemaakte kosten en de geboekte resultaten. Daarnaast implementeert APG de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en bevordert integer gedrag. We verwachten dat ook van de bedrijven waar we namens de fondsen in investeren.

Verantwoord beleggen: het behalen van een verantwoord beleggingsresultaat dat naast financieel rendement ook maatschappelijk rendement oplevert door aandacht voor mens, milieu en goed bestuur.

Verantwoorde en transparante

uitvoeringskosten: APG kan zorgen voor efficiënte bedrijfsvoering en kostenbeheersing, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van dienstverlening. Ook kan APG transparant zijn over de kosten en deze goed verantwoorden aan deelnemers en andere belanghebbenden.

Verslaggevingsrisico: het risico dat door fouten in de administratieve processen of systemen, onjuistheden voorkomen in verslaggevingsproducten.

Waardecreatiemodel: het effect van de wisselwerking tussen menselijk kapitaal, de organisatie en de klant noemen we waardecreatie. Het waardecreatiemodel geeft schematisch weer hoe het proces van waardecreatie verloopt.

Wendbare organisatie: de invoering van de gewijzigde Pensioenwet, die mogelijk wordt

voorafgegaan of gevolgd door consolidatie in de markt en een veelheid aan wet- en regelgeving die (ook) in de financiële sector moet worden ingevoerd, kan de wendbaarheid van APG beïnvloeden. Daarnaast kan APG investeren in de duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers door ontwikkeling van vaardigheden en competenties blijvend te stimuleren.

Wet toekomst pensioenen: deze wet herziet het Nederlandse pensioenstelsel en bevat een aantal wijzigingen van onder andere de Pensioenwet. De nieuwe wet levert een bijdrage aan een toekomstbestendig systeem van pensioenvoorziening.