



Samen op koers

Jaarverslag 2023

Contact

AZL N.V.

Postbus 4471, 6401 CZ Heerlen

+31 (0)88 116 2000

www.azl.eu

Vormgeving Margot Wigglesworth-Senden - AZL

Redactie Denis Geuenich - AZL

Fotografie Jordi vd Wall - AZL, Studio G2 - Henri Peters, Marco Okhuizen,
Shutterstock, Getty Images

Illustraties Margot Wigglesworth-Senden - AZL

Inhoudsopgave

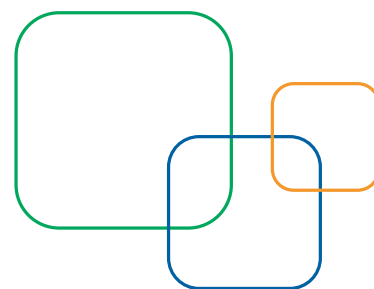
1. Introductie	5
2. Voorwoord.....	7
3. Directieverslag	9
3.1 Hoogtepunten in 2023.....	10
3.2 Over AZL.....	13
3.3 Trends & ontwikkelingen.....	16
3.4 Onze klanten.....	18
3.5 Onze dienstverlening	22
3.6 Onze producten en diensten	26
3.7 Vernieuwing Pensioenen & IT	30
3.8 Onze mensen en organisatie.....	34
3.9 Corporate governance	38
3.10 Ons financieel resultaat	45
3.11 Onze duurzame toekomst.....	47
3.12 Vooruitblik	50
4. Verslag van de raad van commissarissen	52
5. Samenstelling statutaire directie en raad van commissaris .	54
Samenstelling statutaire directie per 31 december 2023	55
Samenstelling raad van commissarissen per 31 december 2023.....	55
6. Jaarrekening	59
Balans per 31 december 2023	60
Winst- en verliesrekening 2023	62
Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023	63
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	64
Toelichting op de balans per 31 december 2023.....	74
Toelichting op de winst- en verliesrekening 2023.....	83
7. Overige gegevens	90
Overige gegevens	91
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	92

1



HOOFDSTUK 1

Introductie



AZL N.V. (AZL) is een pensioenuitvoeringsorganisatie van formaat met een brede klantenportefeuille. Al meer dan 55 jaar verzorgen we de administratie van tientallen pensioenfondsen voor zo'n 1,3 miljoen deelnemers en bijna 13.000 werkgevers. We voorzien onze fondsen daarnaast van pensioenjuridisch-, actuariel- en communicatieadvies.

Pensioenfondsen, werkgevers én hun medewerkers streven naar een optimaal en toekomstbestendig collectief pensioen. AZL maakt dit gedeelde streven al ruim 55 jaar lang mogelijk. In het snel veranderende pensioenlandschap is 'samen' hierbij de sleutel. Want samen kun je meer, leer je van elkaar en deel je kosten en risico's.

Dankzij onze diepgewortelde pensioen kennis, een schat aan ervaring en de wil om hard en nauwkeurig te werken, voeren wij tientallen pensioenregelingen solide uit. Door intensief samen te werken met uiteenlopende klanten en zo een antwoord te vinden op hun specifieke vragen, zijn wij dé experts in het omgaan met veranderingen. Daarmee leveren we een bijdrage aan de toekomst van zo'n 1,3 miljoen werknemers in Nederland.

**We wensen u
veel leesplezier!**

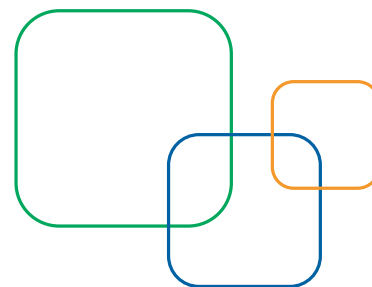
In dit jaarverslag legt AZL verantwoording af over de bedrijfsvoering en resultaten in 2023 aan de hand van het directieverslag, het verslag van de raad van commissarissen en de jaarrekening. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V., waarbij de goedgekeurde verklaring van de accountant terug te vinden is in dit jaarverslag.

AZL. De toekomst voor elkaar.

2



Voorwoord



Het jaar 2023 zal de boeken ingaan als een periode van ingrijpende veranderingen, transformatie en groei in de wereld van pensioenen. Als CEO van AZL ben ik trots op de rol die onze organisatie heeft gespeeld in deze historische verschuiving, met name met de introductie van de Wet toekomst pensioenen (Wtp).

Aanpassing, veerkracht en vooruitgang

Het jaarverslag van AZL voor 2023 vertelt het verhaal van aanpassing, veerkracht en vooruitgang. Het belicht onze vastberadenheid om de verplichtingen van de Wtp na te komen en onze rol als vertrouwde gids voor onze klanten in deze vernieuwde pensioenwereld te vervullen. We zijn vastberaden om de verplichtingen van de Wtp na te komen en onze klanten te begeleiden in deze vernieuwde pensioenwereld. Het jaarverslag blikt niet alleen terug, maar ook vooruit op de toekomst, waarin we ons blijven richten op samenwerking, betrouwbare dienstverlening en innovatie.

In deze vernieuwde pensioenwereld zijn risicomanagement, in control zijn en datakwaliteit meer dan ooit belangrijke pijlers. Als organisatie met een vitale en belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving hecht AZL dan ook veel waarde aan effectief en verantwoord bestuur en toezicht en een transparante governance. Naast het toezicht dat op de organisatie als geheel wordt uitgevoerd door de raad van commissarissen (rvc) van AZL, is risicomanagement bij AZL erop gericht om de strategische en operationele processen continu te verbeteren en waar nodig bij te sturen. Daar waar risico's buiten de grenzen van onze risk appetite vallen, formuleren we aanvullende verbetermaatregelen, procedures en beleid om deze weer binnen het geaccepteerde niveau te krijgen.

Een nieuwe realiteit

Samen met onze klanten hebben we de koers uitgestippeld richting het vernieuwde pensioenstelsel. Het jaarverslag van 2023, getiteld 'Samen op Koers', nodigt u uit om met ons mee te reizen op deze reis van verandering, samenwerking en vooruitgang. We zijn vastberaden om onze klanten te blijven begeleiden in deze nieuwe realiteit, terwijl we trouw blijven aan onze kernwaarden.

Het jaarverslag biedt inzicht in onze samenwerking met klanten en partners om de vernieuwde pensioenwereld vorm te geven. Het belicht ook onze innovatieve benadering van digitale transformatie en de voortdurende verbetering van onze dienstverlening. Zo hebben we in 2023 mooie zaken weten te realiseren: het onboarden van Stichting Pensioenfonds van De Nederlandsche Bank (DNB), de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening zoals de AZL Data Apk en de vooruitgang van het nieuwe IT-landschap dat volgens planning verloopt.

Met trots kijken we terug op de prestaties van AZL in 2023 en zijn we vastberaden om onze klanten te blijven begeleiden in deze vernieuwde pensioenwereld. Ik dank tot slot Monique Sueters-Versteegen hartelijk voor alles wat zij als CEO samen met de collega's van AZL afgelopen jaar heeft weten te realiseren. Ik neem het stokje graag over om samen met de hele organisatie en onze klanten invulling te geven aan een succesvolle toekomst richting het vernieuwde pensioenstelsel. Voor alle pensioenfondsdeelnemers, bijna 13.000 werkgevers en zo'n 1,3 miljoen

Sebastiaan van den Dries
CEO AZL





3

Directieverslag

3.1

Hoogtepunten in 2023

In het jaar 2023 hebben we diverse projecten en initiatieven succesvol afgerond en aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het verwezenlijken van onze strategische doelstellingen. In dit overzicht lichten we enkele prestaties nader toe.

Jubilerende klanten van AZL

In het afgelopen jaar vierde AZL de langdurige samenwerking met vijf jubilerende klanten. Samen met Stichting Pensioenfonds van de Nederlandse Bisdommen (PNB) markeerden we een indrukwekkende mijlpaal van 50 jaar, terwijl we met Stichting Pensioenfonds MSD trots 25 jaar samenwerking vierden. Daarnaast mochten we voor Stichting Pensioenfonds Flexsecurity, Stichting Pensioenfonds voor de Nederlandse Groothandel (SPNG), en Stichting Pensioenfonds TNO elk hun 10-jarig jubileum noteren. Deze langdurige partnerships getuigen van het vertrouwen en de samenwerking tussen AZL en haar klanten.

Publicatiereeks Pensioenfederatie – Keuzebegeleiding

AZL nam in 2023 deel aan de publicatiereeks van de Pensioenfederatie, waarin werd gebogen over vier stellingen rondom keuzebegeleiding onder de Wtp. Deze editie behandelde kwesties zoals keuzestress, de waarde van deelnemersonderzoek, de impact van boodschappen op deelnemers en de relevantie van een one-size-fits-all benadering.

Pensioen Pro Awards 2023

Ook in 2023 werd AZL genomineerd voor de Pensioen Pro Awards. De drie innovatieve genomineerde projecten waren: 'Webscraping', dat online ondernemingen opspoorde voor Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf (BPFL). Daarnaast de AZL Data Apk, gericht op het waarborgen van pensioendatakwaliteit tijdens de Nederlandse pensioentransitie. Verder was er het project Uniforme Pensioenaangifte (UPA), een methode

om de aanlevering en verwerking van pensioengegevens te verbeteren. In de categorie 'Communicatie' was de 'Keuzebegeleidingsmodule' voor De Nationale APF & Sprekels genomineerd, die deelnemers helpt bij het maken van weloverwogen keuzes voor hun pensioenprofiel.

Ondertekening contract Festina Finance

AZL en Festina Finance hebben in oktober 2023 officieel hun samenwerking bevestigd door het ondertekenen van een langdurige licentieovereenkomst. De Deense FinTech-partner zal fungeren als de officiële dienstverlener voor de pensioen- en unit-linked administratie binnen het nieuwe IT-landschap van AZL. Eerder was al een intentieovereenkomst ondertekend, waarbij het afgelopen jaar werd benut voor verdere inrichting en integratie van de Festina Finance-software en het uitvoeren van proefmigraties.

Nieuwe (aanvullende) producten en diensten: ontwikkeling keuzebegeleidingsmodule

Een belangrijke aanvulling op het dienstenaanbod is de ontwikkeling van de keuzebegeleidingsmodule, in samenwerking met De Nationale APF en Sprekels. Deze digitale module ondersteunt deelnemers met een premieovereenkomst in het maken van weloverwogen keuzes over hun risicoprofiel en beleggingsprofiel. De module gebruikt een afgewogen vragenlijst gebaseerd op de persoonlijke situatie van de deelnemer.

AZL Data Apk

Om pensioenfonds te faciliteren om aantoonbaar in control te zijn over hun datakwaliteit in het 'Kader Datakwaliteit' voor het invaren heeft AZL de 'AZL Data Apk' ontwikkeld. De controles van de AZL Data Apk zijn gebaseerd op het Kader Datakwaliteit, dat formeel is uitgegeven door de Pensioenfederatie en is afgestemd met DNB. AZL biedt op basis van de opgedane kennis en ervaring daarnaast nog een aantal verdiepende datacontroles aan. Hierbij wordt naast de plausibiliteit ook de juistheid van data getoetst.

De AZL Data Apk is in 2023 voltooid voor het eerste pensioenfonds dat dit product afnam. Hierdoor hebben we niet alleen dit pensioenfonds geholpen haar ambitieuze tijdslijnen te behalen, maar hebben we ook laten zien dat de AZL Data Apk een betrouwbaar product is voor de aantoonbaarheid van datakwaliteit.

Kennispartner 'Jaarcongres Pensioenfederatie'

AZL nam als kennispartner deel aan het Jaarcongres 2023 van de Pensioenfederatie op 4 oktober, met het thema 'Verbouwen, vernieuwen en verduurzamen: samen voor een waardevol pensioen.' Als expert in het vernieuwde pensioenstelsel verzorgde AZL een kennissessie, waarbij Robin Schreurs, Senior Adviseur Productontwikkeling, een presentatie gaf over 'Gegevensuitwisseling tussen pensioenuitvoeringsorganisaties en vermogensbeheerders'. Schreurs belichtte de ontwikkeling van een standaard in samenwerking met standaardisatie-instituut SIVI en besprak de verwachte efficiëntieverbeteringen voor de sector.



Onze jubilerende klanten aan het woord

In een terugblik op langdurige partnerschappen laat AZL een aantal jubilerende klanten in 2023 aan het woord. Deze organisaties delen hun ervaringen en successen van het jubileum met AZL.

Mickey Vuylsteke

Voormalige Bestuursvoorzitter
Communicatiecommissie, Stichting
Pensioenfonds van de Nederlandse Bisdommen –
50-jarig jubileum



“PNB en AZL hebben elkaar door de jaren heen kunnen vertrouwen op het gebied van kwaliteit, continuïteit en onderlinge sfeer. Deze gezonde vertrouwensrelatie heeft ons in staat gesteld om een professionele groei door te maken en ons aan te passen aan veranderende omstandigheden. Ons jubileum is een mijlpaal die laat zien dat een duurzame samenwerking en een goed partnerschap de sleutel zijn tot een succesvol partnership.”

Raimond Schikhof

Bestuursvoorzitter Stichting Pensioenfonds
Flexsecurity – 10-jarig jubileum



“In deze roerige tijden is het voor een pensioenfonds van groot belang om bestendige relaties te hebben met betrouwbare partners met toegewijde medewerkers. AZL maakt dat waar, en daarom gaan wij vol vertrouwen samen met AZL een overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel tegemoet.”

Suzanne van Kooten

Directeur Bestuursbureau, Stichting
Pensioenfonds TNO – 10-jarig jubileum



“Het opbouwen van een sterke en langdurige samenwerking gaat niet alleen om het behalen van mijlpalen, maar ook om het vertrouwen en de zekerheid die daarbij komt kijken. Pensioenfonds TNO en AZL hebben een relatie opgebouwd op basis van wederzijds respect en gedeelde doelen. Samen hebben we uitdagingen overwonnen en significante mijlpalen bereikt, zoals de overgang van de pensioenadministratie naar Heerlen en het vereenvoudigen van ons pensioenregeling. Terwijl we naar de toekomst kijken, staan we voor nieuwe uitdagingen, zoals de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel. Met de steun van AZL zijn we ervan overtuigd dat we succesvol door dit traject zullen navigeren en stabiliteit en vertrouwen blijven bieden aan onze leden.”

3.2.

Over AZL

AZL helpt pensioenfondsen, werkgevers én hun medewerkers met het regelen van een goed en toekomstbestendig collectief pensioen. In het snel veranderende pensioenlandschap staan we samen sterker. Dat is onze overtuiging. Want samen kun je meer, leer je van elkaar en deel je kosten en risico's. Daar wordt iedereen beter van. Door jarenlange ervaring zijn we veranderexperts geworden. Verandering die we altijd samen met onze klanten vormgeven. AZL. De toekomst voor elkaar.

Ons verhaal

AZL bestaat net zo lang als de meeste Nederlandse pensioenfondsen. Onze wortels liggen in Heerlen, maar we werken door het hele land. Zo hebben we ook een vestiging in Utrecht. Door deze wortels in de mijnstreek hebben we drie belangrijke eigenschappen meegekregen: vakmanschap, hard werken en samenwerken. Met de tientallen pensioenfondsen die we als klant hebben, kennen we de dilemma's en uitdagingen die in de breedte spelen in de Nederlandse pensioensector. Door onze ervaring en grote diversiteit aan opdrachtgevers zijn we experts in het begeleiden van verandering en kennen we de oplossingen. Die verandering geven we altijd vorm samen met onze klanten.

Bij AZL geloven we in een pensioen dat je samen regelt. Want door samen kosten, risico's en kennis te delen, zijn we allemaal beter af. Die sterke kanten van het pensioenstelsel willen we behouden. Tegelijkertijd omarmen we vernieuwing, met bijvoorbeeld meer ruimte voor individuele keuzevrijheid.

We leveren een bijdrage aan het versterken van het vertrouwen in het collectief pensioen. Dat doen we door pensioenregelingen begrijpelijk te maken en deelnemers van onze klanten duidelijk inzicht te geven in hun persoonlijke financiële toekomst. En door samen met onze klanten en moederbedrijf Nationale-Nederlanden (NN) te werken aan nieuwe oplossingen die daarbij helpen. Zo werkt AZL iedere dag aan de toekomst van het Nederlandse collectieve pensioen. We doen dat met elkaar. En voor elkaar.

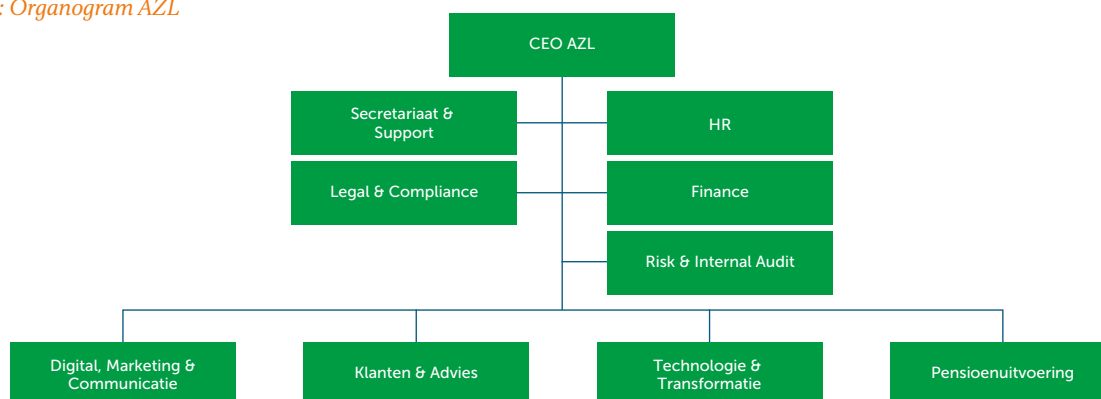
Onderdeel van NN Group N.V.

AZL is als zelfstandige onderneming een 100% indirecte dochtermaatschappij van NN Group N.V. (NN Group). Als marktleider op het gebied van Leven en Pensioenen biedt NN Group een totaalaanbod aan pensioenoplossingen. AZL maakt deel uit van die totale propositie en levert als 'center of excellence' voor de verzorging van de administratie en advisering aan pensioenfondsen een belangrijke bijdrage.

Onze organisatie

Om invulling te geven aan onze groeistrategie en de transitie te maken naar een agile en data gedreven manier van werken is een sterke en slagvaardige inrichting van de organisatie nodig. Onze organisatie bestaat uit vier businessunits: Digital, Marketing & Communicatie, Klanten & Advies, Technologie & Transformatie en Pensioenuitvoering. Daarnaast kent AZL een aantal stafafdelingen op het gebied van HR, Finance, Risk & Internal Audit en Legal & Compliance.

Afbeelding 1: Organogram AZL



Onze strategie

De strategie van AZL is om te groeien door, naast het behouden van de relatie met bestaande klanten, nieuwe (middel)grote klanten aan te trekken. Het combineren van een uitstekende klantbediening met lage kosten en een korte time-to-market staan hierbij centraal. AZL biedt de beste dienstverlening tegen lage kosten om mensen te helpen met het regelen van hun pensioen. Betrouwbare, gemakkelijke, snelle en persoonlijke dienstverlening, die digitaal is waar het kan en via menselijk contact waar nodig. Om de efficiency te vergroten en de kosten per deelnemer te verlagen zijn automatisering en digitalisering van groot belang. Om deze strategie succesvol te implementeren investeren we fors in onze mensen, dienstverlening en systemen.



Groeistrategie gebaseerd op drie pijlers

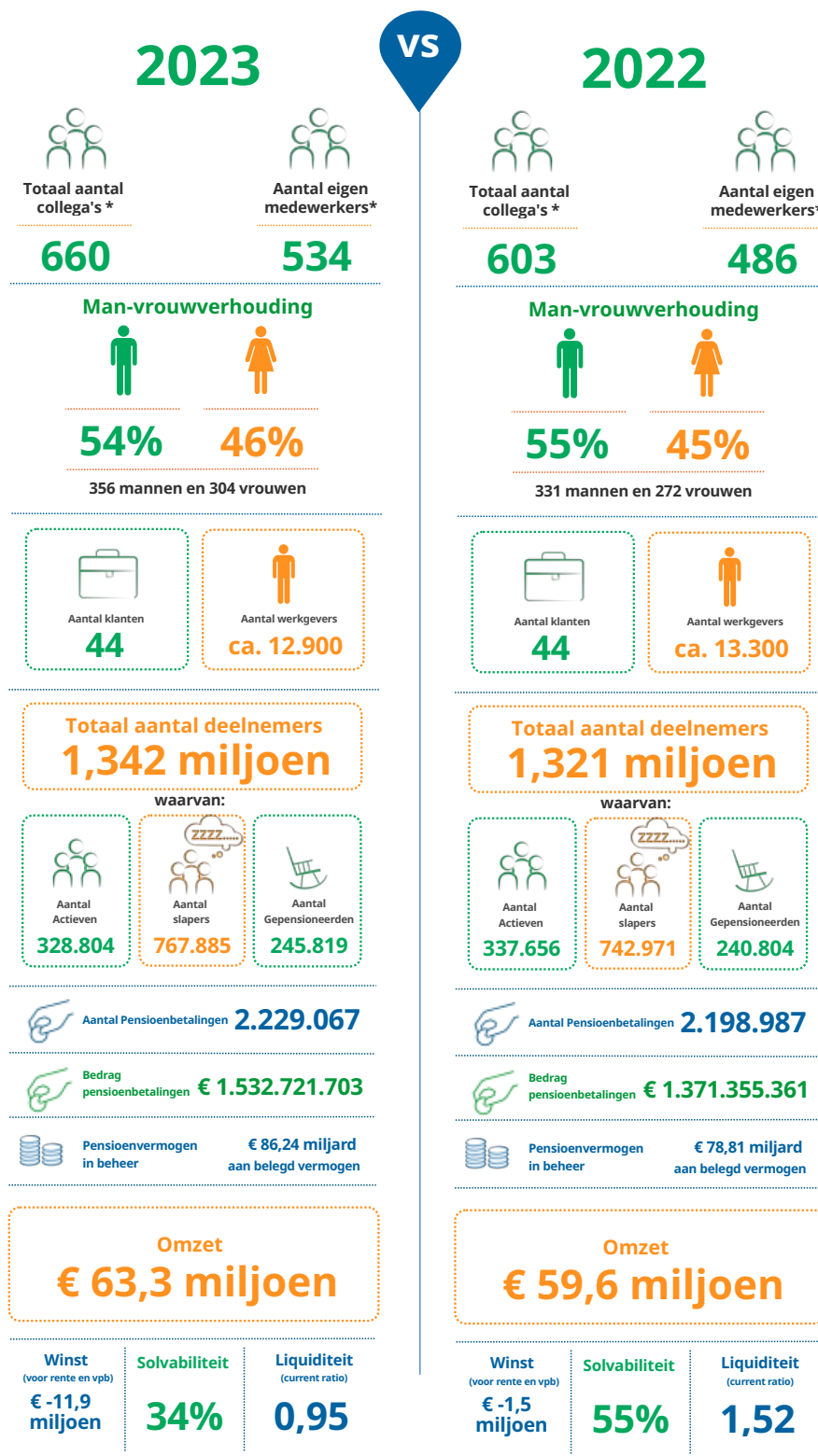
De steeds verdergaande digitalisering en het nieuwe pensioen-akkoord stellen andere eisen aan onze dienstverlening, deelnemerscommunicatie en ons IT-landschap. Pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers willen adequaat overzicht en inzicht in de voor hen relevante stand van zaken, zodat ze ondersteund worden in hun keuzes. Goede grip op data is nodig voor een adequate administratieve verwerking en om in te kunnen spelen op de individuele wensen, relevante informatie aan te bieden en de klanttevredenheid te verbeteren. Om invulling aan te geven aan de groeistrategie investeren we in drie pijlers: het versterken van onze kernactiviteiten, het aanbieden van aanvullende diensten en de transformatie van de organisatie.

Onze merkbeloofte

Als ervaren pensioenuitvoeringsorganisatie weet AZL wat er speelt. In de markt, bij fondsen, werkgevers én bij deelnemers. We streven naar het foutloos doorvoeren van veranderingen en delen relevante informatie. We ontwikkelen oplossingen waar we samen beter van worden en zorgen ervoor dat we goed voorbereid zijn op wat komen gaat. Als pensioen- en veranderexpert zijn we in voor verandering, flexibel en innovatief. Klaar voor een vernieuwd pensioenstelsel.

De dingen die we doen, willen we goed doen. Digitaal waar mogelijk en met menselijk contact waar nodig, maar altijd persoonlijk en betrouwbaar. Door slim te administreren en adviseren en onze processen voortdurend te optimaliseren blijven we onze klantbediening verbeteren en houden we pensioenen betaalbaar. Zo maken wij het samen met onze pensioenfondsen voor steeds meer deelnemers mogelijk een beter pensioen op te bouwen. AZL communiceert open en transparant en zorgt voor toegankelijk en begrijpelijk inzicht en overzicht, zodat fondsen, werkgevers en deelnemers bewuste keuzes kunnen maken.

Een toekomstbestendig pensioen betekent ook dat we ons inzetten voor een duurzame bedrijfsvoering en dienstverlening, maatschappelijke betrokkenheid en goed werkgeverschap. We blijven onszelf en onze dienstverlening voortdurend verbeteren, zodat pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers op ons kunnen blijven bouwen.



*) betreft aantallen ultimo van het jaar.

3.3.

Trends & ontwikkelingen

Er is de afgelopen jaren veel veranderd in onze samenleving. De demografie, economie, technologie en arbeidsmarkt zijn anders. De coronapandemie hebben we inmiddels achter ons gelaten, maar in plaats daarvan hebben we te maken gekregen met geopolitieke onrust, hoge inflatie en een energiecrisis. Al met al zijn het voor veel mensen en sectoren onzekere en moeilijke tijden. Daarnaast verandert ook het pensioenstelsel. Het staat vast dat de ontwikkelingen in de wereld en de wisselvalligheid ervan ook voor de pensioensector extra uitdagingen oplevert. Wij lichten in dit hoofdstuk de belangrijkste trends en ontwikkelingen toe.

Ontwikkelingen financiële markten

In 2023 ondergingen de Nederlandse financiële markten diverse ontwikkelingen met impact op de pensioensector. Inflatie varieerde gedurende het jaar, beïnvloed door internationale economische omstandigheden en beleidsbeslissingen. Dekkingsgraden van pensioenfondsen werden beïnvloed door marktvolatiliteit en veranderingen in beleggingsstrategieën. Ondanks de economische en financiële tegenwind is er binnen de pensioensector wél sprake geweest van hogere dekkingsgraden. Dit is mede te danken aan de sterk gestegen rente.

Ontwikkelingen arbeidsmarkt

Naast de financiële markt is ook de arbeidsmarkt in de afgelopen decennia flink veranderd: nieuwe manieren van werken, technologisering, een groot aantal zelfstandigen, hybride werkvormen, maar ook tekorten aan specifieke arbeidskrachten. Die veranderingen zijn inmiddels goed merkbaar. Kijkend naar de pensioensector is het in de huidige krappe arbeidsmarkt essentieel om over deskundige mensen te kunnen beschikken, die de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel in goede banen helpen leiden. AZL zet dan ook actief in op het werven van nieuwe en behouden van bestaande medewerkers. Dit is en blijft de komende periode een uitdaging, waarbij we wel zien dat de transitie die we als organisatie en sector gaan maken een positieve aantrekkingskracht heeft.

Ontwikkelingen vernieuwde pensioenstelsel

In 2023 onderging het Nederlandse pensioenstelsel een grote verandering met de implementatie van de Wtp die gericht was op het flexibiliseren van de pensioenleeftijd. Deze aanpassing gaf individuen meer keuzevrijheid in het bepalen van hun pensioenmoment, afgestemd op persoonlijke omstandigheden. De hervorming trachtte in te spelen op de diverse behoeften van deelnemers en de vergrijzende bevolking, met als doel een evenwicht te vinden tussen financiële stabiliteit en flexibiliteit in de pensioenuitkeringen.

Toenemende (klant)eisen

Pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers willen snel en makkelijk geholpen worden zonder fouten. Ze willen ook persoonlijke en belangrijke informatie ontvangen, zodat ze weten hoe hun situatie ervoor staat en ze weloverwogen beslissingen kunnen nemen. Daarbij worden consumentenwensen en -eisen ook gevoed door bedrijven buiten de pensioensector. Zij zetten in toenemende mate de standaard en er zal steeds minder ruimte zijn om daarvan af te wijken. Dat vergt verdere verbetering en ontwikkeling van onze dienstverlening en processen. Een goed inzicht in klantprocessen en sterke grip op data is de basis van digitalisering en automatisering. Data zijn nodig om in te kunnen spelen op de individuele wensen, relevante informatie aan te bieden en de klanttevredenheid te verbeteren.

Onze klanten denken proactief mee om onze dienstverlening te blijven verbeteren, zodat uiteindelijk de deelnemers daar weer optimaal van profiteren. Want uiteindelijk draait alles wat we doen om onze werkgevers en deelnemers. Ook in 2023 hebben we weer belangrijke stappen gezet in de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel en het verder verbeteren van onze dienstverlening. Het is essentieel om alle belanghebbende partijen mee te nemen in deze transitie. Persoonlijke aandacht in combinatie met transparantie en heldere communicatie zijn daarin succesvolle ingrediënten voor de toekomst.

Daarnaast is er de opkomst van Artificial Intelligence, met daarin ChatGPT als veelvoorkomend begrip. Ondanks de veelbelovendheid moet er met de nodige voorzichtigheid worden omgegaan qua inzet. Zeker gezien de opkomst van deepfake-technologieën,

privacy uitdagingen en de beheersbaarheid en uitlegbaarheid van de AI-output. Denk hierbij aan de ChatGPT-output die geen financieel advies en/of incorretheden mag bevatten. Deze technologische innovaties hebben het potentieel om het vernieuwde pensioenstelsel toegankelijker en begrijpelijker te maken voor alle deelnemers, ongeacht hun achtergrond of financiële geletterdheid. Daarnaast kunnen ze bijdragen aan een efficiëntere en effectievere pensioenuitvoering en communicatie.

Kostenbewustzijn en duurzaamheid

Anno 2023 gaat kostenbewustzijn hand in hand met duurzaamheid. Klimaatdoelstellingen bepalen de komende decennia in belangrijke mate de maatschappelijke agenda. De inspanningen om de CO₂-intensiteit van onze economie te verkleinen, kunnen zich onder meer vertalen in gestrande activa en nadelige effecten hebben op de welvaart.

Ook de verslaggeving van ondernemingen krijgt te maken met verdergaande vereisten op het gebied van duurzaamheidsinformatie. Ondernemingen worden steeds vaker aangesproken op hun rol in de duurzaamheidstransitie. Daarbij moeten partijen op basis van bestaande regelgeving transparantie verschaffen over hun duurzaamheidsdoelstellingen. Ook AZL hanteert hierin transparantie en duurzaamheid heeft altijd een plek op onze agenda. Duurzaamheid is en blijft tenslotte een maatschappelijk belangrijk thema.



3.4

Onze klanten

De pensioenwereld gaat met de invoering van de Wtp de aankomende tijd veranderen. AZL bereidt zich hierop voor en wil een volgende stap maken in de bediening van nieuwe en bestaande klanten. Dat betekent enerzijds het versterken van de relatie met bestaande klanten en anderzijds groeien met (middel)grote fondsen. In 2023 heeft AZL zich toegewijd aan het versterken van de relaties met bestaande klanten en het aangaan van nieuwe partnerships met (middel)grote fondsen. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en activiteiten binnen onze klantenportefeuille.

Onze klantenportefeuille

AZL is verheugd dat ze alle in 2023 expirerende contracten van haar klanten voor langere periode heeft kunnen verlengen. Zo hebben we met diverse klanten de huidige contracten met succes verlengd, wat getuigt van het wederzijdse vertrouwen en de positieve samenwerking. Verder is AZL door meerdere fondsen van andere aanbieders benaderd voor een plan B-optie in het geval de huidige uitvoeringsorganisatie niet op tijd een nieuwe Wtp-regeling kan invoeren. In het komende jaar worden de gesprekken met deze fondsen gecontinueerd.

Voor een aantal kleinere fondsen is de introductie van Wtp de reden om na te denken over de toekomst van het fonds. AZL ziet dat pensioenfondsen fuseren, voor een buy-out kiezen of aansluiten bij een Algemeen Pensioenfonds (APF). In dat kader sloot Stichting Pensioenfonds Astellas zich aan bij STAP, waardoor er een eind komt aan de samenwerking met dit pensioenfonds op 1 januari 2024.

Onze dienstverlening

Ook in 2023 hebben we ons met veel energie ingezet om de kwaliteit van onze dienstverlening te waarborgen. Onze ambitie blijft om onze dienstverlening aan pensioenfondsbestuurders, werkgevers en deelnemers continu te verbeteren. Persoonlijk contact is hierin belangrijk. Voor 2023 resulteerde dit in een 7,0 die we van onze klanten kregen in ons klanttevredenheids-onderzoek. Onze ambitie is deze te laten stijgen en daarop ondernemen we dan ook actie. Samen met onze klanten gaan we graag komend jaar aan de slag om onze dienstverlening naar een hoger niveau te tillen en persoonlijker te maken.

Onze klanttevredenheid in cijfers

	Pensioenfondsen	7,0
	Deelnemers	7,6
	Deelnemers direct na telefoongesprek	8,1
	Werkgevers	6,7
	Werkgevers direct na telefoongesprek	8,3

Goed bezochte klant sessies

Ook in 2023 hebben we goed bezochte klant sessies georganiseerd: digitale ronde tafelsessies, assurance diensten, deepdive sessies over ons productmodel voor de solidaire en flexibele premieregelingen, updates over onze IT-vernieuwing en de migratieplanning. Tijdens deze waardevolle momenten bespreken we ontwikkelingen en blikken we samen vooruit om te voldoen aan de communicatiebehoefte van onze klanten. Ook komend jaar zullen we de verbinding met onze klanten blijven zoeken.

Versterken banden met consultants

Daarnaast zijn we bij AZL ook nauw betrokken bij de consultants en de ontwikkelingen in de markt. Hiervoor hebben we een tweetal deepdive sessies georganiseerd, waarin we de consultants hebben meegenomen in het productmodel en de stand van zaken rondom de IT-vernieuwing. Verder versturen we vanaf dit jaar een nieuwsbrief specifiek voor consultants.

AZL Relatiedag 2023

Naast bovenstaande activiteiten organiseerde AZL in juli 2023 onze jaarlijkse Relatiedag. Het centrale thema was 'Samen klaar voor de toekomst'. De onderwerpen die aan bod kwamen, waren zeer gevarieerd: van keynotes over verandermanagement en transitiecommunicatie tot gesprekken en discussies over de uitdagingen van de komende jaren en de wijze waarop we elkaar kunnen versterken en kunnen leren van elkaars ervaringen. Onze klanten spraken de wens uit om meer met elkaar in dialoog te blijven gaan en vroeg AZL om dat te faciliteren. De bezoekers van de AZL Relatiedag beoordeelden het evenement gemiddeld met een mooie 8,2! Een cijfer dat laat zien dat deze dag ook dit jaar weer in de smaak viel.

Klantenplatform, Samen AZL

Wij vinden bij AZL dat onze klanten een belangrijke (strategische) partner zijn. Daarom hebben we graag voldaan aan de wens van onze klanten om elkaar meer op te zoeken en ervaringen te delen. Hiervoor hebben we afgelopen jaar de eerste twee klantenplatformsessies 'Samen AZL' georganiseerd. In deze sessies hebben we klanten geïnformeerd over de strategische keuzes die AZL heeft gemaakt en de voortgang van de implementatie van die keuzes. Ook werden thema's behandeld die klanten aandroegen en zijn klanten aan het woord geweest om ervaringen te delen. Uit de feedback die wij mochten ontvangen maken we op dat het klantenplatform 'Samen AZL' erg wordt gewaardeerd.

Vertegenwoordiging AZL binnen de Pensioenfederatie

Vanuit onze rol als strategische en verbindende netwerkpartner blijven we ook de verbinding zoeken met andere stakeholders binnen de sector. Zo hebben we vanuit de Pensioenfederatie zitting in verschillende afstemmingsorganen, commissies en werkgroepen, waaronder de Advies- en uitvoeringsraad, Actuarium, Communicatie, en Governance & Compliance.

Lancering podcast 'AZL Pensioenpraat'

De introductie van de AZL Pensioenpraat podcast heeft ons in staat gesteld om op diverse onderwerpen rondom pensioen te communiceren. Hiermee bereiken we niet alleen



onze doelgroepen op meerdere manieren, maar dragen we ook bij aan de naamsbekendheid en het imago van AZL.

Rondetafelbijeenkomst en aanwezigheid op evenementen

AZL was actief aanwezig bij diverse evenementen en congressen, waaronder de Ronde Tafel van Financial Investigator en als kennispartner tijdens het Jaarcongres van de Pensioenfederatie. Deze betrokkenheid benadrukt onze rol als thought leader in de sector en draagt bij aan onze positie in de markt.

Bevestiging van toewijding

Met een sterke focus op klanttevredenheid, continue verbetering en proactieve betrokkenheid bij onze klanten, kijken we met vertrouwen naar de toekomst. De lancering van 'Samen AZL' en de successen van het afgelopen jaar bevestigen onze toewijding aan een succesvolle transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel. Samen met onze klanten zetten we stappen vooruit, en kijken we uit naar een intensieve en constructieve samenwerking in de komende jaren.

Paul Kullen

Directeur Klanten & Advies, AZL
over de positionering en groeiambities
van AZL



'Samenwerking, transparantie en co-creatie'

"2024 wordt het jaar van de Wtp." Was getekend; Paul Kullen. In een interview met de nieuwe Directeur Klanten & Advies van AZL bespreken we de groeiambities en positionering van AZL in de markt, zijn start in 2023, een terugblik op dat jaar, en een vooruitblik naar de uitdagende doelen voor 2024.

Belang van klantenbegeleiding

Terugkijkend naar 2023 blikt Kullen terug op zijn beginperiode bij AZL en benadrukt hij de warme bedrijfscultuur en de aanwezige kennis en kunde. "Iedereen stelde zich ontzettend behulpzaam op. Het voelde als een warm welkom." Als we hem vragen naar zijn eerste indruk en vergaarde inzichten, benoemt hij 'proactieve communicatie' en 'co-creatie met klanten'. "In de huidige markt is dat bijna een must, aangezien we gezamenlijk de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel maken. Er is ook gewoonweg vraag naar. Het is ook niet zo dat het nu niet gebeurt, maar dat kan altijd beter en daar streven we dus ook naar."

Als we het met de Directeur Klanten & Advies hebben over de uitdagingen binnen zijn werkveld, erkent Kullen de noodzaak om te standaardiseren en de communicatie met klanten te versnellen. "Het belang van een juiste klantenbegeleiding is nu groter dan ooit. Wij spelen daar als AZL onder meer op in door het gebruik van tools zoals de AZL Productnavigator, Keuzekompas, en de inzet van transitie managers om de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel soepel te laten verlopen."

Ervaring en vertrouwen

Op de vraag over de profilering van AZL in de markt, wijst Kullen op de ervaring van AZL als de grootste pensioenuitvoeringsorganisatie van Nederland, gemeten naar het aantal pensioenfondsen. "De afgelopen vijftien jaar hebben we meer dan zestig implementaties met succes uitgevoerd. Dat geeft ons het nodige vertrouwen om de Wtp-transitie vlekkeloos te laten verlopen."

Daarnaast zoeken we intensiever de samenwerking op met onze klanten, onder andere door het opgezette klantenplatform. Hierin delen pensioenfondsen ervaringen met elkaar, wat enorm helpt in deze fase van de transitie. Het klantenplatform versterkt de wederzijdse behoefte van AZL en onze klanten om open te communiceren over de voortgang en eventuele struikelblokken. Transparantie en tijdig communiceren is hierin essentieel."

In zijn visie op 2024, geeft Kullen aan dat hij dat jaar bestempelt als het jaar van de Wtp. "Hierin is het cruciaal dat de pensioenfondsen zich gedegen voorbereiden op het vernieuwde pensioenstelsel, waarbij de transitieplannen vóór 1 januari 2025 klaar moeten zijn. Voor AZL betekent dit een jaar van intensieve systeemontwikkeling en advieswerk, zodat we gereed zijn voor de uitvoering van de Wtp op 1 januari 2025. Naast de systeemontwikkeling en het advieswerk, steken we ook veel effort in onze bezetting, processen en de transitie op zich. Dat heeft allemaal onze aandacht."

In de aanloop naar de Wtp-transitie in 2025, zal AZL sterk inzetten op transparantie, samenwerking en tijdige communicatie, besluit de Directeur Klanten & Advies. "Door proactief te communiceren met klanten en consultants, streeft AZL naar een gestructureerde aanpak van deze complexe transitie. Het doel is om niet alleen te groeien, maar ook om succesvolle implementaties te realiseren en een blijvende rol te spelen als toonaangevende pensioenuitvoeringsorganisatie in Nederland."

3.5

Onze dienstverlening

In 2023 hebben wij ons opnieuw ingezet voor de werkgevers en deelnemers van onze pensioenfondsen, waarbij we streven naar een betrouwbare en persoonlijke dienstverlening, digitaal waar het kan en via menselijk contact waar nodig. In 2023 stonden we voor de uitdaging om te investeren in onze nieuwe IT-infrastructuur, terwijl we tegelijkertijd de reguliere dienstverlening op niveau moesten houden. Gedurende het jaar hebben we een positieve trend en verbetering gezien in onze dienstverlening.

Keuzes maken en focus bepalen

In 2023 werd de Wtp definitief geïmplementeerd, wat leidde tot een versnelling van de werkzaamheden. Ondanks deze verandering bleef de reguliere dienstverlening aan werkgevers en deelnemers gehandhaafd op hetzelfde niveau. Er is besloten om keuzes te maken en focus aan te brengen om de dienstverlening te verbeteren. Er wordt niet langer geïnvesteerd in het huidige IT-landschap, maar wettelijke aanpassingen worden wel doorgevoerd en productieverstoringen worden opgelost. De organisatie blijft werken aan het verbeteren van de dienstverlening door processen anders in te richten, werkinstructies te actualiseren en medewerkers voortdurend op te leiden. Dit zorgt ervoor dat de gemaakte afspraken worden nagekomen en de tevredenheid over de dienstverlening stabiel blijft.

SLA-realisatie en deelnemerstevredenheid

Ieder kwartaal stellen we per klant een rapportage op waarin staat hoe we scoren op het nakomen van afspraken over onze dienstverlening. In 2023 is ons serviceniveau gestegen naar een SLA-realisatie van 94,9%. De deelnemerstevredenheid heeft zich positief ontwikkeld en bedraagt gemiddeld over 2023 een 7,6, wat volgens onze doelstelling is. De waardering direct na het telefoongesprek met medewerkers van onze Klantenservice bedraagt een 8,1.

Klantenservice

In 2023 is de bezetting van de Klantenservice stabiel geworden en is het gelukt om door middel van een actief werving- en selectiebeleid goede medewerkers aan te nemen. Daarnaast zijn goede medewerkers gebleven en verder opgeleid, waardoor de dienstverlening verder is verbeterd. De Klantenservice was gedurende het jaar goed bereikbaar en de e-mailafhandeling was over het tweede halfjaar van 2023 op niveau.

Digitalisering

In 2023 hebben we verdere stappen gezet in onze digitale communicatie. Alle pensioenfondsen zijn nu aangesloten op het digitale verzendproces en het aantal deelnemers dat digitaal wenst te communiceren is toegenomen. Dit is een belangrijke ontwikkeling met het oog op de communicatie rondom de implementatie van de Wtp. Het uitgangspunt is communicatie via het deelnemersportaal. Deelnemers kunnen al veel zelf regelen via het deelnemersportaal. In 2023 is hier ook de mogelijkheid om het rekeningnummer te wijzigen aan toegevoegd, is het afkoopproces volledig digitaal en STP gemaakt en is het voor gewezen deelnemers van diverse fondsen mogelijk gemaakt om ook de pensioenplanner te gebruiken. Daarnaast is overgegaan op Multi Factor-authenticatie (MFA), zodat de toegangsbeveiliging nog robuuster wordt.

Robotisering

In 2023 zijn eenvoudige en repeterende werkzaamheden gerobotiseerd om de processen efficiënter te laten verlopen. Dit geeft medewerkers tijd voor werkzaamheden waarbij zij waarde toevoegen en inhoudelijke expertise noodzakelijk is. In 2024 wordt hiermee doorgegaan.

Datakwaliteit

In 2023 is er veel tijd en aandacht besteed aan de datakwaliteit in de administratie als voorbereiding op de implementatie van de Wtp. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat de datakwaliteit in het algemeen op orde is en dat de geconstateerde bevindingen binnen de reguliere dienstverlening worden opgelost.

Reglementswijzigingen en -aanpassingen

Naast het implementeren van nieuwe klanten, voeren we al jaren succesvol reglementswijzigingen en -aanpassingen door voor tientallen klanten tegelijk. We hebben hieronder het overzicht van 2023 uiteengezet:

- Elf indexaties;
- Vier reglementswijzigingen;
- Veertien wijzigingen toetredingsleeftijd;
- Dertien AOW-wijzigingen;
- Livegang nieuwe DC-regeling SPNG.

Uitdagingen en successen

In 2023 werd er zowel gebouwd aan de ontwikkeling van het nieuwe IT-landschap als het op niveau houden en waar nodig verbeteren van de huidige dienstverlening. Medewerkers volgden opleidingen om onder andere hun inzetbaarheid te verbreden

en om actief bij te kunnen dragen aan nieuwe onderdelen in het IT-landschap. Nieuwe medewerkers werden aangenomen en opgeleid, deels ter vervanging van ervaren collega's die aan de ontwikkeling van de Wtp en het nieuwe IT-landschap werkten. Daarbij hadden zij tijd nodig om op hetzelfde niveau te komen als ervaren collega's. Dit alles vergde het nodige van alle medewerkers, wat impact had op de werkdruk. Ondanks deze uitdagingen mogen we tevreden zijn over de behaalde resultaten.

Voor 2024 verwachten we een vergelijkbaar beeld, waarbij de implementatie van de Wtp en de IT-vernieuwing nog meer inspanning zullen vragen van de Pensioenuitvoering. Er zal een toegewijd team vanuit de Pensioenuitvoering van AZL werken aan het vernieuwingsprogramma en gedurende 2024 wordt een grote groep medewerkers van de Pensioenuitvoering van AZL opgeleid in de inhoud van de Wtp en de nieuwe systemen.



Individueel pensioengesprek

Barry Scholten

Werkgever: Plukon Dedemsvaart
Pensioenfonds: VLEP

Barry Scholten, een 47-jarige medewerker op de Financiële Administratie bij Plukon Dedemsvaart in de gelijknamige plaats, heeft eind 2023 een individueel pensioengesprek gehad. Hoewel hij zich in eerste instantie niet had aangemeld voor het gesprek, besloot hij zich alsnog aan te melden na overleg met collega's. Het gesprek kwam tot stand vanuit de HR-afdeling van Plukon en werd gevoerd met een pensioenconsulent van Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor Vlees, Vleeswaren, Gemaksvoeding en Pluimveevlees (pensioenfonds VLEP), verzorgd door AZL.

Rust en bevestiging

Barry ging blanco het gesprek in, maar had zijn pensioenoverzicht uitgeprint van mijnoverheid.nl. "Het gesprek duurde ongeveer drie kwartier en het was zeer prettig. Ik werd goed geholpen door de pensioenspecialist en kreeg bepaalde adviezen over mijn pensioen." Zo was Barry onder meer blij om te horen dat alles qua pensioen, ook voor de nabestaanden, goed geregeld is en dat hij geen extra stappen hoeft te nemen om zijn pensioen aan te vullen.

Het gesprek heeft Barry een gevoel van rust gegeven en bevestigd dat hij op de goede weg is met zijn pensioen. "Ik raad het dan ook zeker iedereen aan om een dergelijk individueel pensioengesprek te voeren. Ook al ben ik pas 47 jaar, het is belangrijk om te weten of alles goed geregeld is voor mij en de nabestaanden, én of er nog stappen genomen moeten worden om het pensioen aan te vullen. Zo had ik mezelf voorgenomen om vragen te stellen over bijsparen, en daar krijg je dan direct duidelijkheid over."

Nooit te laat

Volgens Barry is een gesprek ook interessant voor jongere collega's die nog veel kunnen sturen in hun pensioenopbouw. Er zijn zelfs collega's van Barry geweest die het gesprek hebben gevoerd terwijl ze al 65 of 66 jaar waren. "Het is dus nooit te laat om te weten te komen of alles goed geregeld is voor de toekomst."

Harm Hoeve

Werkgever: Plukon Dedemsvaart
Pensioenfonds: VLEP



Op zijn 64-jarige leeftijd heeft Harm Hoeve, met 43 jaar dienst bij Plukon Dedemsvaart, in november 2023 een individueel pensioengesprek gehad met pensioenfonds VLEP, verzorgd door de pensioenconsulenten van AZL. Als accountmanager en emballagebeheerder voor Plukon Dedemsvaart en voorzitter van de lokale ondernemingsraad, deelt Harm zijn ervaringen en inzichten na dit belangrijke gesprek.

Nuances begrijpen

Het pensioengesprek werd geïnitieerd door de HR-afdeling van werkgever Plukon vanwege de aanstaande veranderingen in het vernieuwde pensioenstelsel. Voor Harm een uitstekend moment om zijn pensioensituatie te evalueren. “Pensioen is geen eenvoudig onderwerp en ik snap heel goed dat het nodig is om een specialist te zijn om alle nuances te begrijpen.”

Het gesprek met de pensioenconsulent bood Harm de gelegenheid om zijn persoonlijke pensioensituatie te bespreken, rekening houdend met zijn leeftijd en de naderende wijzigingen in het vernieuwde pensioenstelsel. Volgens hem geldt ook hier ‘een goede voorbereiding is het halve werk’.

“Ik had me een beetje ingelezen en enkele vragen op papier gezet die ik beantwoord wilde hebben.” Een aspect dat naar voren kwam, is de flexibiliteit die Harm ervaart met betrekking tot zijn pensioenleeftijd. “Het advies dat ik ontving, geeft me de mogelijkheid om te overwegen eerder met pensioen te gaan, zonder financiële nadelen.” In het individuele gesprek werd ook de rol van de specialist belicht door Harm. “Hij zat er niet alleen namens pensioenfonds VLEP om het gesprek te moeten houden, maar had aandacht en interesse voor mijn individuele situatie en behoeften.”

Verhelderende ervaring

Het individuele pensioengesprek heeft Harm het nodige gebracht. “Ik voel me nu meer gefocust op de gedachte hoelang ik wil blijven werken, en het gesprek heeft me geholpen om beter te begrijpen hoe mijn pensioeninkomen eruit zal zien.”

Tot slot doet Harm een oproep aan anderen om gebruik te maken van de mogelijkheid tot individuele pensioengesprekken. “Het kan echt een verhelderende ervaring zijn, kosteloos en met het potentieel om een beter begrip te krijgen van je eigen pensioensituatie. Het gesprek biedt de kans om gerichte vragen te stellen en advies te krijgen dat specifiek is afgestemd op jouw situatie.”

3.6

Onze producten en diensten

AZL heeft in 2023 nieuwe producten en diensten ontwikkeld die onze klanten ondersteunen in de voorbereiding naar de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel. AZL heeft haar koers daarbij stevig gericht op het leveren van geavanceerde diensten in deze sector. De focus van AZL is nu meer dan ooit gericht op data, Wtp-gerelateerde diensten en het activeren en betrekken van deelnemers. Dit hoofdstuk belicht enkele belangrijke initiatieven en ontwikkelingen die bijdragen aan de realisatie van deze doelstellingen.

AZL Data Apk

Het op orde hebben van de datakwaliteit is een randvoorwaarde om succesvol te kunnen migreren naar het vernieuwde pensioenstelsel. AZL is een aanjager op het gebied van datakwaliteit en spoort de pensioenfondsen actief aan om de datakwaliteit op orde te hebben.

Om pensioenfondsen te faciliteren om aantoonbaar in control te zijn over hun datakwaliteit in het 'Kader Datakwaliteit' voor het invaren heeft AZL de 'AZL Data Apk' ontwikkeld. De controles van de AZL Data Apk zijn gebaseerd op het Kader Datakwaliteit, dat formeel is uitgegeven door de Pensioenfederatie en afgestemd met DNB. AZL biedt op basis van de opgedane kennis en ervaring daarnaast nog een aantal verdiepende datacontroles aan. Hierbij wordt naast de plausibiliteit ook de juistheid van data getoetst.

De AZL Data Apk is in 2023 voltooid voor het eerste pensioenfonds dat dit product afnam. Hierdoor hebben we niet alleen dit pensioenfonds geholpen haar ambitieuze tijdslijnen te behalen, maar hebben we ook laten zien dat de AZL Data Apk een betrouwbaar product is voor de aantoonbaarheid van datakwaliteit.

Voorbereidingen transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel

Op basis van de nieuwe wetgeving en aanvullende lagere regelgeving hebben we in 2023 ons 'Productmodel' afgerond voor de solidaire en flexibele premiereregelingen: een sterke basis, met modulaire opties. Het Productmodel vormt het kader waarbinnen AZL de pensioenregeling van een pensioenfonds

kan uitvoeren. In 2023 zijn met de eerste pensioenfondsen afspraken gemaakt over de wijze waarop de pensioenregeling onder Wtp zal worden vormgegeven. Daarbij is en blijft de communicatie naar deelnemers essentieel, zowel gedurende als na de transitieperiode. Eén van onze gidsende principes luidt dan ook: de gebruiker staat centraal. Met de gebruiker bedoelen we deelnemers, werkgevers, fondsbestuurders en onze eigen medewerkers.

AZL Productnavigator

De AZL Productnavigator is ontwikkeld om pensioenfondsen te ondersteunen in het afstemmen, voorbereiden en beheren van hun reglementen. De AZL Productnavigator is gekoppeld aan het Productmodel. Het proces begint met een gefaseerde aanpak, waarin de behoeften en wensen van het pensioenfonds in kaart worden gebracht. Door een gefaseerde aanpak te volgen, samen te werken met fondsen en efficiëntie te bevorderen, biedt de AZL Productnavigator een gestroomlijnde oplossing voor een complex proces.

KeuzeKompas

Het KeuzeKompas is een aanvullende dienstverlening om pensioenfondsen te begeleiden bij de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel. Het KeuzeKompas is opgebouwd uit vijf stappen om zo op een gestructureerde manier alle besluitvorming rondom de overgang inzichtelijk te maken voor fondsen: inventarisatie voorkeuren van sociale partners en fondsbestuurders, analyse en varianten bepalen, voorkeuren deelnemers bepalen, keuzes maken en vastleggen en integratie en verantwoording.

In het KeuzeKompas bundelen we de kennis in onze organisatie en van onze klanten, combineren we data met onze rekenkracht en overige expertise op onder meer actuair, juridisch en communicatiegebied. Hierdoor realiseren we dienstverlening met grote toegevoegde waarde en advies op maat voor onze klanten. En in tijden waarin veel verandert, is die specifieke informatie goud waard.

Communicatieplannen Wtp

Uiterlijk 1 juli 2025 moeten alle pensioenfondsen het communicatieplan hebben ingeleverd bij de AFM. Ook als het pensioenfonds pas later overgaat naar de vernieuwde pensioenregeling. AZL ondersteunt de pensioenfondsen bij het opstellen van het communicatieplan. Voor de eerste pensioenfondsen is in 2023 al een communicatieplan opgeleverd en zijn we druk bezig met de plannen van de volgende fondsen. Onderlinge samenwerking en afstemming is hierbij essentieel. Het moet het plan van het pensioenfonds worden, gericht op de specifieke doelgroepen van het fonds, waarin de keuzes voor doelstellingen, boodschappen en middelenmix bepaald en onderbouwd worden. Hoewel de deadline van 1 juli 2025 misschien nog ver weg lijkt, adviseert AZL de pensioenfondsen om tijdig te starten met het communicatieplan.

Volledig Productmodel en Productnota

Per 1 juni 2023 is het complete Productmodel opgeleverd, inclusief de Productnota. Dit model legt duidelijke afspraken vast met fondsen over de dienstverlening na de invoering van het vernieuwde pensioenstelsel. Met een 'Sterke Basis' als standaard, uit te breiden met 'Modulaire Opties', biedt AZL een gestandaardiseerde benadering. Het Productmodel wordt nauwkeurig vertaald naar de Productnota voor Festina Finance, met continue afstemming om de beloften in het Productmodel effectief te integreren in het systeem.

Publicatie SIVI-rapport

In 2023 werd door de sectorbrede werkgroep 'Innovatie Digitale Pensioenuitvoering', waar onze Senior Adviseur Productontwikkeling Robin Schreurs de voorzitter van was, het SIVI-rapport 'Standaard voor data-uitwisseling pensioenuitvoering en vermogensbeheerpartijen' gepubliceerd. Deze standaard voor data-uitwisseling tussen pensioenadministraties en vermogensbeheerders, ontwikkeld in samenwerking met de Pensioenfederatie en SIVI, biedt deelnemers voortdurend inzicht in hun belegd vermogen. Daarnaast belooft de standaard efficiëntieverbeteringen voor uitvoerders en wordt verwacht te worden omarmd door grote pensioenuitvoerders.

Webinars

In samenwerking met vier klanten hebben we webinars georganiseerd om werkgevers en deelnemers te informeren over het vernieuwde pensioenstelsel. Deze initiatieven zijn ontworpen om te voldoen aan de specifieke behoeften van onze klanten en dragen bij aan een soepele overgang.

Nieuwe (aanvullende) producten en diensten: ontwikkeling keuzebegeleidingsmodule

Een belangrijke aanvulling op het dienstenaanbod is de ontwikkeling van de keuzebegeleidingsmodule, in samenwerking met De Nationale APF en Sprekels. Deze digitale module ondersteunt deelnemers met een premieovereenkomst in het maken van weloverwogen keuzes over hun risicoprofiel en beleggingsprofiel. De module gebruikt een afgewogen vragenlijst gebaseerd op de persoonlijke situatie van de deelnemer.

Deze verschillende initiatieven en ontwikkelingen weerspiegelen de voortdurende inzet van AZL om vooruitstrevende dienstverlening te bieden, waarbij de focus ligt op data, vernieuwde pensioenstelsel-gerelateerde diensten en het activeren en betrekken van deelnemers. AZL blijft streven naar transparantie, klantgerichtheid en effectieve ondersteuning van pensioenfondsen in deze dynamische periode van verandering binnen de pensioensector.



Annemarie van Hekken

Specialist in pensioencommunicatie
over het wettelijk communicatieplan

**Duidelijke
communicatie
vanuit een
doordacht
plan**



Het wettelijk verplichte communicatieplan voor de transitie naar een vernieuwde regeling moet ervoor zorgen dat alle pensioenfondsen in Nederland goed nadenken over hoe zij hun deelnemers gaan meenemen bij de veranderingen die op stapel staan en dit vastleggen. Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten? Waarop let de toezichthouder? Hoe kunnen we werken aan beter begrip van pensioen? In dit artikel laat Annemarie van Hekken, specialist in pensioencommunicatie, haar licht schijnen hierover.

Beoordeling door de AFM

Uiterlijk 1 juli 2025 moeten alle fondsen het communicatieplan hebben ingeleverd bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Ook als het fonds pas later overgaat naar de vernieuwde pensioenregeling.

Van Hekken: “De AFM kijkt naar de samenhang in het plan. Sluiten de analyses en keuzes goed op elkaar aan? De AFM heeft inmiddels een uitgebreide leidraad online gezet. Kijk ook goed naar de samenvatting van het plan. Die vul je in op het aanleverformulier. De Pensioenfederatie publiceert in de bijgewerkte versie van de leidraad van het communicatieplan een aantal tips voor het opstellen van deze samenvatting. Van Hekken: “Het is handig om een goede samenvatting te maken, zodat degene die het plan gaat beoordelen, snel de hoofdlijnen uit het plan kan halen.”

Geen goed- of afkeuring

De AFM geeft vervolgens geen goed- of afkeuring, tenzij sprake is van strikt onvoldoende aanlevering. Ze geeft in de terugkoppeling wel altijd tips en verbeterpunten en stelt vragen. Het is de bedoeling dat je die als fonds verwerkt of duidelijk maakt waarom je het anders aanpakt in je plan. Van Hekken: “Het is geen statisch plan, in de loop der tijd worden steeds meer details bekend en daar zal het plan regelmatig op moeten worden bijgesteld.”

Bij het indienen weet je nog niet alles. Van Hekken: “Dit is niet erg, schrijf het plan met de kennis van dat moment en maak dit duidelijk. Neem ijkmomenten op. Tijdens die ijkmomenten check je of alles nog volgens plan verloopt, of de uitgangspunten nog kloppen en je analyses nog overeind staan. Is dat niet zo, stel dan je plan bij. Het is goed om dit expliciet te maken. Zo ziet de AFM dat je ervan bewust bent dat je nog niet op alle onderdelen over de volledige informatie beschikt.”

De AFM vindt het ook belangrijk dat je de keuzes die in het communicatieplan staan goed onderbouwt. “Je hoeft dit niet bij alle keuzes apart te doen. Je mag ook met uitgangspunten werken die voor alle keuzes gelden en verwijzen naar andere plannen. Het moet wel zichtbaar zijn dat het op alle onderdelen een doordacht plan is en dat de deelnemer centraal staat”, aldus Van Hekken.

Het stellen van de juiste doelen

Om de doelen te kiezen die in het belang van de deelnemers zijn, adviseert Van Hekken om bijvoorbeeld vertrouwen niet als een hoofddoel op te nemen. “Voor het fonds is het natuurlijk fijn als er vertrouwen is, maar het moet niet voorop staan. Ik zie het echt als een resultaat van alles wat je doet. In plaats van de deelnemer de vraag te stellen ‘Heeft u vertrouwen in ons fonds?’ kun je beter nagaan of men de informatie die je geeft begrijpelijk vindt. Of mensen achteraf tevreden zijn over de keuzes die ze gemaakt hebben.

Dat zijn doelen waar je als fonds op kunt acteren. Realiseer je dat kennisdoelen ontzettend moeilijk zijn om te bereiken. Ze zijn ook vaak niet per se nodig om deelnemers te activeren om bezig te zijn met hun pensioen.”

Van Hekken heeft interne workshops verzorgd voor de communicatieadviseurs van AZL. Tijdens deze workshop werden doelen vertaald naar een concrete aanpak. Van Hekken: “Duidelijk werd dat je veel aandacht en energie moet steken in het behalen van één doel. Met een bericht in een pensioenkrant ben je er niet. Daarom is het belangrijk goed na te denken over de doelen en de haalbaarheid.”

Geen one-size-fits-all

AZL ondersteunt de fondsen in de kopgroep bij het opstellen van het communicatieplan en is druk bezig met de plannen van de volgende fondsen. Onderlinge samenwerking en afstemming is hierbij essentieel. Het moet het plan van het fonds worden, gericht op de specifieke doelgroepen van het fonds, waarin de keuzes voor doelstellingen, boodschappen en middelenmix bepaald en onderbouwd worden. Van Hekken: “Pensioencommunicatie is niet iets wat je voor elkaar krijgt met een one-size fits-all aanpak.”

Vernieuwing Pensioenen en IT

We begeven ons midden in de omvangrijke transitie naar een persoonlijker en transparanter pensioenstelsel. De implementatie daarvan omvat uitdagingen en heeft een grote impact op onze organisatie en onze klanten, deelnemers en werkgevers. Om die transitie tot een goed einde te brengen is er binnen AZL het programma 'Samen bouwen: Vernieuwing Pensioenen en IT' ingericht. Hierbij richt het deelprogramma 'Vernieuwing Pensioenen' zich op de uitwerking van de Wtp en het deelprogramma 'Vernieuwing IT' op de realisatie van het vernieuwde IT-landschap.

IT als motor van verandering en continuïteit

Zonder IT zou de implementatie van een persoonlijker en transparanter pensioenstelsel niet haalbaar zijn. 'Persoonlijk' en 'transparant' betekent immers dat het opgebouwde pensienkapitaal 24 uur per dag, 7 dagen per week actueel en inzichtelijk is, met directe verwerking van wijzigingen. AZL koos ervoor haar IT-landschap te moderniseren, om pensioenfondsen tijdig te laten aansluiten op het vernieuwde pensioenstelsel. Daarbij informeren wij onze pensioenfondsen op structurele wijze via de 'Samen Bouwen-rapportage' over de voortgang en leggen we verantwoording af over uitbestede werkzaamheden.

Vernieuwing op planning

In 2023 bereikten we de helft van de realisatie van ons nieuwe IT-landschap. In de eerste vier maanden voltooide de 'Extended Proof Of Concept' (EPOC) een technische implementatie van een DC-fonds in Festina Life, wat inzicht verschafte in de mogelijkheden van de nieuwe administratie en de samenwerking met Festina Finance. Ondertussen werd het programma-plan voor de IT vernieuwing nader uitgewerkt, zodat meteen verder gegaan kon worden met de realisatie van ons vernieuwde IT-landschap. In het derde kwartaal was het landschap gereed om integraal een eerste proces te verwerken op basis van het Wtp-reglement van een pensioenfonds dat op koers ligt om in 2025 aan te sluiten. In de laatste vier maanden van 2023 richtten we hoog volumeprocessen werkend in en bepaalden we onze strategie en tooling voor migratie en invaren van nFTK naar Wtp. In 2024 leveren we in de eerste helft van het jaar ons IT-landschap op, waarna in de tweede helft de acceptatietest, proefmigratie en schaduwdraaien kunnen plaatsvinden.

Samen Bouwen

AZL waardeert de betrokkenheid van klanten die begrijpen dat de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Twee pensioenfondsen hebben zich bereid verklaard om samen met AZL voorop te lopen en de weg te effenen voor de vele pensioenfondsen die zullen volgen. Gezamenlijk werken we aan een modulaire en gestandaardiseerde inrichting, zodat we alle pensioenfondsen voorspelbaar en beheerst kunnen laten aansluiten.

In het begin van 2023 besloot AZL de helft van haar IT-medewerkers vrij te maken voor de bouw en inrichting van het nieuwe Wtp IT-landschap. Dankzij de hulp van onze klanten konden we onze dienstverlening in het huidige pensioenstelsel handhaven met focus op continuïteit en naleving van wet- en regelgeving. Hierdoor konden we collega's vrijmaken om samen met gewaardeerde partners (waaronder Festina Finance, Gen25, InfoSupport, Nippur en Data eXcellence) het fundament te leggen voor een persoonlijke en transparante pensioenuitvoering.

Betrouwbaar en veilig

Vertrouwen in het pensioenfonds vormt de basis van ons huidige en toekomstige stelsel. Dit vereist ook een IT-dienstverlening met een hoge beschikbaarheid. AZL is trots op de 99,9% beschikbaarheid van dienstverlening aan deelnemers, werkgevers en collega's.

Met de beschikbaarheid van kapitalen en meer online realtime dienstverlening in het nieuwe Wtp, wordt de pensioensector nog aantrekkelijker voor cybercriminelen. De toezichthouder op de pensioensector benadrukt het belang van veilige dienstverlening en hanteert 58 Good Practices voor Informatiebeveiliging. AZL heeft 90% van deze Good Practices op het vereiste niveau, ruim boven het gepubliceerde gemiddelde in de sector. De hoge mate van betrouwbaarheid en veiligheid zijn te danken aan de deskundigheid van onze collega's en het belang dat de directie van AZL hieraan hecht, wat een solide basis biedt voor een betrouwbare en veilige inrichting van ons nieuwe landschap.



Wendbaar IT-landschap fundament voor excellente klantbediening



Dennis Wever

Salesforce Solution Consultant, Gen25
over de implementatie van Salesforce



Bastiaan Bovy

Projectmanager, AZL

AZL bouwt aan een nieuw en wendbaar IT-landschap om excellente klantbediening voort te zetten, nadat pensioenfondsen met hun regeling zijn overgestapt naar het vernieuwde pensioenstelsel. Binnen dit nieuwe landschap is een belangrijke rol weggelegd voor Salesforce waarmee we onze klantbediening verder willen optimaliseren. AZL is een nauwe samenwerking aangegaan met Gen25 om deze implementatie tot een succes te maken. Dit partnerschap belooft niet alleen technologische innovatie, maar ook een gedeelde visie op de toekomst. De mede-initiatiefnemers achter dit Salesforce-partnerschap, Bastiaan Bovy van AZL en Dennis Wever van Gen25, delen inzichten over het ontstaan van de samenwerking, de doelen en verwachtingen, en de weg vooruit.

Het begin van een vernieuwende reis

De samenwerking tussen AZL en Gen25 is ontstaan uit de behoefte van AZL om hun businessprocessen te stroomlijnen en hun klantbediening te verbeteren. Bastiaan Bovy, projectmanager van AZL, legt uit dat er verschillende softwareleveranciers zijn benaderd om te ontdekken hoe deze hun IT-doelen kunnen ondersteunen. “Hieruit is Salesforce als meest geschikte softwarepakket naar voren gekomen, en dit heeft geleid tot een samenwerking met Gen25, een dienstverlener met een specialisatie in financiële dienstverlening en technologie-implementatie.”

Dennis Wever, Salesforce Solution Consultant van Gen25, benadrukt dat hun specifieke expertise en focus op financiële diensten en Salesforce-implementaties een belangrijke rol speelt in dit ambitieuze project. “Onze benadering is gebaseerd op het creëren van oplossingen, gericht op het optimaliseren van de Salesforce-implementatie voor AZL en het inzetten van technologie om de processen te ondersteunen.”

Cultuur, samenwerking en visie

De culturele en strategische overeenkomst tussen AZL en Gen25 vormt een kernaspect van deze samenwerking. Beide partijen benadrukken dat ze hun expertise en kracht bundelen om een succesvolle implementatie te realiseren. “Belangrijk is dat Gen25 niet de pensioenspecialist is, maar wel de technologische knowhow bezit om de processen van AZL te laten aansluiten bij Salesforce. Dit betekent dat er geen sprake is van een eenzijdige benadering, maar van een partnerschap waarbij inzichten van beide partijen worden geïntegreerd”, geeft Wever aan.

Belangrijk doel is om Salesforce zo veel mogelijk out of the box in te zetten. Dit komt de onderhoudbaarheid van de software ten goede. Zo merkt Wever op dat Gen25 de verantwoordelijkheid heeft om de standaardisatie te bewaken en maatwerk te minimaliseren. “Dit toont de zorgvuldige balans tussen flexibiliteit en efficiëntie, die essentieel is voor het welslagen van het project.”

Het pad vooruit

Hoewel de samenwerking in februari 2023 is gestart en daarmee nog relatief jong is, hebben AZL en Gen25 al belangrijke stappen gezet. “Het projectteam heeft zich snel gevormd, bestaande uit zowel Gen25- als AZL-medewerkers. De aanpak van ‘voordoen, meedoen en zelf doen’ heeft geleid tot een gedegen projectplanning en implementatiestrategie”, benadrukt Bovy. “De fysieke aanwezigheid van het Gen25-team bij AZL, met tweedaagse bezoeken per week, is van onschatbare waarde voor het begrijpen van de situatie ter plaatse en het versterken van de samenwerking.”

In termen van doelen geeft Wever aan dat het eerste kwartaal van het project zich heeft gericht op het tot stand brengen van één end-to-end proces binnen het IT-landschap van AZL, waarbij verschillende systemen effectief met elkaar communiceren. “Ons gezamenlijke doel is om vanaf 1 januari 2025 de eerste klanten die overgaan naar het nieuwe stelsel te bedienen met behulp van Salesforce als het centrale platform, waarbij flexibiliteit en standaardisatie een sleutelrol spelen. Dan hebben we een eerste grote mijlpaal bereikt en groot succes geboekt. Als deze basis er staat, is er ruimte voor verdere groei en optimalisatie om tot de gewenste automatiseringsgraad te komen.”

Diepgaand partnerschap met heldere visie

De samenwerking tussen AZL en Gen25 voor het Salesforce-project toont niet alleen een diepgaand partnerschap tussen technologie-experts en pensioenspecialisten, maar ook een gedeelde visie op verbetering en innovatie. “Het project streeft naar zowel technologische robuustheid als klantgerichtheid, waarbij standaardisatie en maatwerk harmonieus samenkomen”, benadrukt Wever van Gen25. “Met een gedeelde visie op succes streven we beide ernaar om tegen 2025 de vruchten van onze inspanningen te plukken en een betere pensioenwereld te creëren voor alle betrokkenen”, besluit Bovy.

3.8

Onze mensen en organisatie

Alle AZL collega's maken het verschil met hun inzet, vakmanschap en gedrag voor onze pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers. Wij bijten ons graag vast in pensioenvraagstukken en genieten van het ontwikkelen van oplossingen waar we samen beter van worden. Wij zijn altijd bereid een stap extra te zetten en meer te leveren dan verwacht wordt. Op ons kun je bouwen. Dat is ons devies.

Transformatie organisatie

AZL is in 2023 bezig geweest om verder invulling te geven aan zijn ambitieuze strategie en de transitie te maken naar een agile en data gedreven organisatie. We veranderen naar een lerende organisatie, waarbij goed opgeleide medewerkers hun opgebouwde kennis en ervaring optimaal inzetten. Klantgerichtheid, betrouwbaarheid, vakmanschap en samenwerking combineren we met executiekracht en resultaatgerichtheid. We anticiperen snel en adequaat op marktfragen en klantwensen. In het kader van alle veranderingen investeren we in nieuwe kennis en competenties. Dit doen we ook door het aantrekken van nieuwe, competente, collega's die passen bij AZL en wat we zijn.

Ontwikkeling van de juiste kennis en competenties

In 2023 hebben we de organisatie op een aantal plaatsen aangepast. Daardoor is er een aantal nieuwe leidinggevendenden benoemd (doorstroming intern en van extern) die met elan verder aan de ontwikkeling van onze organisatie, maar vooral onze mensen, bijdragen. Focus bij het uitbouwen van kennis ligt op het gebied van User Experience, User Interface, klantreizen, Data en IT. We hebben een strategisch opleidingsprogramma dat hierbij helpt. Ook de kennis en ervaring in agile werken is in 2023 stevig ingezet en wordt voortgezet de komende jaren. Binnen HR hebben we 'Leren & Ontwikkelen' explicieter ingebed, door via dedicated capaciteit iedere dag bezig te zijn om leidinggevendenden en medewerkers te begeleiden in het ontwikkelen van de benodigde kennis, competenties en vaardigheden.

Strategische Leiderschapsagenda

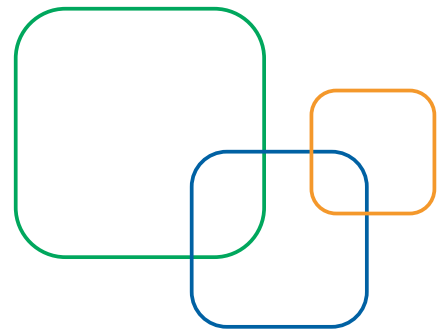
In 2023 heeft AZL een intensief programma voor alle lagen van de organisatie doorlopen om te komen tot de benodigde focus op het realiseren van de doelstellingen tot eind 2025. Managementteam, Leiderschapsteam en iedere individuele medewerker hebben tijd met elkaar doorgebracht om te komen tot deze agenda en hoe iedereen aan de realisatie kan bijdragen. De hoofdonderwerpen zijn 'Klanten', 'Groeï', 'Leiderschap', 'Cultuur', 'Organisatie', 'Medewerker' en 'Processen & Systemen'. Deze strategische agenda krijgt vervolg in 2024.

AZL als werkgever

We zijn een aantrekkelijke werkgever met een uitdagende, prettige en gezonde werkomgeving in combinatie met goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat helpt om dagelijks onze klanten, werkgevers en deelnemers de aandacht en begeleiding te geven die ze nodig hebben. AZL wil een aantrekkelijke werkgever blijven in alle veranderingen en werkt daar iedere dag hard aan. We hebben als AZL te maken met een uitdagende en dynamische arbeidsmarkt. En dat blijft voorlopig zo. Gelukkig zijn we prima in staat om nieuwe collega's aan te trekken. Men wil graag bij AZL aan de slag. Als bedrijf zijn we inclusief en divers, hebben vitaliteit hoog in het vaandel en moedigen vrijwilligerswerk aan.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

AZL houdt tweemaal per jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek, waarbij medewerkers anoniem een digitale vragenlijst kunnen invullen. Met een deelname van meer dan 80% en een continu stijgende score om AZL als werkgever aan te bevelen aan derden kunnen we trots zijn. De medewerkersbetrokkenheid steeg in 2023 van 7,2 naar 7,4.



Ondernemingsraad

Het afgelopen jaar heeft de ondernemingsraad (OR) veel aandacht gehad voor de verdere uitrol van de groeistrategie. Daarnaast heeft AZL weer flinke stappen gezet inzake de implementatie van het nieuwe IT-landschap met daarin onder andere het nieuwe systeem van Festina Finance. De OR onderschrijft dat deze stappen bijdragen aan de toekomstbestendigheid van AZL. De OR merkt dat de IT-transitie, samen met de Wtp die sinds juli 2023 van kracht is, veel vraagt van de medewerkers. De OR heeft daarom in 2023 ook extra aandacht gevraagd voor HR-aspecten, zoals het opleidingsbeleid. Over deze en andere onderwerpen heeft daarom veelvuldig overleg plaatsgevonden tussen de OR en de bestuurder. Daarnaast heeft de OR hierover gesproken in het periodieke overleg met de raad van commissarissen (rvc).

Ook het komende jaar 2024 wordt voor AZL weer een belangrijk jaar, waarin veel gevraagd zal worden van medewerkers. De OR voorziet dat er veel aandacht zal uitgaan naar de implementatie van de eerste klanten in het nieuwe IT-systeem op basis van het vernieuwde pensioenstelsel.





Manon Gosler

Corporate Recruiter, AZL
over recruitment in de pensioensector

Het eerlijke verhaal vertellen

Het vinden van geschikte kandidaten in een krappe arbeidsmarkt is een uitdaging op zich, maar Manon Gosler gaat deze uitdaging in de dynamische pensioensector met volle overtuiging aan. Manon begon in september 2022 in haar nieuwe rol als Corporate Recruiter binnen HR. Haar voornaamste aandachtspunt was om de focus op werving en selectie in 2023 flink te vergroten. “Het gaat erom dat je een eerlijk verhaal vertelt. Mensen kunnen bij AZL écht het verschil maken en hun stempel drukken.”

In een tijd waarin de arbeidsmarkt steeds krapper wordt en mensen kritisch kijken naar wat ze willen en wat de burens bieden, is het van groot belang om een eerlijk verhaal te vertellen, aldus Manon. “Ik geloof in transparantie en wil voorkomen dat nieuwe medewerkers verrast worden door onverwachte situaties na hun start bij onze organisatie.” Daarom investeert ze tijd in het leren kennen van de afdelingen, het doen van onderzoek naar wat AZL onderscheidt in de markt, en het vertellen van een ‘eerlijk’ en ‘realistisch’ verhaal over zowel de goede aspecten als de uitdagingen van werken bij AZL.

Persoonlijk en enthousiasmeren

Een persoonlijke werkwijze en het enthousiasmeren van potentiële kandidaten zijn essentieel in de aanpak van Manon. Als professional in de commerciële sector begrijpt ze het belang van het verkopen van het bedrijf en de functie op een eerlijke en transparante manier. “In de eerste gesprekken probeer ik direct verbinding te maken, de verwachtingen van de kandidaten te begrijpen en te achterhalen hoe ze langdurig aan AZL kunnen worden gebonden.”

Bij het selecteren van kandidaten kijkt de Corporate Recruiter niet alleen naar harde skills, die volgens haar het beste door leidinggevendenden kunnen worden beoordeeld, maar ook naar soft skills. “Het is hierbij belangrijk dat er een match is tussen het type persoon, de heersende organisatiecultuur en -waarden van en hoe AZL naar de toekomst het verschil wil maken. Bij AZL zijn wendbaarheid, openheid, transparantie, eerlijkheid, en klantgerichtheid belangrijke criteria voor het passen binnen de organisatie.”

Manon legt daarom in de gesprekken ook veel nadruk op feit dat kandidaten zich zullen begeven in een werkomgeving waarin ze zich volop kunnen ontwikkelen én hun stempel kunnen drukken. “Ik zie de grootte van AZL met meer dan 600 mensen als een voordeel, met korte lijnen en de mogelijkheid om het verschil te kunnen maken als individu. Daarnaast is er voldoende dynamiek, zijn er met de omvangrijke transitie richting de Wtp vele uitdagingen en hecht AZL veel waarde aan een vitaliteit en een gezonde privé-werkbalans. We waren in 2022 de vitaalste werkgever van Limburg! Allemaal aantrekkelijke aspecten voor potentiële medewerkers.”

Mond-tot-mondreclame en referral

Wat betreft het omgaan met de krappe arbeidsmarkt, erkent de Corporate Recruiter dat het soms een uitdaging is, maar ze heeft in 2023 succesvol kandidaten weten aan te trekken. Manon benadrukt het belang van mond-tot-mondreclame en het referral-programma. “Dat werkt toch nog altijd het beste. Dat heeft er onder meer mee te maken dat we zeggen wat we doen, en doen wat we zeggen. Dit soort signalen heb ik bijvoorbeeld vaak terug horen komen tijdens onze onboarding en terugkomdagen voor nieuwe medewerkers.”

In 2024 hoopt Manon haar focus te kunnen leggen op het verder versterken van het werkgeversmerk van AZL. Voor haar staat de mens centraal, en blijft ze streven naar het aantrekken van talent dat niet alleen past bij de benodigde kennis en ervaring nu en voor de toekomst, maar ook bij de cultuur en waarden van AZL. “Je komt terecht in een dynamische organisatie die zich momenteel begeeft in een sector die een historische verschuiving meemaakt. Daar wil je toch onderdeel van zijn en gaat je hart sneller van kloppen.”

3.9

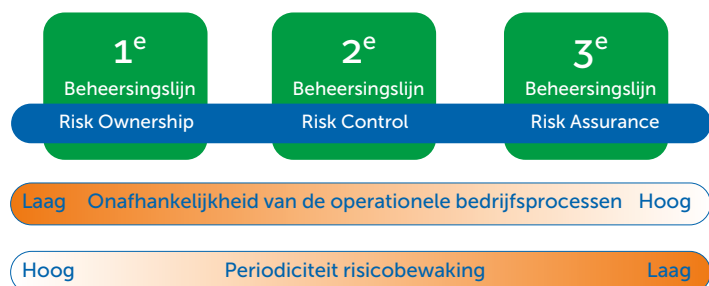
Corporate governance

Als organisatie met een belangrijke maatschappelijke rol in Nederland is AZL bewust van het belang van effectief en verantwoord bestuur en toezicht. Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van deze verantwoordelijkheid, met als doel de strategische en operationele processen continu te verbeteren en bij te sturen waar nodig. Juist nu zijn risicomanagement, in control zijn en datakwaliteit belangrijke pijlers, onderdeel van programma's om uiteindelijk Wtp-compliant te zijn. AZL is hier al bijna twee jaar mee bezig en neemt haar klanten frequent mee in dit proces, ook wat betreft risicomanagement en beheersing.

Three Lines

De inrichting van ons risicomanagement, het beheersingsraamwerk en de governance, hebben we gebaseerd op het 'Three Lines-model'. AZL past dit model toe om duidelijkheid en structuur te realiseren binnen de interne beheersingsomgeving van AZL, waarbij verantwoordelijkheden ten aanzien van risico-beheersing duidelijk zijn gedefinieerd. Hieronder is het Three Lines -model schematisch weergegeven:

Afbeelding 2: Three Lines-model.



De eerste lijn wordt gevormd door het lijnmanagement van de verschillende units. Het lijnmanagement is de eerst-verantwoordelijke voor de beheersing van dit onderdeel binnen AZL. Om deze verantwoordelijkheid waar te maken kunnen zij gebruik maken van beheersingssysteem (management controls) en interne controlemaatregelen.

De ondersteunende risico- en controlfuncties zijn belegd in de tweede lijn bij Risk en bij Legal & Compliance. De verantwoordelijkheid van de tweede lijn is het bewaken van de correcte en volledige naleving van de verschillende van toepassing zijnde wet- en regelgeving, risicomanagementkaders en beleidsdocumenten van AZL.

De derde lijn ziet toe op de effectiviteit van het totale beheersingssysteem, de eerste twee lijnen. Een goede inrichting van de drie lijnen ondersteunt AZL om de risico's effectief te beheersen en zo de organisatiedoelstellingen te realiseren.

Samenspel van mensen, middelen en procedures

Aanvullend past AZL integraal risicomanagement toe en dat vertaalt zich in hoofdlijnen in de volgende opbouw: risicocultuur en governance, gevolgd door risicostrategie en -beleid en tenslotte risicomanagementprocessen.

De grondslag van integraal risicomanagement bevindt zich in de Pensioenwet en het Besluit financieel toetsingskader. AZL geeft invulling aan het COSO-ERM-model door langs de lijnen van integraal risicomanagement te waarborgen dat sprake is van een interactief proces dat continu wordt doorlopen en op grond waarvan sprake is van een zelfsturende en zelflerende organisatie. AZL heeft het Effective Control Framework (ECF) opgezet om de risicobeheersing binnen zijn bedrijfsvoering op operationeel, tactisch en strategisch niveau te structureren, transparant te bewaken en daarop te sturen. ECF-reporting is onderdeel van het integraal risicomanagement en beschrijft naast de operationele risico's ook het strategisch risicoprofiel van AZL. Binnen ECF-reporting is veel aandacht voor de risicohouding en -bereidheid van AZL bij het realiseren van de (strategische) doelstellingen.

De strategische en operationele risico's kunnen de succesvolle realisatie van onze strategische doelen beïnvloeden. Onze risicobereidheid tegenover deze risico's is gemiddeld (gebalanceerd). Om een integere en betrouwbare uitvoering te borgen, beheersen we onze compliance risico's en is onze risicobereidheid hiertegenover laag.

De interne beheersing is niet alleen gericht op bedrijfscultuur, houding, bewustwording en beheersing van de bedrijfsprocessen, maar ook op de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking en de continuïteit van de bedrijfsprocessen.

Het ECF is het integrale framework bestaande uit een zestal risicogebieden: managing strategy, sound business conduct, people conduct culture, operational risks & losses, IT en business continuity. Binnen dit raamwerk maken wij ook onderscheid in key, assurance en business controls. Periodiek wordt over deze risico's gerapporteerd en wordt het ECF-report besproken in het MT van AZL.

Financiële instrumenten

AZL heeft geen beleggingen en geen secundaire financiële instrumenten (derivaten, termijncontracten, swaps of opties). De primaire financiële instrumenten (vorderingen en liquide middelen) worden uitsluitend gebruikt om de operationele activiteiten te financieren. De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van AZL zijn het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en het prijsrisico bestaande uit het valuta-, rente- en marktrisico. Een beschrijving van deze obstakels en de beheersmaatregelen van AZL staat in de toelichting op de balans per 31 december 2023 van de jaarrekening.

Assurance over risicobeheersing (ISAE 3402 en 3000)

AZL legt verantwoording af over de beheersing van de processen die onze klanten aan ons uitbesteden. De belangrijkste assurance-rapportages zijn de ISAE 3402- en ISAE 3000-rapportages. Over de beheersing van pensioenadministratieprocessen, applicaties en IT (general) controls leggen we jaarlijks verantwoording af aan onze klanten. Dat doen we in de vorm van een ISAE 3402 type II-rapport, gebaseerd op het COSO-model. Met dit rapport geven we onze klanten en hun externe accountants transparant inzicht in de opzet en werking van de interne beheersing.

Daarnaast beschikt AZL ook over een ISAE 3000 rapportage. In deze audit wordt ook ons risicomanagementsysteem door een externe auditor getoetst. Daarnaast worden ook de

processen binnen de afdelingen Actuariaal, Bestuursadvisering, Fondscommunicatie, Grootboek en Verslaglegging gecontroleerd. Sinds 2019 is de ISAE 3000 daarnaast uitgebreid met SOC 2 IT-controls.

Compliance & integriteit

Binnen de afdeling Legal & Compliance vervult compliance een essentiële rol in het waarborgen van de naleving van geldende wet- en regelgeving en het bevorderen van integriteit binnen AZL. De Compliance Officer draagt de verantwoordelijkheid voor het handhaven van wet- en regelgeving die gericht is op een integere en beheerste bedrijfsvoering, en anticipeert proactief op mogelijke veranderingen.

De continue screening op eventuele wijzigingen vormt een cruciale activiteit. Relevante aanpassingen worden zorgvuldig afgestemd en beoordeeld op impact voordat ze geïntegreerd worden in de reguliere bedrijfsuitvoering. Zo worden processen, systemen, beheersingsmaatregelen en administraties tijdig aangepast. Periodieke controle op volledigheid van compliance werkzaamheden heeft in 2023 geleid tot aanpassingen in de werkzaamheden rondom de screening van de sanctielijst. Medewerkers blijven voortdurend op de hoogte van vakgerelateerde ontwikkelingen door middel van trainingen, permanente educatie, certificering en actieve participatie in commissies en werkgroepen, zoals die van de Pensioenfederatie, en seminars. Indien nodig wordt externe juridische of fiscale expertise geraadpleegd.

Door continue aandacht voor bewustzijn en gedragsregels, gecombineerd met concrete 'hard controls', streeft AZL naar een beheerste en integere bedrijfsvoering. Duidelijke regels dienen niet alleen ter preventie, maar dragen ook bij aan een integere en beheerste bedrijfscultuur.

Nieuwe medewerkers worden bij indiensttreding geïnformeerd over de kernwaarden en normen van AZL, gebaseerd op de NN Group values: Care, Clear en Commit. Verplichte eedaflegging bij indiensttreding en jaarlijkse bevestiging van de algemene gedragscode zijn onderdeel van het reguliere proces. Compliance richt zich ook op actueel beleid met betrekking tot nevenactiviteiten, fraude, geschenken en uitnodigingen, met

voortdurende monitoring en vastlegging. In de dagelijkse operatie zijn daarnaast zowel organisatorische als geautomatiseerde beheersmaatregelen geïmplementeerd, waaronder functiescheiding en fysieke en digitale toegangscontroles.

Frauderisicoanalyse

In 2023 is er een frauderisicoanalyse uitgevoerd door de afdeling Risk & Internal Audit van AZL in samenwerking met de afdeling Legal & Compliance. Tijdens deze analyse zijn de risico's geactualiseerd en is er een herbeoordeling van de weging van de risico's uitgevoerd. Indien relevant is er bewijs opgevraagd en is de aanleverde informatie beoordeeld. Er zijn in de frauderisicoanalyse geen bevindingen geconstateerd.

Gedragscode en klokkenluidersregeling

Compliance zorgt ervoor dat elke nieuwe medewerker (intern en extern) bij indiensttreding de NN gedragscode ondertekent. Bovendien moeten alle medewerkers van AZL (intern en extern) jaarlijks de geactualiseerde gedragscode bevestigen. De uitrol van de gedragscode vindt gelijktijdig plaats met de uitrol van NN en wordt gemonitord door Compliance. Leidinggevendenden moeten naast de gedragscode ook een bijlage voor managers ondertekenen. In 2023 is van 100% van de medewerkers en leidinggevendenden bekend of de gedragscode is ondertekend en indien niet, waarom niet. Bij de uitvraag om de gedragscode te ondertekenen wordt ook nadere informatie over de gedragscode verstrekt. Voor eventuele vragen kan men terecht bij de leidinggevende en/of Compliance. Daarnaast wordt er via e-learning aandacht gegeven aan gedrag en awareness. In december 2023 is de e-learning 'The Code, The Basics' uitgerold. Het is verplicht om deze e-learning te doorlopen en monitoring/rappel vindt plaats vanuit Compliance.

Naast de gedragscode moet elke nieuwe medewerker (intern en extern) tijdens de onboarding de eed of belofte ondertekenen, onder regie van HR. Wat betreft de klokkenluidersregeling conformeert AZL zich aan de NN klokkenluidersregeling. Ook wordt er voor (anonieme) meldingen gebruik gemaakt van het SpeakUp-systeem. In 2023 zijn er geen meldingen ontvangen.

Screening van derde partijen

Derde partijen worden gescreend via het leveranciersmanagementproces. In dit proces wordt conform het uitbestedingsbeleid een materialiteitschecklist (cf. NN 'Outsourcing Materiality Checklist') gebruikt, waarmee de aard, impact en omvang van de uitbesteding worden gerangschikt. Deze ranking is bepalend voor de vervolgstappen, zoals het invullen van een

leveranciersmonitoringskaart, eventuele aanvullende toetsing aan DNB-eisen of opname in de ISAE 3402-verklaring van AZL. Jaarlijks en indien nodig tussentijds vindt er een generieke review plaats om te bepalen of er aanpassingen in de ranking nodig zijn.

Privacybeleid

AZL beschikt over een privacybeleid om de privacy van onze klanten, hun werkgevers en deelnemers en de eigen medewerkers te beschermen. Met ingang van 2023 heeft AZL op vrijwillige basis een Data Protection Officer (DPO) aangesteld. De DPO is aanspreekpunt binnen AZL voor privacy gerelateerde vragen en rapporteert aan de Data Protection Officer van NN Group. Ook is de DPO contactpersoon voor de Autoriteit Persoonsgegevens (toezichthouder) en verschaft aan klanten een toelichting over de (naleving van de) AVG door AZL.

In het privacybeleid is bepaald hoe AZL omgaat met de verwerking van persoonsgegevens en welke kaders daarvoor gelden. Ook worden hierin relevante procedures beschreven, zoals een datalekprocedure en procedure rechten van betrokkenen. Deze procedures borgen dat mogelijke datalekken en uitgeoefende rechten van betrokkenen (zoals recht van inzage) worden herkend en op een juiste en tijdige wijze worden afgehandeld. Ook is opgenomen welke (werk)instructies zijn opgesteld en uitgerold, zoals de AVG-werkinstructie. Het privacybeleid wordt geëvalueerd en de naleving gemonitord. Jaarlijks verschijnt ten behoeve van de klanten de privacyrapportage.

Informatiebeveiliging

Bedrijfsprocessen zijn in belangrijke mate afhankelijk van informatiesystemen. Informatiebeveiliging als een samenhangend geheel aan maatregelen, gericht op de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van de informatiesystemen is dan ook van het grootste belang. Het informatiebeveiligingsbeleid heeft tot doel een kader te bieden om maatregelen en investeringen in informatiebeveiliging te toetsen en om verantwoordelijkheden voor informatiebeveiliging in de organisatie vast te leggen. AZL maakt onderdeel uit van NN Group en volgt de policies en standaarden zoals die binnen NN Group zijn vastgesteld. Dit geldt ook voor het informatiebeveiligingsbeleid, binnen NN Group de Information Security Standard. Daar waar gezien de aard van de bedrijfsprocessen AZL afwijkt van de NN Group policies en standaarden is dit in een aanvullend document opgenomen.

De IT-systemen, applicaties en het normenkader IT (waaronder informatiebeveiliging) worden, naast interne controles, jaarlijks getoetst door een onafhankelijke auditor in het kader van de ISAE 3402 en 3000 rapportages. Daarnaast kunnen nieuwe applicaties aanvullend getoetst worden door een externe IT-auditor. Websites en portalen die door AZL worden ondersteund, worden voor de livegang en vervolgens jaarlijks beoordeeld op security door middel van penetratietesten en vulnerability scans. Voor de deelnemersportal vindt er jaarlijks een DigiD-audit plaats door een externe IT-auditor. Bij cruciale derde partijen is contractueel afgedwongen dat ISAE-rapportages moeten worden opgeleverd. Deze rapportages worden jaarlijks beoordeeld door de afdeling Internal Audit van AZL.

Managementprogramma's 'Vernieuwing Pensioenen' en 'Vernieuwing IT'

Bij de implementatie van de programma's Vernieuwing Pensioenen en Vernieuwing IT is adequate inrichting van risicomanagement cruciaal. De door AZL gekozen inrichting ondersteunt de business bij het vroegtijdig signaleren van potentiële risico's en het mitigeren van risico's zodat de voortgang op het programma niet vertraagd wordt. Door proactief risico's te beoordelen en te beheersen worden stagnaties, kwaliteitsissues en budgetoverschrijdingen verminderd.

In 2023 zijn de reguliere programma assessments frequent geüpdatet, en zijn alle stream assessments opgesteld door beide programma's en gechallenged door de tweede lijn. Tenslotte wordt per kwartaal door de second line van AZL en NN Group een integraal re-assessment uitgevoerd. De resultaten worden opgenomen in de rapportage van de second line van AZL en NN Group en gedeeld met onze klanten.

Het belang van datakwaliteit

AZL heeft ook in 2023 forse stappen gezet om zichzelf verder te ontwikkelen als data gedreven organisatie. Het datakwaliteitsbeleid is geüpdatet in lijn met de verwachtingen van diverse wet- en regelgeving. Onze datakwaliteit is aantoonbaar op orde. Diverse externe data-analytics onderzoeken hebben dit aangetoond. Hoewel onze datakwaliteit op orde is, betekent dit niet dat er geen verbeteringen kunnen en moeten worden aangebracht.

AZL heeft in 2023 op basis van het 'Kader Datakwaliteit - Wet toekomst pensioenen', dat formeel is uitgegeven door de Pensioenfederatie en afgestemd met DNB, een datakwaliteitspropositie gemaakt: de AZL Data Apk. Hiermee kunnen

pensioenfondsen worden ondersteund en inzicht krijgen in hun datakwaliteit voor de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel.

De door DNB gewenste datakwaliteitscontroles richten zich met name op plausibiliteit. Dit kan voor pensioenfondsen onvoldoende waarborg bieden voor de datakwaliteit, gezien ze zelf in control willen zijn over hun data. AZL biedt op basis van de opgedane kennis en ervaring nog een aantal (aanvullende) verdiepende datacontroles. Hierbij wordt naast de plausibiliteit ook de juistheid van data getoetst.

Datamigratie

In 2023 heeft AZL via een selectieprocedure de keuze gemaakt voor datamigratie leverancier Data eXcellence (DX). Vervolgens is in samenwerking met DX gestart met de bouw van de basis migratie- en inwaartooling voor AZL. Hiermee is een basis gelegd om de basis dossiers van de eerste fondsen te kunnen migreren.

Onderdeel van deze basisfunctionaliteit zijn de basiscontroles die zijn gemaakt. Deze controles zijn een aanvulling op de AZL Data Apk en controleren specifiek of brondata wel geschikt is voor het doelsysteem, in dit geval het Festina Life & Pensioen-platform of Salesforce. Daarnaast heeft het migratieteam extra controles uitgevoerd op de AZL Data Apk met het volgende doel: zitten alle controles die noodzakelijk zijn om correct te migreren en in te varen opgenomen in de huidige AZL Data Apk? Hierop is een aantal extra toevoegingen gedaan aan de AZL Data Apk.

Update Assurance Diensten

De AZL Assurance Diensten is een dienst die in samenwerking met onze klanten is ontwikkeld en zich sinds 2020 richt op een viertal aandachtsgebieden, gerelateerd aan de Europese richtlijn voor pensioenfondsen (IORP II-regelgeving); Risk, Audit, IT en Compliance. De Assurance Diensten zijn ondergebracht in een platform waaraan bestuurders en/of sleutelfunctiehouders van ongeveer 35 fondsen deelnemen.

In 2023 organiseerden we een zevental klantsessies onder andere over de status van de Wtp en IT-vernieuwing, DORA, cyber security, datakwaliteit en informatiebeveiliging. Daarnaast ontvangen alle aangesloten klanten per kwartaal een fonds-specifieke niet-financiële risicorapportage (NFR). Net als voorgaande jaren bepalen onze klanten ook onze auditkalender. In 2023 zijn de audits: datakwaliteit, interfaces, cyber security, deelnemerscommunicatie, indexaties, gedragslijn klachten en ransomware uitgevoerd.



Casper Lötgerink

IT-manager, BPFL
over over de AZL Data Apk

Ron Ramakers

Supervisor Internal Audit, AZL

BPFL en AZL transformeren datakwaliteit met de AZL Data Apk

Met het toenaderen van de Wtp staan pensioenfondsen voor de uitdaging om hun datakwaliteit aantoonbaar te controleren. Een treffend voorbeeld van zo'n succesvolle samenwerking is die tussen BPFL en AZL, waarbij gebruik is gemaakt van de AZL Data Apk. In dit artikel geven Casper Lötgerink (IT-manager, BPFL) en Ron Ramakers (Supervisor Internal Audit, AZL) inzicht in de drijfveren, ervaringen, uitdagingen, en toekomstplannen van dit baanbrekende project.

Belangrijkste drijfveren voor BPFL

Casper Lötgerink benadrukt dat de keuze voor AZL als partner voor de AZL Data Apk een logische was. "Als uitvoeringsorganisatie is AZL het beste gepositioneerd om de data grondig te analyseren." BPFL wilde in het kader van datakwaliteit en het 'Kader Datakwaliteit' van de Pensioenfederatie zicht krijgen op hun data. De AZL Data Apk bleek een waardevolle investering, waardoor BPFL nauwkeuriger inzicht kreeg in de benodigde analyses. "De efficiëntie van het proces, waarbij AZL direct correcties kon doorvoeren, maakte de keuze voor ons evident."

Samenwerking, uitdagingen en overwinningen tijdens de implementatie

Zowel BPFL als AZL ervaarde de samenwerking als prettig, hoewel het eerst nodig was om elkaars verwachtingen op elkaar af te stemmen. De afstemming tussen beide partijen bleek cruciaal, vooral bij projecten zoals de risicoanalyse op KDE-niveau. En niet te vergeten: het gaat hier om de grootste klant van AZL waarmee ze dit project samen voor het eerst zijn aangegaan. Ron Ramakers: "Het was belangrijk om bij de eerste elkaar te begrijpen, gezien het nieuwe controleproces. De wederzijdse ondersteuning en het delen van inzichten waren essentieel voor het succes van dit project."

De IT-manager van BPFL erkent dat er uitdagingen waren rondom de eerste implementatie van de AZL Data Apk, met name bij het vaststellen van maximale toegestane afwijkingen.

"De complexiteit zat hem met name in het bepalen van een logisch startpunt." Toch wijst Lötgerink op de succesvolle samenwerking en het gezamenlijke pionierswerk als overwinning. "Het project kreeg steeds meer vorm naarmate meer inzichten werden verkregen."

Specifieke inzichten en invloed op besluitvorming

Een van de verschuivingen die heeft plaatsgevonden dankzij de AZL Data Apk is die van 'aannames naar integrale analyses'. Een belangrijk aspect, benadrukt Ramakers. "Het meten van datakwaliteit gebeurde voorheen vaak op basis van steekproeven, maar nu bieden we met de AZL Data Apk een integrale kijk op de administratie. Dit resulteert in een professionelere benadering van datakwaliteit, waarbij ook kleine afwijkingen zichtbaar worden en gecorrigeerd kunnen worden, wat een positieve impact heeft op deelnemers van pensioenfondsen."

Leermomenten en toekomstplannen

Waar dit voorheen een IT-vraagstuk zou zijn geweest, zien we inmiddels (en niet alleen met de AZL Data Apk) dat dergelijke projecten een breed multidisciplinair team nodig hebben. Voor de AZL Data Apk waren dit IT-specialisten (Compas), pensioenspecialisten specifiek voor het fonds, Internal Auditors, Power BI-specialisten en Data Stewards. De multidisciplinaire aanpak speelde een cruciale rol in het succes van de implementatie en verhoogde de efficiëntie. De samenwerking tussen verschillende disciplines binnen AZL zorgde voor een holistische benadering van het project, benadrukt Ramakers. "Nu we datakwaliteit kunnen meten over de integrale administratie zijn we verheugd dat de vele honderden (ingebouwde) controles die hiervoor al jaren in place zijn hun effect hebben: de bevindingen zijn beperkt en de gemeten datakwaliteit is hoog."

Lötgerink reflecteert vooral op het belang van heldere verwachtingen aan het begin van het project. "Als ik dan toch een leermoment moet noemen binnen dit succesvolle project, is het dat we in het begin scherper met elkaar hadden mogen

communiceren. Dat had de efficiëntie van het project bevorderd. Positief daarentegen zijn de leermomenten rondom de pioniersfase, waarbij zowel BPFL als AZL gezamenlijk ontdekkingen deden en deze vertaalden naar concrete verbeteringen. Dat was absoluut de moeite waard.”

Bijdrage aan interne processen en efficiëntie

BPFL ziet de AZL Data Apk momenteel als een project, maar de verwachting is dat het zich ontwikkelt tot een regulier onderdeel van de dienstverlening. “Door continu te monitoren, kunnen actiepunten geïdentificeerd worden, wat cruciaal is richting het invaren en de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel”, geeft de IT-manager van BPFL aan.

Ramakers kan zich hierin vinden. “De afgelopen jaren zijn de eerste datakwaliteitsmetingen opgestart. Qua diepgang en scope verschilden deze soms enorm. Het ‘Kader Datakwaliteit’ zorgt er nu voor dat dit over pensioenuitvoerders en -fondsen heen op een meer uniforme wijze plaatsvindt.” Oftewel: de AZL Data Apk volgt het kader van de Pensioenfederatie en DNB.

Daarnaast geeft de Supervisor Internal Audit van AZL dat het inzicht in de technologische uitdagingen en de aanpak evolueerde van traditionele controles naar een vernieuwde methodiek met het gebruik van het nieuwe data warehouse van AZL én Power BI. “Deze aanpassingen maken de meting toekomstbestendig en kunnen worden doorontwikkeld in lijn met de nieuwe IT-infrastructuur van AZL.”

Vruchten plukken met de Wtp

Tenslotte benadrukt Lötgerink het belang van een sectorbrede oplossing en hoopt hij op uniformiteit in het meten van datakwaliteit binnen de pensioensector. De IT-manager van BPFL stelt dat het continu monitoren van datakwaliteit ‘een standaardpraktijk’ moet worden, zelfs in de context van het vernieuwde pensioenstelsel. “Ik hoop dat de investering in datakwaliteit zich uitbetaalt tijdens het invaren. Mede dankzij verbeterde processen hopen we als BPFL de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen, waarbij mogelijke herstelwerkzaamheden tot een minimum worden beperkt.”



3.10

Ons financieel resultaat

Na het leggen van het fundament hebben we in 2023 stapsgewijs ons IT-landschap opgebouwd. Op dit moment draaien nagenoeg alle applicaties in de cloud en zijn ze onderling gekoppeld. We breiden stapsgewijs alle processen uit. Met iedere stap die we zetten komen we dichterbij afronding van ons IT-landschap. De bouw van het landschap heeft echter, volgens verwachting, effect op het financiële resultaat.

Resultaat

Ook in het boekjaar 2023 is AZL in de reguliere operatie winstgevend. Door de afgelopen jaren geld te reserveren zijn we in staat om nu volop te investeren in het nieuwe IT-landschap én in onze mensen. De investeringen leiden tot een negatief resultaat van € 11,9 miljoen in 2023 en komen direct ten laste van het resultaat (geen activering).

De omzet is gestegen van € 59,6 miljoen in 2022 naar € 63,3 miljoen in 2023. De stijging is voornamelijk gerelateerd aan de indexatie van de vaste vergoedingen per 1 januari 2023. Daarnaast zien we bij meerdere fondsen een stijging van de vergoeding als gevolg van een stijging van het aantal deelnemers. Bovendien verwelkomden we Stichting Pensioenfonds DNB als nieuwe klant. Daartegenover stond het vertrek van Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Banden- en Wielenbranche.

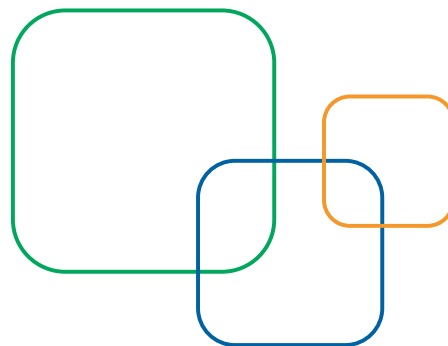
In 2023 is € 1,9 miljoen meer omzet gerealiseerd uit hoofde van het Vernieuwing Pensioenen-programma; € 0,4 miljoen meer omzet uit inkomende en uitgaande waardeoverdrachten en € 0,4 miljoen extra omzet uit werkzaamheden rondom de nieuwe gedragslijn klachten.

De totale uitvoeringskosten bedragen € 75,2 miljoen en zijn door de investeringen fors hoger dan de € 61,2 miljoen in 2022. De salariskosten stegen van € 26,4 miljoen naar € 30,2 miljoen door uitbreiding van het aantal fte in verband met het IT-vernieuwingsprogramma en de transitie naar de Wtp én de reguliere salarisverhoging. De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten stegen om dezelfde redenen met € 9,5 miljoen naar € 35,5 miljoen. Van deze stijging betrof € 3,5 miljoen extra inhuurkosten en € 4,9 miljoen extra consultancykosten.

Als gevolg van de investeringen daalt het resultaat vóór rentekosten en belastingen van € -1,5 miljoen in 2022 naar € -11,9 miljoen in 2023. Het resultaat ligt in de lijn der verwachting en is volledig toe te schrijven aan de investeringen in het nieuwe IT-landschap.

Kasstroom en financiering

De beheersing van liquide middelen gebeurt in samenspraak met NN Group. De fase waarin we fors investeren is aangebroken en daarmee zien we een afname van onze liquide middelen en ons eigen vermogen. AZL financiert deze investeringen deels zelf doordat de afgelopen jaren geen dividend is uitgekeerd. En daarnaast wordt aanvullende financiering verkregen vanuit NN Group N.V. We verwijzen tevens naar de nadere toelichting in paragraaf 3.12. De liquiditeit uitgedrukt in de current ratio (berekend als kortlopende vorderingen plus liquide middelen gedeeld door kortlopende schulden) is als gevolg van die investeringen gedaald van 1,52 in 2022 tot 0,95 in 2023. De solvabiliteit, berekend als eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen, daalt vanzelfsprekend ook: deze daalt van 55% eind 2022 naar 34% eind 2023.



Balanspositie

In 2023 bedragen de investeringen in materiële vaste activa (MVA) € 1,1 miljoen en is de boekwaarde van de desinvesteringen € 0,1 miljoen. De desinvestering betreft het versneld afscheid nemen van de laptops met het oog op de overgang naar de werkplekken van Nationale-Nederlanden. De afschrijvingen op MVA bedragen € 0,8 miljoen. De waarde van de MVA stijgt hierdoor van € 11,5 miljoen naar € 11,7 miljoen.

In 2023 is geen software geactiveerd. In 2023 zijn alle kosten van softwareontwikkeling direct in de kosten verantwoord. Ook de vorig jaar geactiveerde € 0,2 miljoen zijn versneld afgeschreven. De rekening courant vordering op NN Insurance Eurasia N.V., waar het merendeel van de liquide middelen geparkeerd staat, is in 2023 door de gedane investeringen gedaald van € 12,1 miljoen naar € 2,0 miljoen.

De voorziening voor jubileumuitkering en uitkering bij pensionering is gedurende het jaar licht gestegen van € 1,1 naar € 1,2 miljoen. De reservering voor langdurig zieken is ultimo 2023 € 0,4 miljoen (2022: € 0,5 miljoen).

AZL is volop aan het bouwen aan het nieuwe IT-landschap en zorgt dat ze op 1 januari 2025 de transitie voor de eerste twee SPR-pensioenfondsen kan maken en vanaf 1 juli 2025 het eerste FPR-fonds kan implementeren. Zodra de investeringen gedaan zijn, resteert het operationele resultaat, waardoor we op totaal niveau weer een gezonde marge verwachten.



3.11

Onze duurzame toekomst

Bij AZL streven we ernaar om samen met pensioenfondsen steeds meer Nederlanders de mogelijkheid te bieden om een beter pensioen op te bouwen. Duurzaamheid speelt hierin een belangrijke rol, omdat het op lange termijn bijdraagt aan de zorg voor onze organisatie, medewerkers en de maatschappij. Wij zijn ervan overtuigd dat we nu moeten investeren in een duurzame toekomst voor de volgende generatie. Daarom nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en streven we ernaar om een positieve bijdrage te leveren aan mens, milieu en samenleving. Samen kunnen we de toekomst vormgeven en zorgen voor een betere wereld.

AZL heeft de ambitie om bij te dragen aan de zeventien Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) die zijn afgesproken door de Verenigde Naties om de wereld in 2030 een betere plek te maken. Deze ambitie is opgenomen in onze duurzaamheidsstrategie, waarin we ons richten op vier SDG's: goede gezondheid en welzijn (SDG3), waardig werk en economische groei (SDG8), verantwoorde productie en consumptie (SDG12) en klimaatactie (SDG13). Deze SDG's sluiten goed aan bij onze vier focusthema's, waarop wij het verschil willen maken, en de SDG-doelen die door NN Group zijn gekozen.

Om een toekomstbestendig pensioen te kunnen bieden, richt AZL zich op vier deelgebieden van duurzaamheid: duurzame bedrijfsvoering, maatschappelijke betrokkenheid, duurzame werkgever en duurzame dienstverlening. Op deze gebieden zijn we in staat om verbeteringen door te voeren en zo bij te dragen aan onze ambitie om de wereld een betere plek te maken.

Duurzame bedrijfsvoering

Bij AZL zijn we ons bewust van onze ecologische voetafdruk en de impact van onze bedrijfsactiviteiten op de aarde. Wij streven ernaar om onze impact op het milieu te verminderen door slim om te gaan met watergebruik, bedrijfsafval, duurzame gebouwen en het terugdringen van onze carbon emissies. Sinds 2020 maken we jaarlijks een CO₂-berekening om de uitstoot van onze eigen bedrijfsactiviteiten in kaart te brengen. Elk jaar zien we een afname van onze directe en indirecte CO₂-uitstoot. Voor het jaar 2023 is dit al een daling van 20% ten opzichte van het jaar 2020 en hier stopt het niet. Bij AZL vinden we het belangrijk om onze impact op het milieu te verminderen en ons in te zetten voor een duurzamere toekomst.

Zo zijn we gestart met het in kaart brengen van onze leveranciers en is ons facilitair inkoopbeleid aangepast naar de standaard over duurzaamheid. Verder hebben we voor ons pand in de Nobel (Heerlen) in de eerste helft van 2023 sluitingsdagen geïnitieerd om het verbruik terug te dringen. AZL heeft in 2023 meer elektrische laadpalen gerealiseerd op haar terrein. Het plaatsen van deze laadpalen draagt bij aan onze duurzaamheidsdoelstellingen, omdat het elektrisch rijden stimuleert en zo de CO₂-uitstoot van onze medewerkers en bezoekers vermindert. Bovendien dragen we zo bij aan het verminderen van de luchtvervuiling en het verbeteren van de luchtkwaliteit in de omgeving.

Maatschappelijk betrokken

Het afgelopen jaar heeft AZL zich weer volop ingezet voor de maatschappij. Naast het dagelijkse werk en de dienstverlening aan onze klanten, vinden wij het belangrijk om iets terug te doen voor de samenleving. Daarom hebben wij ons ook dit jaar weer actief ingezet voor diverse vrijwilligersprojecten.

Zo heeft AZL wederom deelgenomen aan de Pensioen3daagse. Dit initiatief van het platform Wijzer in geldzaken heeft als doel om werkgevers, pensioenaanbieders en pensioenadviseurs bij elkaar te brengen om mensen inzicht te geven in hun pensioen. Ook dit jaar hebben wij ons ingezet om werk- en deelnemers te helpen met al hun vragen over pensioen. Vanaf eind oktober werden mensen via de Financiële Telegraaf opgeroepen om al hun vragen over pensioen in te sturen. Op 7, 8 en 9 november werden deze vragen door een groep van pensioenexperts per e-mail beantwoord.

Bij AZL vinden we het belangrijk om maatschappelijk betrokken te zijn en ons in te zetten voor de gemeenschappen waarin we actief zijn. Daarom zijn we een samenwerking aangegaan met lokale scholen om bij te dragen aan de ontwikkeling van jongeren en hen te inspireren om het beste uit zichzelf te halen. En we hebben ons in 2023 ook weer geëngageerd aan het landelijke initiatief 'JINC Baas van Morgen'.

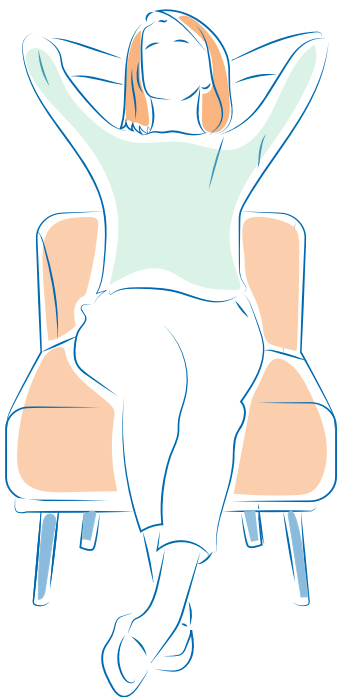
Verder hebben verschillende collega's van de afdeling fondscommunicatie zich ingezet voor het plaatselijke dierenasiel. Zij hebben hier diverse werkzaamheden verricht, zoals het verzorgen van de dieren en het schoonmaken van de verblijven.

Ook hebben leidinggevend van de pensioenuitvoering zich ingezet voor NLdoet. Daarnaast heeft het team Marketing & Corporate Communicatie zich ingezet voor het Ronald McDonald-huis. Hier hebben zij gekookt voor de gasten, zodat zij even konden ontspannen en genieten van een heerlijke maaltijd. Ook andere collega's hebben zich ingezet voor diverse organisaties en instellingen.

Wij zijn trots op de maatschappelijke betrokkenheid van onze collega's. Het vrijwilligerswerk dat zij hebben verricht, heeft een positief effect gehad op de samenleving en de mensen die zij hebben geholpen. Wij blijven ons ook in de toekomst inzetten voor diverse vrijwilligersprojecten en hopen hiermee een bijdrage te leveren aan een betere wereld.

Duurzame werkgever

Als 'Vitaalste werkgever van Limburg' in 2022 borduren we voort in 2023. Wij geloven in de kracht van vitaliteit en vinden het belangrijk dat al onze medewerkers zich thuis voelen bij ons. Ongeacht iemands achtergrond, uiterlijk of seksuele geaardheid, kijken wij naar de kwaliteiten van onze medewerkers en bieden wij hun kansen om zich te ontwikkelen op zowel persoonlijk als professioneel vlak. Wij hechten veel waarde aan eerlijke salariering, talentontwikkeling, diversiteit en inclusie, veiligheid,



gezondheid en welzijn van onze medewerkers. Dit doen wij onder andere door het aanbieden van cursussen en workshops vanuit de werkgroep Vitaal AZL en de AZL Vitaliteits 2-daagse.

Ook zetten wij ons in om het werk voor onze medewerkers zo prettig mogelijk te maken en hen fysiek en mentaal fit te houden. Dit doen wij door het aanbieden van gezonde voeding en bewegingsmogelijkheden op de werkvloer. Bij AZL draait het niet alleen om cijfers, maar vooral om de mensen. Wij bouwen aan een inclusieve organisatie waar iedereen gelijkwaardig is en waar wij eenheid vinden in verscheidenheid.

Vitaliteits 2-daagse

Het programma van de AZL Vitaliteits 2-daagse omvatte verschillende activiteiten op maandag 25 en dinsdag 26 september 2023. Zo waren er workshops over 'Talent Motivatie' en was er in de avond een 'Social Dinner'. Het Social Dinner van AZL is een evenement dat niet alleen gericht is op het brengen van mensen uit de buurt uit hun sociaal isolement, maar ook bijdraagt aan het zijn van een duurzame werkgever.

Duurzame dienstverlening

Duurzame dienstverlening is een belangrijk thema bij AZL. Wij streven naar een duurzame bedrijfsvoering en nemen actief maatregelen om onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Een voorbeeld hiervan is onze digitale dienstverlening voor pensioenfondsen. Door onze digitale dienstverlening te verbeteren, hebben wij de papieren communicatie met onze klanten met meer dan 6% weten te verminderen in 2023. Dit heeft niet alleen een positief effect op het milieu, maar ook op de snelheid en efficiëntie van onze dienstverlening.

Wij zijn trots op onze inzet voor duurzame dienstverlening en blijven ons inzetten om bij te dragen aan een duurzame toekomst voor onze klanten, medewerkers en de samenleving als geheel. Dit doen wij door onze ecologische voetafdruk te verminderen en onze klanten actief te betrekken bij onze dienstverlening en hen te helpen bij het maken van weloverwogen keuzes. Wij blijven ons inzetten om een duurzame dienstverlener te zijn en onze klanten te ondersteunen bij het realiseren van hun pensioendoelen.

CEO voor één dag



Op 1 juni 2023 werd Zoë Hermsen, een vijftienjarige leerling van het Broeklandcollege in Hoensbroek, voor een dag de Baas van Morgen bij AZL. Een unieke ervaring, geïnitieerd en georganiseerd door JINC, die haar de kans gaf om één dag in de schoenen te staan van een CEO.

Zoë is geen doorsnee tiener; hoewel ze aangeeft geen specifieke hobby's heeft, is ze gepassioneerd over (verre) reizen. In 2023 stonden bestemmingen als Canada, Groot-Brittannië, Italië, Duitsland en België op haar lijstje, mede mogelijk gemaakt door haar reislustige ouders. En voor 2024 staan onder meer Finland en de Verenigde Staten op de planning. Haar liefde voor avontuur blijkt uit haar enthousiasme over het verkennen van verschillende culturen en landschappen.

Vermogen om snel contact te leggen

Het Broeklandcollege in Hoensbroek is de school waar Zoë haar dagen doorbrengt. Ze is een actief en sociaal individu, zoals blijkt uit haar reisplannen en haar deelname aan activiteiten zoals een reis naar Valencia met de vierdejaars leerlingen. Ze heeft een natuurlijk vermogen om snel contact te maken en voelt zich meestal direct op haar gemak bij mensen die ze nog niet goed kent.

De gelegenheid om de JINC Baas van Morgen te zijn, kwam voor Zoë als een uitnodiging via haar school. "Ik werd geselecteerd op basis van mijn vermogen om gemakkelijk met anderen om te gaan." Hoewel ze initieel niet zeker wist wat ze kon verwachten, bleek de ervaring verrijkend te zijn. Bij AZL werd Zoë geïntroduceerd in de dagelijkse gang van zaken. "Ik had de kans om deel te nemen aan vergaderingen, te brainstormen over mediastrategieën en zelfs ideeën aan te dragen om jongeren aan te trekken via sociale media."

Waardevolle inzichten en vaardigheden

Eén van de hoogtepunten voor Zoë was haar betrokkenheid bij mediagerelateerde activiteiten. "Dit opende mijn ogen voor het interessante aspect van de communicatiewereld." Ze was vooral enthousiast over de kans om haar creativiteit en inzicht te gebruiken om bij te dragen aan het bedrijf. Terwijl de dag ten einde liep, reflecteerde Zoë op haar ervaring. "Ik realiseerde me dat leiderschap niet alleen draait om het maken van beslissingen achter een bureau. De rol vereist een combinatie van strategisch denken, communicatie en het vermogen om met diverse teams te werken."

In essentie heeft de ervaring Zoë een breder perspectief gegeven op de zakelijke wereld. "Hoewel ik mezelf in de toekomst eerder zie als onderzoeker of werkzaam in de media, heeft de JINC Baas van Morgen-dag mij waardevolle inzichten en vaardigheden bijgebracht die ik in mijn verdere carrière kan toepassen."

3.12

Vooruitblik

Het jaar 2024 staat in het teken van de doelstellingen die we hebben gesteld voor de realisatie van een belangrijke mijlpaal: het invaren van de eerste twee SPR-pensioenfondsen richting het vernieuwde pensioenstelsel, wat gepland staat voor 1 januari 2025. En daarbij ook het invaren implementeren van het eerste FPR-pensioenfonds vanaf 1 juli 2025. Dit vormt het centrale punt in onze strategie voor het komende jaar.

Livegang eerste fondsen

In het eerste half jaar richten we ons op het voltooien van het nieuwe IT-landschap. Vervolgens worden ketentesten uitgevoerd en wordt er schaduw gedraaid om een soepele implementatie te waarborgen. Voor al onze klanten is dit een uitdagende periode, aangezien de lancering van de eerste twee pensioenfondsen van groot belang is.

Een essentieel aspect van onze inspanningen betreft de ondersteuning van pensioenfondsen bij het indienen van hun implementatieplannen, waarbij we specifieke aandacht besteden aan de vereiste datakwaliteit.

Reguliere dienstverlening gaat door

Naast het live brengen van de nieuwe omgeving en het ondersteunen van pensioenfondsen bij het tijdig indienen van hun implementatieplannen, blijft onze reguliere dienstverlening onverminderd doorgaan. We begrijpen dat de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel een uitdaging is, maar we zijn goed voorbereid en zetten ons in om deze transitie soepel te laten verlopen.

Terwijl we ons richten op de livegang van de eerste twee pensioenfondsen, beseffen we dat ook de voorbereiding op toekomstige klanten van groot belang is. In het kader van onze dienstverlening hebben we aandacht voor datakwaliteit als een belangrijke pijler. Het handhaven van een hoog niveau van dienstverlening is voor ons vanzelfsprekend.

Communicatie en digitalisering

Naast de technologische vernieuwingen die we doorvoeren, zijn communicatie en digitalisering centrale thema's in onze vooruitblik. Met veranderingen in de werkwijze zullen we pro-actief communiceren met onze klanten, waarbij we anticiperen op vragen en behoeften die kunnen ontstaan.

Als organisatie met jarenlange ervaring in klantoverdrachten en migraties, zien we dit als een positieve factor die ons van pas zal komen in de aanloop naar 1 januari 2025. We blijven actief in de markt en hebben samen met Data eXcellence een migratiestrategie ontwikkeld om deze overgangen soepel te laten verlopen.

In de komende maanden richten we ons ook op het verder ontwikkelen van communicatie en digitalisering, omdat we ons bewust zijn van de toenemende belangstelling en vragen die zich zullen voordoen naarmate de deadline van 1 januari 2025 nadert. We staan klaar om deze uitdagingen aan te gaan en onze klanten optimaal te ondersteunen in deze dynamische periode van verandering.

Financiering

NN Group N.V., als onze uiteindelijke aandeelhouder, heeft bevestigd middels een Letter of financial support, dat zij AZL financiële steun zal verlenen om de continuïteit van haar bedrijfsactiviteiten te waarborgen door het verzorgen van een tijdige liquiditeitsfinanciering in de vorm van een nieuwe lening die uiterlijk 31 december 2026 terugbetaald moet worden.

Meer informatie is te vinden in de grondslag 'Continuïteit' in het hoofdstuk 'Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023' op pagina 63 van dit jaarverslag.



4

Verslag van de raad van commissarissen

In 2023 heeft de raad van commissarissen vijf keer in persoon vergaderd. In deze vergaderingen zijn de positionering van AZL, transitie van de organisatie, IT-strategie, ontwikkeling in de klantenportefeuille, de resultaten van diverse tevredenheidsonderzoeken, ontwikkelingen met betrekking tot het vernieuwde pensioenstelsel, financiën, datakwaliteit, risk en control behandeld.

Herbenoemingen en benoemingen

De heer L.M. van Riet, de heer G.J. van Rooijen en de heer W.F.C. Stevens zijn als lid van de raad van commissarissen herbenoemd. Daarnaast is mevrouw I.P.G.M. Brekelmans per 1 mei 2023 als nieuw lid van de raad van commissarissen van AZL benoemd.

Migratiekalender

Zoals eerder genoemd, zijn wij als raad van commissarissen dit jaar nauw betrokken geweest bij de besluitvorming rondom het nieuwe IT-platform. Er is goedkeuring gegeven voor het contract met Festina Finance en de voortzetting van de implementatie van de strategie. Ook is er grote aandacht gegeven aan de dienstverlening aan bestaande klanten en prospects en is er een migratiekalender opgesteld. Hierin heeft AZL de ambitie uitgesproken om per 1 januari 2025 twee SPR-fondsen en vanaf 1 juli 2025 het eerste FPR-fonds te implementeren.

Kwaliteit van dienstverlening

Kijkende naar de waardering van de dienstverlening richting haar klanten, zijn er belangrijke stappen gezet door AZL. Bij de pensioenuitvoering blijkt de klanttevredenheid onder andere uit de behaalde score voor de kwaliteit van de pensioenadministratie, en een stijgende score voor klanttevredenheid van de deelnemers. Resultaten waar AZL trots op mag zijn.

Daarnaast heeft AZL in 2023 met de lancering van het klantenplatform 'Samen AZL' en het organiseren van diverse klantsessies, haar klanten op constructieve wijze continu gefaciliteerd bij de overgang naar de Wtp. En tot slot is de dienstverlening onder meer uitgebreid met een nieuwe propositie met betrekking tot datakwaliteit, de AZL Data Apk.

Strategische Leiderschapsagenda

Op het gebied van HR is de aandacht primair gericht geweest op de transformatie van de organisatie. Daarom is de Strategische Leiderschapsagenda (SLA) ontwikkeld en uitgerold onder de leidinggevers. Wij zijn als raad van commissarissen nauw betrokken geweest bij de afwegingen en besluitvorming van de bestuurder rondom deze ontwikkeling en de daaruit voortvloeiende vervolgstappen.

Ontwikkelingen binnen AZL

Wij als raad van commissarissen zijn ook nauw betrokken geweest bij de afwegingen en besluitvorming van de directie rondom de meerjarenstrategie en de daaruit voortvloeiende strategische initiatieven en projecten. Zo heeft AZL in 2023 met de komst van Paul Kullen (Directeur Klanten & Advies) en Najet Yacoubi (Directeur Digital, Marketing en Communicatie) als opvolgers van Marc Bout en Denis Vinke de open plekken binnen het managementteam ingevuld.

Daarnaast is aan het begin van 2024 de samenstelling van de statutaire directie veranderd. Per 1 februari 2024 droeg Monique Sueters-Versteegen na drie jaar haar lidmaat- en voorzitterschap van de directie over aan Sebastiaan van den Dries. Met deze wijzigingen en aanvullingen heeft AZL een toekomstbestendig fundament gelegd en wordt er volop verder gevaren op de ingezette koers. De raad van commissarissen dankt Monique voor haar inzet en waardevolle bijdrage in de afgelopen jaren.

Dankwoord

De raad van commissarissen dankt de ondernemingsraad en alle AZL-medewerkers die zich in perioden van hoge werkdruk ten volle en gemotiveerd hebben ingezet voor AZL. Mede dankzij jullie hebben we de klanten, werkgevers en de deelnemers wederom kunnen voorzien van een goede dienstverlening. Samen zijn we op koers voor een betere toekomst.

Namens de raad van commissarissen,

Leon van Riet
Voorzitter

A smiling woman with curly hair is sitting at a desk, looking at a tablet. In the background, there is a microphone and some papers.

5

Samenstelling statutaire directie en raad van commissarissen

Samenstelling statutaire directie per 31 december 2023



M.J.M. (Monique) Sueters-Versteegen (1973)

CEO



J.E. (Jos) Gubbels (1982)

Directeur Finance

Bestuurswijziging (per februari 2024):

Per 1 februari 2024 is M.J.M. (Monique) Sueters-Versteegen afgetreden als CEO en statutair bestuurder.

Per 1 februari 2024 is S. (Sebastiaan) van den Dries benoemd tot CEO en statutair bestuurder van AZL.

Samenstelling raad van commissarissen per 31 december 2023

Raad van commissarissen AZL N.V.



L.M. (Leon) van Riet (1964)
Voorzitter



W.F.C. (Willem) Stevens (1938)



H.M. (Henriëtte) Prast (1955)



G.J. (Gerard) van Rooijen (1972)



I.P.G.M. (Ingrid) Brekelmans (1959)

Rooster van aftreden raad van commissarissen AZL N.V.

De leden van de raad van commissarissen treden af volgens een vastgesteld rooster, dat in dit jaarverslag is opgenomen.

<i>Jaar van aftreden/herbenoeming</i>	<i>Commissaris</i>
2024	dhr. W.F.C. Stevens
2024	dhr. G.J. van Rooijen
2024	mevr. H.M. Prast
2025	dhr. L.M. van Riet
2025	mevr. I.P.G.M. Brekelmans

Samenstelling van de boards; diversiteit en inclusie

NN Group streeft naar een adequate en evenwichtige samenstelling van haar boards. Om een dergelijke samenstelling te allen tijde te waarborgen, worden verschillende relevante selectiecriteria afgewogen en vinden (her)benoemingen in deze boards plaats op basis van geharmoniseerd beleid en in overeenstemming met wettelijke en regelgevende vereisten.

Sinds 1 januari 2021 streeft NN Group naar een genderevenwicht van ten minste 40% vrouwen en 40% mannen voor haar boards. Vanaf 2021 heeft NN Group ook als doel om ten minste 40% vrouwen in hogere managementfuncties te hebben. Sinds 2022 omvatten deze posities de Management Board van NN Group, managementfuncties die rechtstreeks rapporteren aan een lid van deze Management Board en alle senior managementfuncties die rapporteren aan een CEO van een business unit.

Bovendien werd in 2022 een doel gesteld om ten minste 40% vrouwen in management team-functies te hebben binnen elke Nederlandse vennootschap van NN Group waarop de op 1 januari 2022 in werking getreden 'Wet tot wijziging van Boek 2' van het Burgerlijk Wetboek in verband met het evenwichtiger maken van de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in het bestuur en de raad van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen, ('de wet inzake genderdiversiteit') van toepassing is.

Ter ondersteuning van de ambitieuze doelen inzake genderdiversiteit heeft NN Group een plan van aanpak opgesteld, dat door alle NN Group vennootschappen waarop de Wet inzake genderdiversiteit van toepassing is, is overgenomen. Dit plan ondersteunt een gezonde en diverse opvolgingspool voor senior management in de hele organisatie, als onderdeel van ons beleid en onze processen inzake Diversiteit en Inclusie en Key Talent

Management. Wij hebben diverse acties vastgesteld voor de verschillende drijfveren van onze Diversiteit & Inclusie-routekaart, zoals: verbeterde processen, data en monitoring, zichtbaarheid en netwerken, en mentaliteit en bewustzijn.

De acties omvatten onder andere:

- De 40% doelstelling moet in aanmerking worden genomen bij opvolgingsplanning en het benoemingsproces voor board en senior managementfuncties;
- Ten minste eenmaal per jaar worden Talent Review & Succession Planning-sessies voor senior managementposities georganiseerd;
- Streven naar minimaal 50% vrouwen op shortlists voor hogere managementfuncties;
- Een lijst van vrouwelijk talent wordt bijgehouden en deelname aan opvolgingsplanning sessies en leiderschaps- en ontwikkelingsprogramma's wordt gewaarborgd;
- Engagement met vrouwelijk talent en meer zichtbaarheid (voorbeelden: netwerkevenementen, mentorprogramma Women in Leadership Network, enz.);
- Uitvoering van een analyse van gelijke beloning.

Samenstelling van de directie, de raad van commissarissen en het MT van AZL

AZL's streven naar een genderevenwicht van ten minste 40% vrouwen en 40% mannen voor haar boards, en het feit dat haar directie uit slechts twee personen bestaat, vragen om een directie die bestaat uit één vrouw en één man. Met een 50%-50% samenstelling voldeed de directie van AZL in 2023 aan de doelstelling. Met de opvolging van Monique Sueters-Versteegen door Sebastiaan van den Dries per 1 februari 2024 is de samenstelling van de directie gewijzigd in 100% mannen, waarmee per die datum niet langer aan de doelstelling wordt voldaan. De benoeming van Sebastiaan van den Dries is niet in lijn met het gestelde doel van ten minste 40% vrouwen en 40% mannen, maar in de opvolging van de CEO-rol heeft zijn jarenlange ervaring en kennis van de pensioenwereld, de doorstroom van intern talent en behoud van waardevolle kennis een grote rol gespeeld. Daarnaast heeft zijn benoeming bij AZL tot gevolg gehad dat vrouwelijk talent binnen de NN Group organisatie is doorgestroomd; zijn voormalige rol in de statutaire directie van BeFrank PPI N.V. is opgevolgd door een vrouw.

Tot 1 mei 2023 bestond de raad van commissarissen uit 3 mannen en 1 vrouw. Met de benoeming van Ingrid Brekelmans per 1 mei 2023 bestaat de raad van commissarissen uit vijf leden, waarvan 3 mannen en 2 vrouwen. Als gevolg bestaat de raad van commissarissen sinds de genoemde datum voor 40% uit vrouwen en voor 60% uit mannen, waarmee aan de gewenste samenstelling wordt voldaan.

Het MT van AZL bestaat uit de twee statutaire directieleden en zes titulaire leden. Per 1 augustus 2023 is Marc Bout opgevolgd door Paul Kullen en per 1 september 2023 is Dénis Vinke opgevolgd door Najet Yacoubi. Op 31 december 2023 bestond het MT uit drie vrouwen en vijf mannen (37,5% vrouwen en 62,5% mannen), waarmee niet werd voldaan aan de doelstelling. Per 1 februari 2024 is Annemieke Kievits (tijdelijk) benoemd als opvolger van Pieter van Eijden, waarmee de samenstelling van het MT 50% vrouw en 50% man is, en daarmee weer voldoet aan de doelstelling.

Bij toekomstige benoemingen van directieleden, leden van de raad van commissarissen en leden van het MT, zal AZL rekening blijven houden met alle toepasselijke wet- en regelgeving en relevante selectiecriteria, waaronder doelstellingen inzake genderdiversiteit.

Wij geloven dat ons bedrijf het sterkst is als we openstaan voor alle verschillende aspecten van de mens, ongeacht hoe we eruitzien, waar we vandaan komen of wie we liefhebben. Daarom maakt NN Group, inclusief AZL, zich sterk voor diversiteit, inclusie en gelijke kansen voor iedereen. Als de mensen binnen ons bedrijf zich goed kunnen verplaatsen in de mensen buiten ons bedrijf, kunnen we beter inspelen op wat zij verwachten, willen en nodig hebben, ook als de omstandigheden veranderen. Want verandering is een gegeven in het leven, ook in de financiële sector.

Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk 'Diversiteit en inclusie' op pagina [39] van het 2023 NN Group Annual Report, de NN Statement on Diversity and Inclusion (en NN Group's Diversity and Inclusion Annual Overview 2023).





6

Jaarrekening

Balans per 31 december 2023

(Voor resultaatbestemming, in duizenden euro's)

Activa	31-12-2023	31-12-2022
Vaste activa		
Immateriële vaste activa [1]	–	229
Materiële vaste activa [2]	11.721	11.496
Financiële vaste activa [3]	821	859
	12.542	12.584
Vlottende activa		
Vorderingen		
Debiteuren [4]	3.471	2.295
Nog te factureren aan opdrachtgevers [5]	4.738	3.938
Vorderingen op verbonden partijen (NN) [6]	6.867	14.004
Overige vorderingen [7]	339	221
Overlopende activa [8]	1.755	1.001
	17.170	21.459
Liquide middelen [9]	305	536
Totaal activa	30.017	34.579

[...] De tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting op de balans, die een integraal deel uitmaakt van de jaarrekening

Passiva	31-12-2023	31-12-2022
Eigen vermogen [10]		
Geplaatst kapitaal	6.376	6.376
Agioreserve	515	515
Overige wettelijke reserves	–	229
Overige algemene reserves	12.000	12.688
Resultaat van het boekjaar	-8.540	-917
	10.351	18.891
Voorzieningen [11]	1.278	1.253
	1.278	1.253
Kortlopende schulden		
Vooruitontvangen van opdrachtgevers [12]	8.243	6.994
Schulden aan leveranciers	3.734	1.586
Schulden aan verbonden partijen (NN)	–	–
Belastingen en premies sociale verzekeringen [13]	925	1.035
Overige schulden	27	54
Overlopende passiva [14]	5.459	4.766
	18.388	14.435
Totaal passiva	30.017	34.579

[...] De tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting op de balans, die een integraal deel uitmaakt van de jaarrekening

Winst- en verliesrekening 2023

(in duizenden euro's)

	2023	2022
Netto-omzet [15]	63.335	59.633
Som der bedrijfsopbrengsten	63.335	59.633
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten [16]	35.516	25.968
Lonen en salarissen [17]	30.171	26.434
Sociale lasten en pensioenlasten [18]	8.392	7.117
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	757	984
Overige waardeveranderingen (im)materiële vaste activa	229	–
Overige bedrijfskosten	126	658
Som der bedrijfslasten	75.191	61.161
Bedrijfsresultaat	-11.856	-1.528
Rentelasten/baten en soortgelijke kosten [19]	347	292
Resultaat vóór belastingen	-11.509	-1.236
Belastingen [20]	2.969	319
Netto resultaat	-8.540	-917

[...] De tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting op de winst- en verliesrekening, die een integraal deel uitmaakt van de jaarrekening

Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023

Verslaggevende entiteit en relatie met moedermaatschappij(en)

De onderneming, gevestigd te Akerstraat 92 te Heerlen, is een naamloze vennootschap en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 14047914.

AZL maakt deel uit van de NN Groep. De aandelen van AZL zijn, met ingang van 20 juli 2011 volledig in het bezit van NN Insurance Support Nederland B.V..

De voornaamste activiteiten van de onderneming zijn het voeren van de pensioenadministratie voor de klanten aangevuld met advisering. Alle omzet is in Nederland gegenereerd en betreft dienstverlening.

Verslaggevingsperiode

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

Toegepaste standaarden

De vennootschap heeft de jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. 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.

Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Een onderdeel van de groeistrategie van AZL zijn uitgebreide investeringen in het nieuwe IT-landschap en de implementatie van de Wtp. Deze investeringen leiden tot een negatief bedrijfsresultaat en negatieve kasstroom die gefinancierd moeten worden om ons in staat te stellen op continuïteitsbasis door te gaan.

NN Group N.V., als onze uiteindelijke aandeelhouder, streeft naar een kapitaalstructuur die AZL in staat stelt de strategische doelstellingen en dagelijkse operationele behoeften te realiseren, onze continuïteit te waarborgen en aan onze huidige verplichtingen te voldoen.

Voor de investeringen en daarmee ook het verlies dat ontstaat door die investeringen is aanvullende financiering toegezegd door onze aandeelhouder voor de komende 12 maanden na datering jaarrekening.

Onze aandeelhouder heeft bevestigd middels een Letter of financial support, dat zij de onderneming financiële steun zal verlenen om de continuïteit van haar bedrijfsactiviteiten te waarborgen door het verzorgen van een tijdige liquiditeitsfinanciering in de vorm van een nieuwe lening die uiterlijk 31 december 2026 terugbetaald moet worden. Het management vertrouwt erop dat op basis van de opgestelde liquiditeitsscenario's, de kapitaalstructuur, de financiële prestaties en de steun vanuit de aandeelhouder, het bedrijf in staat is om door te gaan op continuïteitsbasis.



Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwijking daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoord worden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting 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 het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Baten 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, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Presentatie- en functionele valuta

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management 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.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- percentage van de werkzaamheden tegen vaste vergoeding die in het daaropvolgende jaar worden uitgevoerd
- voorzieningen

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's. In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: verstrekte leningen en overige vorderingen en overige financiële verplichtingen. De onderneming heeft geen in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

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

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

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaarding 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 op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie verstrekte leningen en overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De effectieve rente wordt direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

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 een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betalingen door een debiteur, herstructurering van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan, 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 die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de onderneming historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als de ondernemingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen 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.

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 waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Immateriële vaste activa

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Ontwikkelingskosten

Ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte projecten. De ontwikkeling van een immaterieel vast actief wordt commercieel haalbaar geacht als het technisch uitvoerbaar is om het actief te voltooien, de onderneming de intentie heeft om het actief te voltooien en het vervolgens te gebruiken of te verkopen is (inclusief het beschikbaar zijn van adequate technische, financiële en andere middelen om dit te bewerkstelligen), de onderneming het vermogen heeft om het actief te gebruiken of te verkopen, het waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren en de uitgaven gedurende de ontwikkeling betrouwbaar zijn vast te stellen. Ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere

waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs omvat voornamelijk de salariskosten van het betrokken personeel; de geactiveerde kosten worden na beëindiging van de ontwikkelingsfase (actief gereed voor ingebruikname) afgeschreven over de verwachte gebruiksduur, die 3 tot 7 jaar bedraagt. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode. De kosten voor onderzoek en de overige kosten voor ontwikkeling worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt. Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve gevormd.

Rechten van intellectuele eigendom

Rechten van intellectuele eigendom worden gewaardeerd tegen aanschafprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen en hebben onder meer betrekking op licenties tot het gebruik van software. Het geactiveerde bedrag wordt volgens de lineaire methode afgeschreven gedurende de looptijd van de licenties.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De bedrijfsgebouwen en -terreinen en andere vaste bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de gebruiksduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op bedrijfsterreinen wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De onderneming past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- | | |
|---------------------------------|--------|
| ■ Gebouwen en terreinen | 2-5% |
| ■ Andere vaste bedrijfsmiddelen | 10-33% |

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Buiten gebruik gestelde activa zijn gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Financiële vaste activa

Langlopende vorderingen

Zie grondslag Financiële instrumenten.

Latente belasting vordering

Zie grondslag Belastingen

Bijzondere waardeverminderingen 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 kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom-genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat

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 bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of 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 kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

In 2023 hebben zich geen indicaties voor bijzondere waardeverminderingen, danwel terugname van bijzondere waardeverminderingen van vorige boekjaren, voorgedaan.

Nog te factureren aan opdrachtgevers

De post nog te factureren aan opdrachtgevers bestaat uit 2 categorieën:

- in boekjaar afgeronde werkzaamheden waarvan facturatie in nieuwe boekjaar plaatsvindt
- onderhanden projecten per ultimo boekjaar

Voor de grondslag van de nog te factureren afgeronde werkzaamheden, zie grondslag Financiële Instrumenten. Voor de grondslag van onderhanden projecten, zie hieronder:

De onderhanden projecten binnen de post vooruitontvangen van opdrachtgevers bestaan uit het saldo van gerealiseerde projectkosten, toegerekende winst, verwerkte verliezen en reeds gedeclareerde termijnen.

In de waardering van onderhanden projecten worden de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals personeelskosten voor werknemers direct werkzaam aan het project en kosten inzet derden), de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project (overheadkosten van projectactiviteiten dat aan het project kan worden toegerekend) en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend, begrepen.

De toerekening van opbrengsten, kosten en winstneming op onderhanden projecten geschiedt naar rato van de verrichte prestaties bij de uitvoering van het werk ('percentage of completion'-methode). De mate waarin prestaties van een onderhanden project zijn verricht wordt bepaald aan de hand van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Verwerking vindt plaats zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project.

Het resultaat van een aanneemcontract kan betrouwbaar worden ingeschat als de totale projectopbrengsten, de vereiste projectkosten om het project af te maken en de mate waarin het onderhanden project is voltooid betrouwbaar kunnen worden vastgesteld, het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de vennootschap zullen toevloeien en de aan het onderhanden project toe te rekenen projectkosten duidelijk te onderscheiden zijn en op betrouwbare wijze te bepalen zijn. Het resultaat van een regiecontract kan betrouwbaar worden ingeschat als het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de vennootschap zullen toevloeien en de aan het onderhanden project toe te rekenen projectkosten duidelijk te onderscheiden zijn en op betrouwbare wijze te bepalen zijn.

Indien het resultaat van een onderhanden project niet betrouwbaar kan worden ingeschat, worden de projectopbrengsten slechts verwerkt in de winst-en-verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. De projectkosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Het bedrag van het verlies wordt bepaald ongeacht of het project reeds is aangevangen, het stadium van realisatie van het project of het bedrag aan winst dat wordt verwacht op andere, niet gerelateerde projecten.

Onder projectopbrengsten wordt verstaan de in het contract overeengekomen opbrengsten vermeerderd met eventuele opbrengsten op grond van meer- of minderwerk, claims en vergoedingen, indien en voor zover het waarschijnlijk is dat de opbrengsten zullen worden gerealiseerd en betrouwbaar kunnen worden bepaald. De projectopbrengsten worden bepaald op de reële waarde van de tegenprestaties die is of zal worden ontvangen.

Uitgaven die verband houden met projectkosten die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, worden als onderdeel van de overlopende activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten. Verwerking van de projectkosten in de winst-en-verliesrekening vindt plaats als de prestaties in het project worden geleverd en zijn gerealiseerd. Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Het bedrag van het verlies wordt bepaald ongeacht of het project reeds is aangevangen, het stadium van realisatie van het project of het bedrag aan winst dat wordt verwacht op andere, niet gerelateerde projecten.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van overige vorderingen zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

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. 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.

Inkoop van eigen aandelen wordt in mindering gebracht op de overige reserves.

Agio

De door de aandeelhouder ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door de bestaande aandeelhouder zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen van de onderneming.

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 zover het agio ontoereikend is, worden de bedragen ten laste van de overige reserves gebracht.

Wettelijke reserve

Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve gevormd.

Voorzieningen

Algemeen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de onderneming noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de onderneming nadelige gevolgen heeft.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is

Jubileumvoorziening en voorziening uitkering bij pensionering

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige uitkeringen bij het bereiken van 25 en 40 jarig jubileum. Het betreft hier één maandsalaris. De voorziening uitkering bij pensionering betreft de voorziening voor de toekomstige extra uitkering bij bereiken van pensioen. Dit is afhankelijk van het aantal dienstjaren en maximaal één bruto maandsalaris. Beide voorzieningen zijn gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkansen en leeftijden.

Voorziening latente belastingverplichtingen

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waarderingen. Zie voor verdere toelichting grondslag Belastingen.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Vooruitontvangen van opdrachtgevers

Hieronder zijn de vooruitgefactureerde bedragen verantwoord, waarvan de daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden in het volgende boekjaar worden uitgevoerd.

Opbrengstverantwoording

De opbrengst uit dienstverlening kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- Reguliere pensioenuitvoering tegen vaste vergoeding
- Incidentele opdrachten tegen vaste vergoeding
- Implementatieopdrachten tegen vaste vergoeding
- Advieswerk op nacalculatiebasis

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 de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening.

In de praktijk blijkt dat van het totaal aan werkzaamheden inzake reguliere pensioenuitvoering dat in een bepaald boekjaar wordt gefactureerd tegen vaste vergoeding, ongeveer 10% in het daaropvolgende boekjaar wordt uitgevoerd.

Onderhanden projecten

Zie de grondslagen onder het kopje Nog te factureren aan opdrachtgevers / Vooruitontvangen van opdrachtgevers.

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 en niet zijn aan te merken als kosten van grond- en hulpstoffen, te weten:

- Inhuur personeel
- Advieskosten
- Huisvestingskosten
- IT kosten
- Druk-, print- en verzendkosten

Personeelsbeloningen

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 de vennootschap.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór 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 balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op 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 balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (AZL CAO 2023 en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Voor arbeidsongeschiktheidsrisico's die zijn verzekerd wordt een voorziening getroffen voor het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremie dat rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de vennootschap. 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.

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op 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.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen 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 onderneming 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 hoofdstuk 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.

Leasing

De onderneming 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 lease-classificatie 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. Per 31-12-2023 is bij AZL geen sprake van financiële lease overeenkomsten.

Operationele leases

Als de onderneming 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 toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winst-belastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel

al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Fiscale eenheid

AZL vormt samen met haar groepsmaatschappijen en NN Group N.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De vennootschapsbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met de toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid aan de verschillende maatschappijen. De verantwoorde latente belastingen zijn latente vorderingen op respectievelijk latente verplichtingen aan het hoofd van de fiscale eenheid.

Kasstroomoverzicht

AZL heeft in lijn met RJ360.104 geen kasstroomoverzicht meer opgenomen in de jaarrekening. AZL is 100% dochter van NN Insurance Support Nederland B.V. In de geconsolideerde jaarrekening van Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V. is een kasstroomoverzicht opgenomen. Deze jaarrekening is te vinden op <https://www.nn.nl/Over-NationaleNederlanden/Wie-zijn-wij/Jaarverslagen.htm>.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risico-vrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

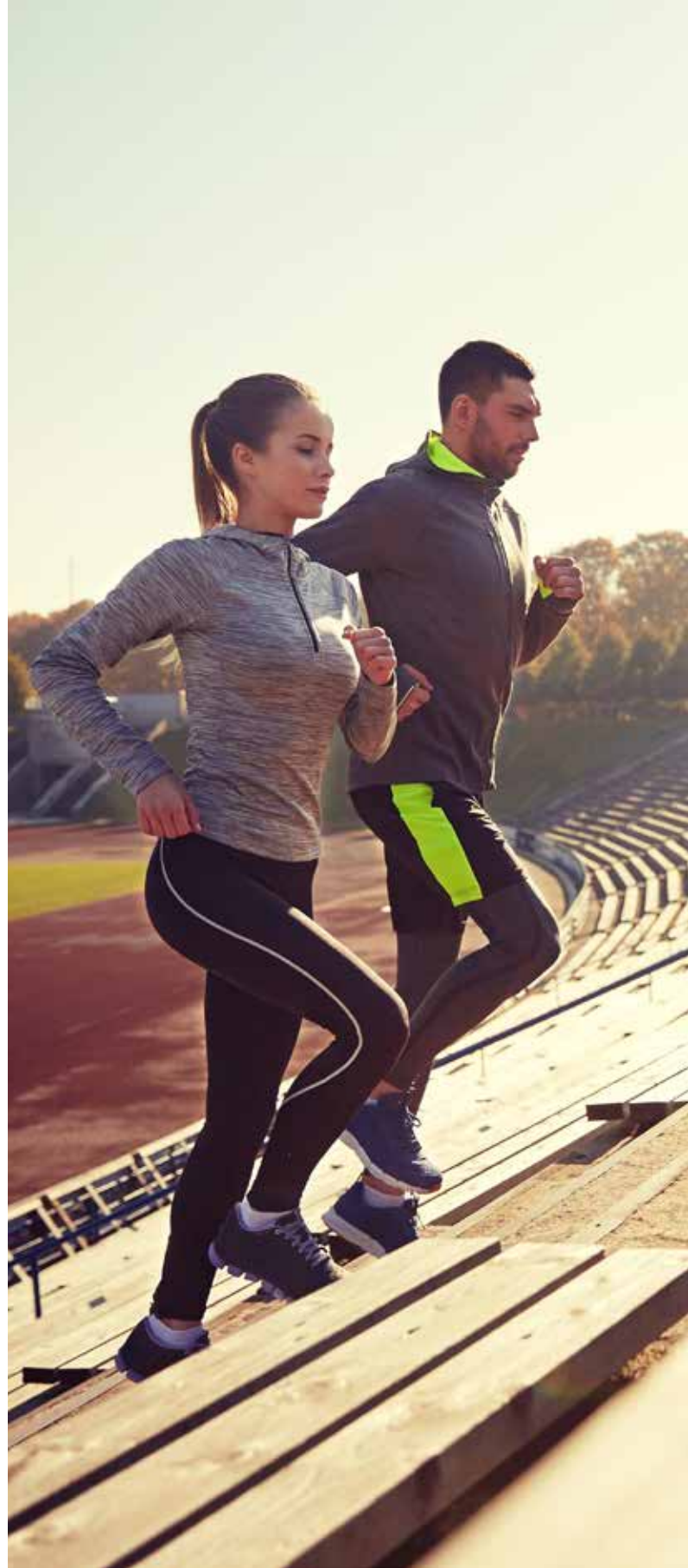
Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aange-gaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

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.



Toelichting op de balans per 31 december 2023

in duizenden euro's

ACTIVA

[1] Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Ontwikkelings- kosten	Rechten van intellectuele eigendom	Totaal
Stand per 1 januari 2023			
Aanschafprijs	2.997	1.361	4.358
Cum. afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.768	-1.361	-4.129
Boekwaarde 1 januari 2023	229	–	229
Mutaties in boekwaarde 2023			
Bijzondere waardevermindering	-229	–	-229
Totaal van de mutaties	-229	–	-229
Stand per 31 december 2023			
Aanschafprijs	2.768	1.361	4.129
Cum. afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.768	-1.361	-4.129
Boekwaarde 31 december 2023	–	–	–

In 2023 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op de geactiveerde ontwikkelingskosten, als gevolg van nieuwe inzichten ten aanzien van het feit of het afzonderlijk identificeerbare actief een zelfstandige waarde zou vertegenwoordigen.

De rechten van intellectuele eigendom betreffen aangekochte licenties voor het gebruik van software derden.

De afschrijvingen van bovenstaande immateriële vaste activa zijn onder de post "Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa" in de winst- en verliesrekening verantwoord.

[2] Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2023			
Aanschaffingswaarde	15.847	7.123	22.970
Afschrijvingen	-4.988	-6.486	-11.474
Boekwaarde 1 januari 2023	10.859	637	11.496
Mutaties in boekwaarde 2023			
Investeringsen	121	950	1.071
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	–	-252	-252
Desinvesteringen afschrijvingen	–	164	164
Afschrijvingen	-414	-344	-758
Totaal van de mutaties	-293	518	225
Stand per 31 december 2023			
Aanschaffingswaarde	15.968	7.821	23.789
Afschrijvingen	-5.402	-6.666	-12.068
Boekwaarde 31 december 2023	10.566	1.155	11.721

De investering in andere vaste bedrijfsmiddelen heeft betrekking op de aanschaf van nieuwe laptops in het kader van de nieuwe NN werkplekken.

De desinvestering betreft de verkoop van laptops in verband met het uitrollen van nieuwe NN werkplekken.

De afschrijvingen van bovenstaande materiële vaste activa zijn onder de post "Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa" in de winst- en verliesrekening verantwoord.

De WOZ waarde per 1-1-2023 van de gebouwen bedraagt € 5.553.000.

[3] Financiële vaste activa

Deze post is als volgt samengesteld:

	Ultimo 2023	Ultimo 2022
Achtergestelde langlopende vordering	500	500
Latente belastingvorderingen	321	359
Totaal	821	859

De achtergestelde langlopende vordering betreft een lening die is verstrekt aan Stichting De Nationale Algemeen Pensioenfonds. De overeenkomst is aangegaan voor onbepaalde tijd. Het toepasselijke rentepercentage bedraagt 4,5%. Er is geen aflossingsschema overeengekomen.

De post latente belastingvorderingen betreft de verrekenbare tijdelijke verschillen. Deze vorderingen zullen naar verwachting niet verrekenbaar zijn binnen 1 jaar.

Het verloop van de latente belastingvorderingen is als volgt:

	Tijdelijk verschil onroerend goed	Tijdelijk verschil software	Tijdelijk verschil overige materiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2023	293	5	61	359
Mutaties a.g.v. toekomstige wijziging percentage	–	–	–	–
Mutatie latente belastingen boekjaar	-9	-5	-24	-38
	-9	-5	-24	-38
Stand per 31 december 2023	284	–	37	321

[4] Debiteuren

	Ultimo 2023	Ultimo 2022
Geamortiseerde kostprijs uitstaande vorderingen	3.521	2.419
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-50	-124
Totaal	3.471	2.295

De looptijd van de debiteuren is korter dan 1 jaar.

[5] Nog te factureren aan opdrachtgevers

Het totaal van € 4,7 miljoen (2022: € 3,9 miljoen) bestaat voor € 4,5 miljoen aan afgeronde werkzaamheden in 2023 en € 0,2 miljoen onderhanden projecten per 31-12-2023. De looptijd van de post nog te factureren aan opdrachtgevers is korter dan 1 jaar.

[6] Vorderingen op verbonden partijen (NN)

	Ultimo 2023	Ultimo 2022
Rekening courant NN Insurance Eurasia N.V.	2.030	12.144
Vordering op NN u.h.v. btw	3.066	1.189
Vordering op NN u.h.v. vpb	1.771	671
Overige vorderingen op NN	–	–
Totaal	6.867	14.004

AZL maakt deel uit van de fiscale eenheid van NN Groep voor zowel vennootschapsbelasting als btw. Over de vorderingen is geen rente verschuldigd. De looptijd is in principe korter dan 1 jaar.

AZL valt onder het Financieel Reglement van NN Insurance Eurasia N.V., waarbij de bankrekeningen t.b.v. het liquiditeiten-beheer van NN door NN Insurance Eurasia N.V. worden afgeroomd. Het tegoed op de rekening courant is ongelimiteerd beschikbaar voor AZL.

[7] Overige vorderingen

De looptijd van de overige vorderingen is korter dan 1 jaar.

[8] Overlopende activa

Onder de overlopende activa zijn vooruitbetaalde bedragen verantwoord. De looptijd van de overlopende activa is voor een bedrag van € 1,3 miljoen (2022: € 1 miljoen) korter dan 1 jaar.

[9] Liquide middelen

Hieronder worden de reguliere bankrekeningen verantwoord. Het tegoed op alle rekeningen is ongelimiteerd beschikbaar voor AZL.

PASSIVA

[10] Eigen vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Overige wettelijke reserve	Overige algemene reserves	Onver- deeld resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2022	6.376	515	–	11.156	1.761	19.808
Resultaatsbestemming	–	–	–	1.761	-1.761	–
Resultaat	–	–	–	–	-917	-917
Overige mutaties	–	–	229	-229	–	–
Stand per 1 januari 2023	6.376	515	229	12.688	-917	18.891
Resultaatsbestemming	–	–	–	-917	917	–
Resultaat	–	–	–	–	-8.540	-8.540
Overige mutaties	–	–	-229	229	–	–
Stand per 31 december 2023	6.376	515	–	12.000	-8.540	10.351

Geplaatst en gestort aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 25 miljoen, verdeeld in 25.000.000 aandelen van € 1,-.

Het geplaatst kapitaal wijkt niet af van het gestort en opgevraagd kapitaal.

Agio

Het agio omvat de opbrengsten uit de uitgifte van aandelen voor zover deze hoger zijn dan het nominale bedrag van de aandelen (opbrengsten boven pari).

Overige wettelijke reserve

De overige wettelijke reserve heeft betrekking op de geactiveerde ontwikkelingskosten.

Onverdeeld resultaat

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2022

De jaarrekening 2022 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 12 juni 2023. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het voorstel van het bestuur. Het resultaat na belastingen is dan ook volledig overgebracht naar de overige reserves.

Resultaat boekjaar na belasting

Het bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, aan de Algemene Vergadering voor het resultaat na belastingen over 2023 volledig over te brengen naar de overige reserves.

Er zijn geen winstbewijzen uitgegeven.

[11] Voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt weer te geven:

	latente belasting- verplichting	voorziening jubileum- uitkering	voorziening uitkering bij pensionering	Totaal
Stand per 1 januari 2022	101	795	570	1.466
Onttrekkingen	–	-25	-4	-29
Vrijval ten gunste van het resultaat	–	–	–	–
Oprenting en verandering discontovoet	–	-141	-170	-311
Toevoegingen ten laste van het resultaat	21	63	42	126
Totaal mutaties 2022	21	-103	-132	-214
Stand per 1 januari 2023	122	692	438	1.252
Onttrekkingen	–	-39	-6	-45
Vrijval ten gunste van het resultaat	–	–	–	–
Oprenting en verandering discontovoet	-	-7	-25	-32
Toevoegingen ten laste van het resultaat	-32	89	46	103
Totaal mutaties 2023	-32	43	15	26
Stand per 31 december 2023	90	735	453	1.278

De voorziening voor latente belastingverplichting omvat het belastingeffect van de belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale winstbepaling.

De latenties hebben een resterende looptijd van meer dan 1 jaar.

De jubileumvoorziening en voorziening uitkering bij pensionering hebben betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband, en zijn grotendeels langlopend. Circa € 87.000 (2022: circa € 42.000) heeft een looptijd korter dan 1 jaar. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen/uitkeringen bij vertrek. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijden. Bij de bepaling van de voorziening zijn de volgende belangrijkste actuariële grondslagen gehanteerd:

- Disconteringsvoeten: DNB-rentetermijnstructuur per 30-11-2023;
- Overlevingskansen: prognosetafel AG2022 met correctie voor langlevens op basis van inkomensklasse.

Kortlopende schulden

[12] Vooruitontvangen van opdrachtgevers

Hieronder zijn de vooruitgefactureerde bedragen verantwoord ten aanzien van werkzaamheden binnen de pensioenuitvoering met de vaste vergoeding, waarvan de daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden in het volgende boekjaar worden uitgevoerd. Enkele voorbeelden hiervan zijn het opstellen van het jaarverslag en het actuariële rapport over 2023.

[13] Belastingen en premies sociale verzekeringen

Deze post is ultimo boekjaar als volgt samengesteld:

	Ultimo 2023	Ultimo 2022
Loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	925	1.035
Totaal	925	1.035

De looptijd bedraagt korter dan 1 jaar.

[14] Overlopende passiva

	Ultimo 2023	Ultimo 2022
Reservering voor openstaande verlofdagen	1.266	1.032
Reservering voor langdurig zieken	397	483
Nog te betalen pensioenpremie	108	120
Bonusreservering	663	540
Reservering overige personeelsvergoedingen	–	398
Reservering voor nog te ontvangen facturen	2.884	2.153
Overige overlopende passiva	141	41
Totaal	5.459	4.767

Onder de overlopende passiva zijn voor € 0,1 miljoen posten begrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar (2022: € 0,1 miljoen).

De boekwaarde van de kortlopende schulden benaderd de reële waarde daarvan, gegeven de korte looptijd van de opgenomen posten.

Financiële instrumenten

Algemeen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten.

De vennootschap maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de vennootschap blootstelt aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de vennootschap een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de vennootschap te beperken. Het beleid om deze risico's te beperken, luidt als volgt:

Valutarisico

Valuata risico is zeer beperkt (< € 10.000) (zowel 2023 als 2022). Gelet op de beperkte omvang van het risico is er geen programma om de risico's af te dekken d.m.v. financiële instrumenten. AZL accepteert het beperkte risico van koerswisselingen. Een koerswijziging van de openstaande positie heeft nagenoeg geen gevolgen op de jaarrekening.

Prijrisico

AZL heeft geen beleggingen in aandelen en loopt dus ook geen prijsrisico.

Renterisico en kasstroomrisico

De vorderingen en leningen van de groep hebben, m.u.v. de achtergestelde vordering, geen vast rentepercentage. Een rentewijziging van 1% heeft een impact van slechts € 5.000. Gelet op de beperkte omvang van het risico is er geen programma om de risico's af te dekken d.m.v. financiële instrumenten.

Kredietrisico

De groep handelt enkel met kredietwaardige partijen en heeft procedures opgesteld om de kredietwaardigheid te bepalen. Tevens heeft de groep richtlijnen opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke partij te beperken. Bovendien bewaakt de groep voortdurend haar vorderingen en hanteert de groep een strikte aanmaningsprocedure. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor de groep minimaal. In afgelopen jaren zijn de afboekingen van zeer geringe omvang geweest. Verder zijn er geen belangrijke concentraties van kredietrisico binnen de groep. Het maximale bedrag waarover AZL kredietrisico loopt bedraagt € 18,3 miljoen (2022: € 22,8 miljoen).

Liquiditeitsrisico

De onderneming bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Per 31-12-2023 overstijgen de vlottende passiva de vlottende activa. Er bestaat de mogelijkheid om funding aan te wenden vanuit de moedermaatschappij.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Claims

Tegen de onderneming zijn diverse claims ingediend die door haar worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies – aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de financiële positie.

Meerjarige financiële verplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van huurcontracten met derden met betrekking tot kantoorpanden bedragen: Utrecht op jaarbasis € 0,2 miljoen einddatum 31-12-2028 (eerste tussentijdse opzegmogelijkheid per 31-12-2025). Daarnaast bestaan huur- en lease-verplichtingen met betrekking tot kantoorapparatuur, auto's en informatiesystemen en verplichtingen uit hoofde van uitbesteding van werkzaamheden tot een totaalbedrag van € 18,3 miljoen (2022: € 9,0 miljoen). Van dit bedrag heeft € 3,8 miljoen een looptijd van 1 jaar en € 6,1 miljoen een looptijd tot 5 jaar en € 8,4 voor langer dan 5 jaar.

Aanloopverliezen De Nationale APF

Als één van de twee partners die gezamenlijk De Nationale APF hebben opgericht, heeft AZL de verplichting om in de situatie van onvoldoende weerstandsvermogen bij te storten. De kosten uit hoofde van deze verplichting bedragen in 2023 € 0,9 miljoen (2022: € 0,8 miljoen).

Fiscale eenheid

De onderneming maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid met NN Groep voor de heffing van vennootschapsbelasting en btw. Elk van de vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

Toelichting op de winst- en verliesrekening 2023

in duizenden euro's

[15] Netto-omzet

Deze post is als volgt samengesteld:

	2023	2022
Pensioenadministratie	52.895	49.308
Advisering	10.440	10.325
Totaal netto-omzet	63.335	59.633

Alle omzet is in Nederland gegenereerd en betreft dienstverlening.

De in het boekjaar in de winst-en-verliesrekening verwerkte opbrengsten uit onderhanden projecten bedragen € 0,7 miljoen (2022: € 0,4 miljoen).

In de totale omzet is ook de omzet uit transacties met verbonden partijen verantwoord. De belangrijkste stromen in 2023 betreffen de vergoeding van NN inzake de administratie van NN-klanten (2023: € 1,0 miljoen; 2022: € 1 miljoen) en de vergoeding van DNAPF (2023: € 3,2 miljoen; 2022: € 3,0 miljoen). Deze transacties zijn marktconform.

[16] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2023	2022
Inhuur personeel	15.403	11.937
Overige kosten derden	8.145	3.551
Opleidingskosten	436	286
Overige personeelskosten	1.062	777
Huisvestingskosten	962	775
Kosten outsourcing diensten	1.631	1.672
Kosten telematica	298	349
Kosten en onderhoud hardware en software	3.184	2.241
Niet-verrekenbare BTW	380	317
Overige externe kosten	4.015	4.063
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	35.516	25.968

In 2023 is flink geïnvesteerd in het nieuwe pensioenplatform, nieuwe portalen, datalake en de CRM applicatie. Deze kosten zijn volledig verantwoord onder kosten uitbesteed werk en andere externe kosten, met name in de categorieën inhuur personeel en overige kosten derden.

[17] Lonen en salarissen

De gemiddelde vaste personeelsbezetting, gemeten naar fulltime equivalenten, bedroeg in 2023 445 (2022: 416). Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt:

	2023	2022
Pensioenadministratie	190	178
Advisering	67	63
IT	56	52
Change	66	68
Staf	67	55
Totaal gemiddelde vaste personeelsbezetting (fte)	445	416

	2023	2022
Lonen en salarissen	30.171	26.434
Totaal lonen en salarissen	30.171	26.434

[18] Sociale lasten en pensioenlasten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2023	2022
Sociale lasten werknemersverzekeringen	4.532	3.862
Pensioenlasten	3.860	3.255
Totaal sociale lasten en pensioenlasten	8.392	7.117

De beleidsdekkingsgraad van De Nationale APF Kring A bedraagt per 31-12-2023 117,2% (2022: 120,2%)

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling zijn:

- middelloon collectieve defined contribution (CDC) regeling. Dit betekent dat met de betaling van de pensioenpremie de werkgever aan al haar verplichtingen heeft voldaan. De mogelijkheden om een aanvullende betaling bij een tekort te doen of een uitkering te ontvangen bij een overschot zijn uitgesloten. Daarnaast is er een gesloten DC regeling.
- Het pensioengevende salarisgrondslag wordt vastgesteld per 1 januari van het betreffende jaar en wordt aangepast met de algemene salarisverhogingen. Het salaris bevat het vaste salaris, de ontvangen bonussen en de eenmalige uitkeringen die behoren tot het pensioengevend salaris. Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 128.810. De franchise bedraagt € 16.322. De premie is voor 2023 vastgesteld op 24,9% van de pensioengrondslag en het opbouwpercentage 1,145%.
- De pensioenregeling voorziet in ouderdoms-, partner-, wezen- en arbeidsongeschiktheids-pensioen.
- De pensioenleeftijd bedraagt per 31-12-2023 68 jaar en volgt de pensioenrichtleeftijd in het Witteveen kader.
- Op de Pensioenrechten en Pensioenaanspraken wordt jaarlijks toeslag verleend van maximaal de stijging van de consumentenprijsindex (CPI alle huishoudens) zoals gepubliceerd door het CBS. het Bestuur van het Pensioenfonds beslist jaarlijks in hoeverre Pensioenrechten en Pensioenaanspraken worden aangepast. Hierbij baseert het Bestuur zich Op de Beleidsdekkingsgraad Op de laatste dag van het derde kwartaal voorafgaand aan het kalenderjaar waarin de indexering plaatsvindt. Voor deze voorwaardelijke toeslagverlening is geen reserve gevormd en wordt geen premie betaald. de toeslagverlening wordt uit beleggingsrendement gefinancierd. Er is geen recht Op toeslagverlening.
- Indien door omstandigheden het financieel evenwicht in het Pensioenfonds zou worden verbroken, zal getracht worden het verbroken financieel evenwicht te herstellen, zonder de reeds verworven en de reeds ingegane aanspraken aan te tasten. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan kan het Bestuur van het Pensioenfonds besluiten de verworven aanspraken en de ingegane Pensioenen te verminderen met inachtneming van het bepaalde in artikel 134 van de Pensioenwet.
- De totale premie bedraagt maximaal 24,9% van de Pensioengrondslag. Hiervan komt 17,79% voor rekening van de Werkgever en 7,11% voor rekening van de Deelnemer.

[19] Rentelasten/baten en soortgelijke kosten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2023	2022
Rente banken en kredietinstellingen	24	-6
Rente intercompany Nationale Nederlanden	267	-37
Rentebestanddelen in dotaties aan voorzieningen	55	334
Totaal Rentelasten/baten en soortgelijke kosten	346	291

[20] Belastingen

AZL NV maakt, samen met haar groepsmaatschappijen deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting van NN Groep N.V. De vennootschapsbelasting wordt berekend als ware afgerekend met Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V.

De berekening van het fiscale resultaat is als volgt:

	2023	2022
Commercieel resultaat	-11.509	-1.236
Mutatie tijdelijke verschillen	-24	-742
Fiscaal resultaat	-11.533	-1.978

Dit leidt in 2023 tot een belastingdruk van € 2.969 die uit de volgende componenten bestaat:

	2023	2022
Belastinglast huidig boekjaar	-2.975	-510
Mutaties a.g.v. toekomstige wijziging percentage	–	0
Mutaties in tijdelijke verschillen	6	191
Totale belastinglast	-2.969	-319

De aansluiting tussen het effectieve belastingtarief en het toepasselijke belastingtarief voor de jaarrekening luidt als volgt:

	2023	2022
Toepasselijk tarief	25,8%	25,8%
Mutaties a.g.v. toekomstige wijziging percentage	0,0%	0,0%
Effectief tarief	25,8%	25,8%

Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de onderneming. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de onderneming en de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Servicekosten vergoed aan externe accountants

In overeenstemming met lid 3 van artikel 2:382a BW heeft AZL vermelding in de jaarrekening achterwege gelaten.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die voor vermelding in de jaarrekening in aanmerking komen.

Bezoldiging bestuurders en raad van commissarissen

Aan bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383 lid 1 BW, is in het boekjaar ten laste van de onderneming gekomen voor bestuurders en voormalige bestuurders een bedrag van € 1,9 miljoen (2022: EUR 2,1 miljoen) en voor commissarissen en voormalige commissarissen een bedrag van € 53.333 (2022: € 40.000). De onderneming heeft geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan bestuurders danwel commissarissen.

Ondertekening van de jaarrekening

De jaarrekening is opgemaakt en ondertekend te Heerlen op 16 juli 2024.

Statutaire directie

S. van den Dries, voorzitter

J.E. Gubbels

Raad van commissarissen

L.M. van Riet, voorzitter

G.J. van Rooijen

I.P.G.M. Brekelmans

W.F.C. Stevens

H.M. Prast

Statutaire directie

S. van den Dries (per 1 februari 2024)

J.E. Gubbels

M.J.M. Sueters-Versteegen (tot 1 februari 2024)

Raad van commissarissen

L.M. van Riet, voorzitter

H.M. Prast

W.F.C. Stevens

G.J. van Rooijen

I.P.G.M. Brekelmans (per 1 mei 2023)





7

Overige
gegevens

Overige gegevens

Statutaire bepalingen omtrent de winstbestemming

Conform artikel 22 van de statuten kan de vennootschap aan aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen van de vennootschap 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.

De winst blijvende uit de vastgestelde winst- en verliesrekening staat ter beschikking van de algemene vergadering.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van AZL N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van AZL N.V. (of hierna 'de vennootschap') te Heerlen (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd. Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van AZL 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').

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de winst-en-verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere 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 AZL N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties ('Wta'), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten ('ViO') en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants ('VGBA').

Wij 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 fraude en niet naleven wet- en regelgeving en continuïteit 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

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk 3.9 Corporate Governance, paragraaf Compliance & integriteit van het directieverslag beschrijft de directie 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 de vennootschap en de bedrijfs-omgeving, en van het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en de procedures van de vennootschap om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de directie, degenen belast met governance en bij andere relevante afdelingen, zoals de afdeling Legal & Compliance. Wij hebben de nevenfuncties van directieleden en leden van de Raad van Commissarissen geëvalueerd, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten, en wij hebben correspondentie met regelgevende en toezicht-houdende instanties (zoals de DNB) in onze evaluatie betrokken.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij het volgende rechtsgebied geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zou kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- data privacy wetgeving (in verband met het beschikken over en verwerken van privacy-gevoelige data zoals deelnemersgegevens).

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant. De omzet van AZL N.V. bestaat uit opbrengsten uit pensioenadministratie en opbrengsten uit advisering. De omzet bestaat uit de categorieën vaste omzet en implementatie/incidentele omzet. Bij de vaste omzet is de mogelijkheid om deze opbrengsten materieel te beïnvloeden beperkt, aangezien de jaarlijkse vaste vergoedingen voor de in het verslagjaar te verrichten werkzaamheden contractueel zijn vastgesteld. Bij de implementatie/ incidentele omzet is tevens veelal sprake van vaste vergoedingen en voor enkele projecten

facturatie aan de hand van geschreven uren op het desbetreffende project tegen vaste tarieven. De vaste vergoedingen zijn contractueel overeengekomen, waardoor de mogelijkheid om deze opbrengsten materieel te beïnvloeden beperkt is. Het aantal foutief gedeclareerde uren moet dusdanig groot zijn wil dit tot een materiele fout leiden, hetgeen niet aannemelijk is.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude dat relevant is voor onze controle (dit betreft het relevant veronderstelde risico zoals vastgelegd in de controlestandaarden), en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten 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.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico.

Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie. We hebben geen onverwachte journaalposten of andere risico's geïdentificeerd via onze data-analyse waar we aanvullende controlewerkzaamheden op moesten uitvoeren.

- Wij hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controle aanpak opgenomen, waaronder het evalueren van de kosten van het strategieprogramma in relatie tot verbonden partijen (nevenfuncties van directieleden en leden van de Raad van Commissarissen).

Wij hebben onze risico-inschatting en controle aanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Commissarissen en de directie.

Onze controlewerkzaamheden hebben niet geleid tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'Continuïteit' op pagina 63 van de jaarrekening, heeft de directie continuïteitsrisico's geïdentificeerd en deze gemitigeerd middels door de moedermaatschappij toegezegde financiële steun. Onze procedures om de haalbaarheid en effectiviteit van deze mitigerende maatregel te toetsen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door de directie alle relevante informatie omvat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- evalueren van de belangrijkste veronderstellingen en de sensitiviteitsanalyses zoals door de directie gehanteerd in de kasstroomprognoses ter bepaling van de liquiditeitsbehoefte;
- evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde cashflows ten opzichte van het afgelopen boekjaar;
- toetsing van de afdwingbaarheid van de door de moedermaatschappij toegezegde financiële steun middels inspectie van de verstrekte 'support letter' en evaluatie van de bevoegdheid van de ondertekenaar van de brief;
- vaststellen dat de moedermaatschappij financieel in staat is om te kunnen voldoen aan de door haar toegezegde financiële steun aan de hand van haar gecontroleerde jaarrekening en discussie met haar accountant;
- vaststellen dat de continuïteitsrisico's en de daaraan gerelateerde mitigerende maatregel zoals weergegeven in het onderdeel 'Continuïteit' op pagina 63 van de jaarrekening adequaat zijn beschreven.

De uitkomsten van onze werkzaamheden ondersteunen de conclusies van de directie dat de door de moedermaatschappij toegezegde financiële steun voldoende is om de continuïteit van de activiteiten van AZL N.V. voor ten minste de komende twaalf maanden te waarborgen. Wij vinden de toelichting zoals opgenomen in het onderdeel 'Continuïteit' op pagina 63 van de jaarrekening toereikend.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

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

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie 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 directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controle-standaarden, 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 bevatten 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 vennootschap;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controle-verklaring de aandacht 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 de vennootschap 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.

Wij communiceren met de met governance belaste personen 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.

Maastricht-Airport, 16 juli 2024
KPMG Accountants N.V.

A.T.A. Beckers RA

