



**We staan klaar voor
de toekomst**

Jaarverslag 2024

Inhoudsopgave

1. Introductie	3
2. Voorwoord.....	4
3. Directieverslag	5
3.1 Hoogtepunten in 2024	5
3.2 Over AZL	9
3.3 Trends & ontwikkelingen	11
3.4 Onze klanten.....	12
3.5 Onze dienstverlening.....	17
3.6 Onze producten en diensten	19
3.7 Vernieuwing Pensioenen & IT-vernieuwing.....	25
3.8 Onze mensen en organisatie	28
3.9 Corporate governance	30
3.10 Ons financieel resultaat.....	33
3.11 Onze duurzame toekomst.....	34
3.12 Vooruitblik	35
4. Verslag van de raad van commissarissen	36
5. Samenstelling statutaire directie en raad van commissarissen	38
Samenstelling statutaire directie per 31 december 2024	38
Samenstelling raad van commissarissen per 31 december 2024	38
6. Jaarrekening	41
Balans per 31 december 2024	42
Winst- en verliesrekening 2024.....	43
Toelichting behorende tot de jaarrekening 2024.....	44
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	44
Toelichting op de balans per 31 december 2024	54
Toelichting op de winst- en verliesrekening 2024.....	61
7. Overige gegevens	65
Overige gegevens.....	65
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	66



HOOFDSTUK 1

Introductie

AZL N.V. (AZL) helpt als pensioenuitvoeringsorganisatie zoveel mogelijk Nederlanders om een toekomst-bestendig pensioen op te bouwen. Wij ondersteunen pensioenfondsbestuurders, werkgevers en deelnemers met de juiste relevante informatie en gebruiksvriendelijke digitale begeleiding zodat zij zelf bewuste keuzes kunnen maken over hun financiële toekomst.

Het beste resultaat voor de deelnemers

Al meer dan een halve eeuw verzorgen we de pensioen-uitvoering, bestuurs-, actuarieel en communicatieadvies voor tientallen pensioenfondsen en verzekerde regelingen. In het vernieuwde pensioenstelsel worden pensioenen transparanter en persoonlijker. Wij staan klaar met een efficiënte en beheerste uitvoering van verschillende pensioenregelingen, waarbij de deelnemer centraal staat. We hebben een vernieuwd IT-landschap, waarin wij gerichte keuzes hebben gemaakt voor een vlotte uitvoering op basis van een hoge datakwaliteit. Voor deelnemers maken wij

onze dienstverlening persoonlijk, toegankelijk én relevant. Zo sluiten we naadloos aan bij de digitale belevingswereld van onze deelnemers en stimuleren we hen om de toekomst naar nu te halen. Wij werken samen met pensioenfondsen en hun bestuurders om het beste resultaat voor deelnemers te realiseren. Met NN Group N.V. (NN Group) als sterke moederorganisatie hebben we een solide basis en ruimte om in te spelen op de veranderende behoeften in de markt. Efficiënt, beheerst en uitlegbaar.

Klaar voor de toekomst

Het vernieuwde pensioenstelsel zorgt voor een toekomst-bestendig en transparant pensioen met een steeds beter inzicht voor de deelnemers. Wij nemen pensioenfondsen, werkgevers, deelnemers en sociale partners graag mee in huidige en toekomstige ontwikkelingen. Bij AZL zetten we ons met een bevlogen team elke dag in voor de deelnemers. Nu voor ruim 1,4 miljoen mensen. Onze ambitie is om te groeien en onze dienstverlening voor nog veel meer

deelnemers in te zetten. We zorgen voor helderheid over hun pensioen. We zorgen voor duidelijkheid over de keuzes en mogelijkheden van vandaag en morgen. Dit doen we efficiënt en beheerst. Zo helpen we om hun toekomstige inkomen veilig te stellen.

In dit jaarverslag legt AZL verantwoording af over de bedrijfsvoering en resultaten in 2024 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 goedkeurende verklaring van de accountant terug te vinden is in dit jaarverslag.

We wensen je veel leesplezier!

AZL. De toekomst voor elkaar.



HOOFDSTUK 2

Voorwoord

In 2024 is AZL intensief bezig geweest met de voorbereidingen op de implementatie van de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Niet alleen voor ons als pensioenuitvoeringsorganisatie, maar voor de gehele pensioensector, vormt dit een forse opgave. Ik ben er trots op hoe we, ondanks de uitdagingen waar we als pensioensector en organisatie voor staan, als AZL mooie voortgang hebben geboekt.

Onze kracht ligt in het succesvol leiden van complexe veranderingen. De overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel vormt een uitdaging, niet alleen voor ons maar voor de gehele sector. Het afgelopen jaar zijn we intensief met onze klanten in gesprek geweest over de stappen die we gezet hebben richting de Wtp, waaronder de inrichting van onze proposities voor de solidaire (SPR) en flexibele (FPR) premieregeling. Dit is vooral intensief geweest met onze klanten die 'koploper' zijn in de transitie naar de Wtp.

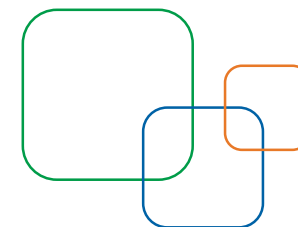
Mede dankzij onze innovatieve IT-oplossingen en klant-gerichte benadering hebben we in 2024 een stabiele basis gelegd voor de toekomst. Het nieuwe IT-platform is een tastbaar bewijs van onze technologische vooruitgang, wat ons vertrouwen geeft dat we klaar zijn voor de toekomst. De komende twaalf maanden brengen we daadwerkelijk onze Wtp-propositie in operatie met onze 'koploperfondsen' en

daar kijken we bijzonder naar uit. We blijven de komende jaren investeren in de ontwikkeling van onze Wtp-propositie.

AZL streeft naar partnership en samenwerking binnen de sector: als partners staan we naast onze klanten, waarbij wij de regierol nemen als dit nodig is. Onze open, transparante houding maakt ons een specialist die niet alleen adviseert, maar ook richting geeft. Door deze proactieve aanpak brengen wij de branche vooruit, met een heldere strategie die stoelt op innovatie en klantgerichtheid. We blijven ons hiermee ontwikkelen als een stevige en betrouwbare organisatie.

In dit jaarverslag van 2024, getiteld 'We staan klaar voor de toekomst', geven we een toelichting bij de ontwikkelingen over het afgelopen jaar. Vanzelfsprekend blikken we in het jaarverslag niet alleen terug, maar kijken we ook vooruit naar de toekomst, waarin ons en onze klanten nog een aantal drukke jaren te wachten staat die in het teken zullen staan van de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel.

Sebastiaan van den Dries
CEO AZL



3

HOOFDSTUK 3

Directieverslag

3.1

Hoogtepunten in 2024

In het jaar 2024 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.

Realisatie tijdslijnen invaarverzoeken en implementatieplannen

De invoering van de Wtp is een complexe en uitdagende periode voor veel pensioenfondsen. Een belangrijke mijlpaal die behaald dient te worden is het indienen van het invaarverzoek en implementatieplan (inclusief communicatieplan) bij De Nederlandsche Bank (DNB). AZL heeft hierop in 2024 volop focus gehad, om voor onder andere de klanten Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf (BPFL) en Stichting Pensioenfonds Openbare Bibliotheken (POB) van toegevoegde waarde te zijn bij het indienen van deze documenten.

Jarenlang vertrouwen van jubilerende klanten

In het afgelopen jaar vierde AZL de langdurige samenwerking met vier jubilerende klanten. Samen met Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie (Bpf MITT) en Stichting Pensioenfonds Huntsman Rozenburg (Huntsman) markeerden we een bijzondere mijlpaal van 25 jaar. Daarnaast mochten we voor Stichting ING CDC Pensioenfonds en Stichting NN CDC Pensioenfonds elk hun 10-jarig jubileum noteren. Deze langdurige partnerships getuigen van het vertrouwen en de samenwerking tussen AZL en zijn klanten.

Aangescherpte positionering

Bij AZL willen we zoveel mogelijk Nederlanders helpen een toekomstbestendig pensioen op te bouwen. Dat is wat ons drijft. In 2024 heeft AZL zijn positionering aangescherpt om nog beter in te spelen op de behoeften van zijn klanten en de veranderende pensioenmarkt. Pensioenen worden in het vernieuwde pensioenstelsel transparanter en persoonlijker. Hierdoor krijgt de deelnemer meer inzicht. Wij ondersteunen pensioenfondsbestuurders bij de vele strategische keuzes waar zij voor staan. Voor deelnemers zorgen we voor precies de juiste informatie en gebruiksvriendelijke digitale uitvoering, zodat zij zelf bewuste en passende keuzes kunnen maken over hun financiële toekomst.

Samen deelnemers activeren en begeleiden

Hoe zorg je ervoor dat deelnemers begrijpelijk en transparant inzicht krijgen in de nieuwe pensioenregels en daarnaast de persoonlijke impact begrijpen voor hun eigen pensioen? AZL deed hier in 2024 onderzoek naar en testte een prototype van een digitale omgeving, waarin deze informatie wordt gedeeld met de deelnemer. Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder zo'n 300 deelnemers van vijf klanten van AZL. De resultaten hiervan hebben we gedeeld in een whitepaper. Daarnaast was het ons focusthema op diverse externe evenementen, zoals het Pensioen Pro Partner Webinar en het Jaarcongres van de Pensioenfederatie. Verder is er een digitale invaartool ontwikkeld, waarmee deelnemers online hun belangrijkste bedragen en context kunnen zien, en direct antwoorden krijgen op veelgestelde vragen. Onderzoek toont aan dat 86% van de deelnemers zou inloggen om de bedragen te bekijken en 74% de informatie duidelijk vindt.

Standaardisatie en duidelijkheid

AZL heeft de Producten- en Dienstencatalogus (PDC) herzien voor het vernieuwde pensioenstelsel. Deze catalogus beschrijft duidelijk de aangeboden diensten en biedt helderheid aan pensioenfondsbesturen. AZL streeft naar standaardisatie en harmonisatie, waarbij sommige maatwerkdiensten verdwijnen. De PDC omvat een sterke basis met diensten zoals Fondscommunicatie en Actuarieel, naast Pensioenuitvoering. De dienstverlening kan worden aangevuld met modulaire opties. Service Level Agreements (SLA) bevatten afspraken over doorlooptijden en verwerkingstijden, met één SLA-rapportage voor alle pensioenfondsen onder de Wtp.

Nominatie Pensioen Pro Awards 2024

Ook in 2024 werd AZL met twee projecten genomineerd voor de Pensioen Pro Awards, categorie Communicatie. Het ene genomineerde project is de 'Keuzebegeleidingsmodule' (in samenwerking met De Nationale APF en Sprekels), die deelnemers helpt bij het maken van weloverwogen keuzes voor hun pensioenprofiel. AZL werd daarnaast genomineerd met een eigen project voor de gecreëerde en geteste transitie-communicatie waarin online informatie actiegericht en snack-sized wordt aangeboden.

Blauwdruk voor vermogensbeheerketen

AZL heeft een blauwdruk ontwikkeld voor de samenwerking tussen pensioenfondsen, uitvoeringsorganisaties en vermogensbeheerketenpartners in het vernieuwde pensioenstelsel. Deze blauwdruk omvat afspraken over gegevensuitwisseling, die bij SPR maandelijks en bij FPR wekelijks plaatsvindt. De SIVI-standaard ondersteunt de technische kant, terwijl

de blauwdruk de governance en verantwoordelijkheden van ketenpartners beschrijft. Het pensioenfonds blijft verantwoordelijk voor de implementatie en selectie van partners, met AZL als ondersteunende partij.

Podcast 'Pensioen in beweging'

AZL heeft een eigen podcastserie gelanceerd: Pensioen in beweging. We begeleiden de luisteraars tijdens deze podcastreeks terwijl we de complexe verschuivingen en innovaties verkennen die de pensioenindustrie herdefiniëren. Samen met experts, denkers en pioniers binnen dit veld duiken we in de diepgaande transformaties die plaatsvinden en de manier waarop ze invloed hebben op de financiële zekerheid van deelnemers en het pensioen in de toekomst.





Gaby Lamers

Bestuursvoorzitter bij Bpf MITT
over het 25-jarig jubileum met AZL

Een kwart eeuw een krachtige alliantie

Het is een zeldzaamheid in de zakelijke wereld: een samenwerking die een kwart eeuw standhoudt. Voor Gaby Lamers, bestuursvoorzitter namens werkgevers bij Bpf MITT, is het een mijlpaal waarop hij met trots terugkijkt. In dit interview blikt hij terug op 25 jaar samenwerking met AZL, waarin vertrouwen, professionaliteit en proactieve samenwerking centraal staan.

Gaby Lamers, die sinds 2018 formeel in het bestuur van Bpf MITT zit, begint met een korte introductie. Hij vertelt over zijn rol in het familiebedrijf, dat gespecialiseerd is in het maken van gebreide bovenkleding voor de bedrijfskledingmarkt, en hoe hij via zijn familiebedrijf betrokken raakte bij Modint, de werkgeversorganisatie in de MITT-sector.

Bpf MITT is in 2006 ontstaan uit een fusie van de bedrijfstakpensioenfondsen voor de Textielindustrie (Bpf Textiel) en de Confectie-Industrie (SBC). Per 1 januari 2016 zijn de pensioenen van Bpf Textielverzorging (Bpf TV) en per 1 januari 2018 is ook pensioenfonds Ten Cate ondergebracht bij Bpf MITT. Door te groeien kan het pensioenfonds nog efficiënter werken.

Gedeelde visie op besturen

De samenwerking met AZL begon al in 1999 toen het nog het pensioenfonds voor de textielindustrie was. Gaby benadrukt dat het 25-jarig jubileum getuigt van wederzijds vertrouwen en een gedeelde visie op besturen. Het afwisselende voorzitterschap van het bestuur, waarbij hij voor 2023 verantwoordelijk was, benadrukt de dynamiek en samenwerking binnen het pensioenfonds. “Er is vertrouwen in elkaars kunnen. Dat vind ik wel prettig. Zo wil ik besturen, en zo wil ons bestuur ook besturen; dat we elkaar sterker maken. En uiteraard gaat er soms wel eens iets mis. En dat zal ook wel blijven gebeuren. Maar we zoeken elkaar dan proactief op en bespreken met elkaar hoe we de problemen kunnen voorkomen in het vervolg.”

Een belangrijk onderdeel van de langdurige samenwerking is de rol van AZL in verschillende aspecten van de pensioenuitvoering van het pensioenfonds. Gaby prijst de expertise van AZL op het gebied van handhaving, waarbij het pensioenfonds profiteert van de opgedane kennis en ervaring. Deze afdeling geldt voor hem als een belangrijke schakel in het voortdurend actueel houden van de verplichtstelling, met een specifieke rol rondom de bewaking van de representativiteit.

Veranderende mindset

De veranderde mindset bij AZL de afgelopen drie jaar wordt door Gaby positief ontvangen, vooral in relatie tot handhaving, incasso en communicatie. “Ik denk dat deze verandering qua mindset ook heel goed past in de huidige strategie die AZL voert op de markt. Dit werpt z'n vruchten af.” Daarnaast benadrukt de bestuursvoorzitter het belang van duidelijke afspraken en het nakomen ervan, en merkt op dat de verbeterde mindset bijdraagt aan een efficiëntere samenwerking. “We zien gewoon dat er bij AZL veel kennis is vergaard.”

Datakwaliteit

De Wtp brengt uitdagingen met zich mee, maar Gaby heeft vertrouwen in een goede afloop. Hij prijst de proactieve dialoog tussen Bpf MITT, AZL en adviseurs, en noemt in het bijzonder de transitimanagers van AZL. “Gouden collega's, ik kan het niet anders omschrijven. Ze zijn essentieel in de overgang naar de vernieuwde regeling voor Bpf MITT.”

De bestuursvoorzitter erkent de uitdagingen rondom datakwaliteit en het lopende onderzoek naar de datakwaliteit bij AZL. Hij wijst op de noodzaak van een continue focus op het schoon zijn van gegevens, met specifieke aandacht voor externe bronnen, zoals de SUAG en werkgeversportal. “Ik heb er vertrouwen in dat het goed komt, samen met onze projectleiding van AethiQs, onze vermogensbeheerder MN, samen met AZL en ook met onze actuaris WTW. We hadden en hebben veel vertrouwen in het transitimanagement van AZL.”

Winnen van prijs

Een hoogtepunt in de 25-jarige samenwerking is de gezamenlijk gewonnen Pensioen Pro Award in 2022 (categorie 'Innovatie'), die de bestuursvoorzitter ziet als een positief effect van een effectieve samenwerking. Tenslotte benadrukt hij de waarde van de collectieve waardeoverdrachten en de succesvolle stappen die zijn gezet in de samenwerking met AZL. Hij prijst daarin voornamelijk het gezamenlijke draaiboek collectieve waardeoverdracht en de expertise die wordt ingezet bij het binnenhalen van nieuwe bedrijven. “Dit zijn klassieke voorbeelden van hoe Bpf MITT en AZL uitdagingen bespreken en gezamenlijk oplossen, wat resulteert in een win-winsituatie.”



3.2.

Over AZL

AZL helpt als pensioenuitvoeringsorganisatie zoveel mogelijk Nederlanders om een toekomstbestendig pensioen op te bouwen. Al ruim een halve eeuw ondersteunen wij pensioenfondsbestuurders, werkgevers, adviseurs en sociale partners bij de vele strategische keuzes waar zij voor staan. Wij zetten ons elke dag in om 1,4 miljoen deelnemers persoonlijke en gebruiksvriendelijke, digitale pensioenuitvoering te bieden. Zo helpen we onze deelnemers om bewuste financiële keuzes te maken en werken we samen met onze klanten en moederbedrijf Nationale-Nederlanden (NN) aan een betaalbaar en toekomstbestendig pensioen. AZL, de toekomst voor elkaar.

Onderdeel van NN Group N.V.

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 administratie en advisering van pensioenfondsen een belangrijke bijdrage hieraan. AZL is als zelfstandige onderneming een 100% dochtermaatschappij van NN Group. Dat we NN Group als moederorganisatie hebben, maakt ons financieel solide, zorgt voor extra kennis en expertise en toegang tot uitgebreide aanvullende (IT-)oplossingen en diensten.

De toekomst voor elkaar

'De toekomst voor elkaar'. Dat zeggen we niet voor niets. Bij AZL willen we zoveel mogelijk Nederlanders helpen een toekomstbestendig pensioen op te bouwen. Om de toekomst voor elkaar te krijgen, helpen we vandaag bij het juiste inzicht. Dat is wat ons drijft.

We pakken onze rol om samen de toekomst voor elkaar te krijgen. Zeker nu het pensioenstelsel drastisch verandert. We grijpen de mogelijkheden aan om pensioenfondsbestuurders en deelnemers nog meer op onze manier te ondersteunen. Pensioenen worden in het vernieuwde pensioenstelsel transparanter en persoonlijker. Wij ondersteunen pensioenfondsbestuurders, werkgevers, adviseurs en sociale partners bij de vele strategische keuzes waar zij voor staan. Voor deelnemers zorgen we steeds voor precies de juiste relevante informatie en gebruiksvriendelijke digitale begeleiding zodat zij zelf bewuste keuzes kunnen maken over hun financiële toekomst.

Elke pensioenregeling is zo goed als de uitvoering

Wij zijn een stevige, betrouwbare uitvoeringsorganisatie. Al meer dan een halve eeuw verzorgen we de pensioenuitvoering en advisering voor tientallen pensioenfondsen en verzekerde regelingen. De ervaring met een grote diversiteit aan pensioenfondsen maakt ons uniek. Met onze ervaring met verschillende pensioenregelingen en een vernieuwd IT-landschap, hebben wij gerichte keuzes gemaakt en staan klaar voor de uitvoering van alle verschillende pensioenregelingen. Met een vlotte uitvoering op basis van hoge datakwaliteit en klantgericht advies. Voor deelnemers maken wij onze dienstverlening persoonlijk, toegankelijk én relevant. Zo sluiten we naadloos aan bij de digitale belevingswereld van onze deelnemers en stimuleren we hen om de toekomst naar nu te halen.

Partnerschap om het beste resultaat voor de deelnemers te bereiken

Wij geloven dat we alleen door krachtig samen te werken het beste resultaat voor deelnemers kunnen realiseren. Wij zijn niet alleen experts in pensioenuitvoering, maar ook in staat continu te veranderen en complexe wijzigingen door te voeren. Efficiënt, beheerst en uitlegbaar. Zo maken bestuurders samen met ons de beste keuzes voor deelnemers.

We bouwen vol overgave aan de toekomst

Binnen AZL voelen we allemaal: de tijd is nu. Samen kunnen we echt iets betekenen en het vernieuwde pensioenstelsel uitvoeren. Met een steeds betere klantbeleving. We durven voorop te lopen. Met NN Group als sterke moederorganisatie hebben we een solide basis en alle ruimte om in te spelen op de veranderende behoeften in de markt. We nemen pensioenfondsen, werkgevers, deelnemers en sociale partners graag mee in huidige en toekomstige ontwikkelingen.

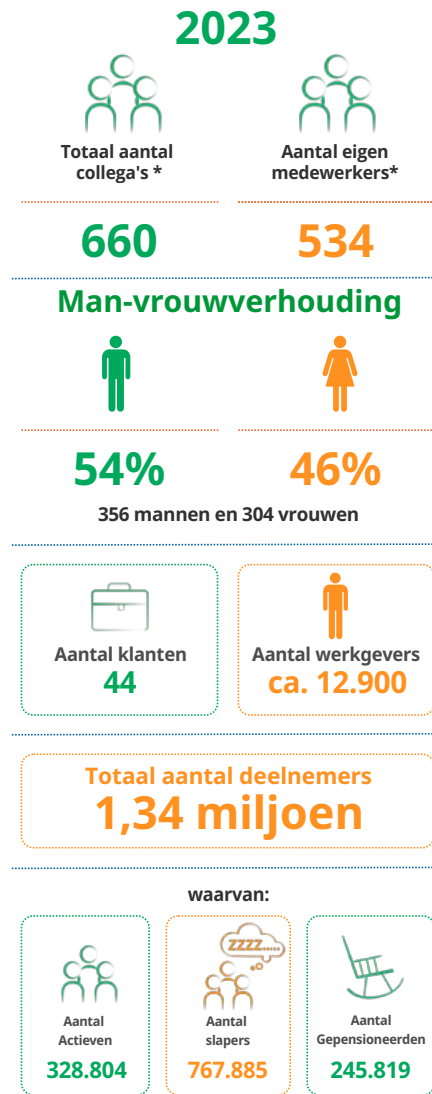
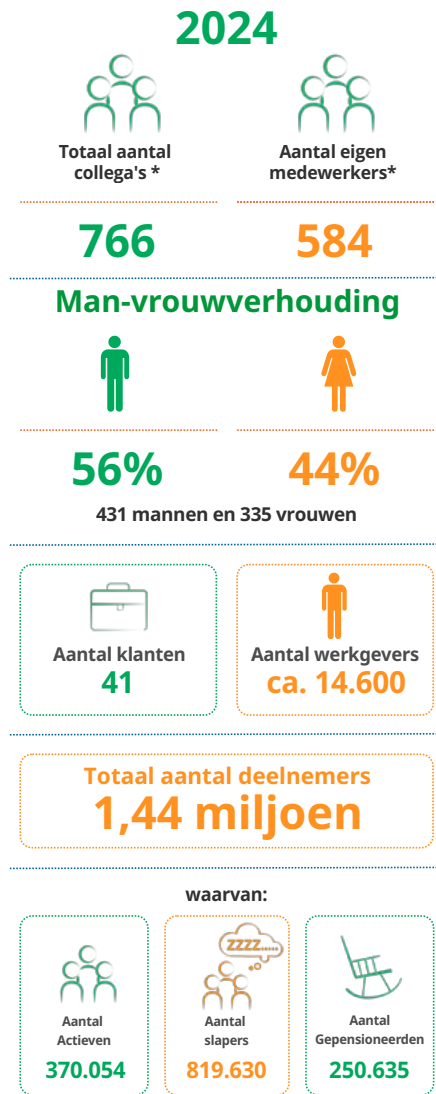
Voor alles stellen we onze deelnemers centraal

Bij AZL zetten we ons met een bevlogen team elke dag in voor de deelnemers. Nu voor ruim 1,4 miljoen mensen. Onze ambitie is om te groeien en ons voor nog veel meer deelnemers in te zetten. We zorgen voor helderheid over hun pensioenuitkering. We zorgen voor duidelijkheid over de keuzes en mogelijkheden van vandaag en morgen. Zo helpen we steeds meer mensen om hun toekomstige inkomen veilig te stellen.

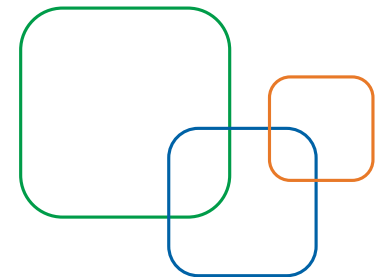
Onze organisatie

AZL werkt elke dag om invulling te geven aan zijn ambitieuze strategie en de transitie te maken naar een agile en datagedreven 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. 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.

Onze cijfers



*) betreft aantallen ultimo van het jaar.



3.3.

Trends & ontwikkelingen

In een tijdperk van voortdurende verandering en innovatie, staan we voor een reeks nieuwe uitdagingen en kansen. Dit hoofdstuk belicht de belangrijkste trends en ontwikkelingen die de sector vormgeven. Van de transitie naar een vernieuwd pensioenstelsel tot de impact van digitalisering, en van de voorbereidingen op DORA (Digital Operational Resilience Act) tot de invloed van geopolitieke en economische onzekerheden. AZL speelt een proactieve rol in het begeleiden van pensioenfondsen door deze dynamische omgeving, met een focus op het bieden van uitgebreide ondersteuning, innovatieve oplossingen en strategisch advies. Samen navigeren we door deze veranderingen om de toekomst van pensioenen veilig te stellen.

Nieuwe SPR- en FPR-propositie helpt deelnemers

De overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel is een van de grootste veranderingen in de sector. In het vernieuwde stelsel zijn er alleen nog maar premieregelingen (defined contribution, DC) en geen uitkeringsregelingen (defined benefit, DB). Dit betekent dat deelnemers geen vaste aanspraak of uitkeringsbedrag meer zien zoals ze gewend waren, maar een kapitaal met een verwachte uitkering. Dit kapitaal kan in waarde veranderen.

De Wtp herzielt het huidige pensioenstelsel daarnaast door nieuwe pensioencontracten die een meer robuust toekomstig pensioen bieden, terwijl het risico evenwichtig wordt gedeeld tussen generaties. Het pensioenstelsel moet beter aansluiten op veranderingen in de samenleving en de arbeidsmarkt.

De Wtp streeft naar een evenwichtiger, transparanter en meer gepersonaliseerd pensioenstelsel dat beter is afgestemd op de huidige economische en sociale context. Dit betekent dat deelnemers meer keuzes en verantwoordelijkheden krijgen, zoals de keuze tussen vaste en variabele pensioenuitkeringen. AZL speelt hierop in met een nieuwe SPR- en FPR-propositie die deelnemers van pensioenfondsen helpt en begeleidt bij deze keuzes. Door middel van uitgebreide voorlichting en ondersteuning zorgen we ervoor dat deelnemers goed geïnformeerd zijn en weloverwogen beslissingen kunnen nemen.

Daarnaast volgen we de wet- en regelgeving nauwgezet en zijn we klaar om nieuwe mogelijkheden zoals 'Bedrag ineens' tijdig in te voeren.

Introductie toekomstbestendig IT-platform

De digitalisering van de financiële sector heeft ook invloed op pensioenfondsen. De inzet van kunstmatige intelligentie (AI) en andere technologieën maakt het mogelijk om efficiënter te werken en betere diensten aan te bieden. Deze ontwikkelingen vragen om voortdurende aanpassingen en innovaties binnen onze dienstverlening. AZL heeft een nieuw IT-platform geïntroduceerd dat toekomstbestendig is en deze nieuwe technologieën omarmt. Zo biedt het platform realtime inzicht in het kapitaal van de deelnemer, wat nu essentieel is gezien de veranderlijke aard ervan. Dit inzicht is vaker nodig dan bij een vaste uitkering. Daarnaast stelt het platform ons in staat om onze processen te optimaliseren en onze klanten, de pensioenfondsen, nog beter van dienst te zijn. Hierdoor zijn we voorbereid op de uitdagingen van morgen en creëren we waarde voor onze klanten.

DORA: digitale veerkracht versterken

AZL heeft zich grondig voorbereid op DORA om de digitale weerbaarheid te versterken en IT-risico's beter te beheren. Dit omvat onder meer het opstellen van beleidssjablonen en toepassingsadviezen. Daarnaast zijn we nog beter in staat om potentiële bedreigingen te identificeren en te beheersen. En hebben we procedures opgezet voor het effectiever beheren en rapporteren van IT-incidenten, wat helpt bij het snel reageren op en herstellen van cyberaanvallen. Zo worden regelmatige tests uitgevoerd om de digitale weerbaarheid van onze systemen te evalueren.

Samenwerking met onze klanten is hierbij essentieel; door middel van co-creatie en het delen van kennis en inzichten hebben we ervoor gezorgd dat zij DORA-compliant zijn. Deze stappen hebben AZL niet alleen geholpen om te voldoen aan de wettelijke vereisten van DORA, maar ook om de algehele informatiebeveiliging te verbeteren en beter voorbereid te zijn op toekomstige cyberdreigingen.

Aanpassen en bijsturen; geopolitieke en economische situatie

Recente geopolitieke ontwikkelingen en economische onzekerheden, zoals inflatie en dalende rente, hebben invloed op de financiële markten en daarmee ook op de beleggingen en verplichtingen van pensioenfondsen. Om de belangen van de deelnemers te optimaliseren dan wel te beschermen, werken besturen van pensioenfondsen samen met beleggingsadviseurs. AZL ondersteunt met bestuursondersteuning en actuarieel advies de besturen van pensioenfondsen om in deze uitdagende tijden de afwegingen en besluitvorming voor aanpassing of bijsturen van de beleggingsstrategieën vast te leggen.

3.4

Onze klanten

Het jaar 2024 stond voor AZL en zijn klanten in het teken van de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel. Deze transitie bracht zowel voor ons als voor onze klanten aanzienlijke veranderingen met zich mee. Om gezamenlijk in dit traject op te trekken en te zorgen voor de realisatie van een succesvolle transitie, hebben we diverse klantsessies georganiseerd waarin begeleiding centraal stond. Koplopers binnen onze klantenkring hebben een actieve rol gespeeld door hun ervaringen te delen en best practices uit te wisselen via ons klantenplatform 'Samen AZL'. Tegelijkertijd hebben we onze focus behouden op het handhaven van het niveau van onze dienstverlening.

Continueren van onze klantrelaties door voortdurende dialoog

Een belangrijk aspect van onze klantrelaties in 2024 was de verlenging van contracten. Vrijwel alle contracten die aan het einde van het jaar afliepen, zijn verlengd. Deze verlengingen zijn een bevestiging van het vertrouwen dat onze klanten in ons stellen. De verdere consolidatie binnen de sector heeft ook invloed gehad op onze klantportefeuille en de fondsen waarvoor wij de administratie verzorgen. Daarnaast zijn we door meerdere fondsen van andere aanbieders benaderd voor een plan B-optie, voor het geval hun huidige uitvoeringsorganisatie niet op tijd een nieuwe Wtp-regeling kan invoeren. De gesprekken met deze fondsen zullen in het komende jaar worden voortgezet.

Om onze klanten goed te informeren over de actualiteiten, hebben we in 2024 diverse nieuwsbrieven, rapportages en webinars georganiseerd. Ons klantenplatform 'Samen AZL', dat in 2024 vier keer plaatsvond, is wegens succes verlengd. Dit platform biedt een waardevolle gelegenheid voor klanten om met elkaar in dialoog te gaan en onder andere de voortgang van de koploperfondsen te bespreken. Deze sessies zijn onmisbaar gebleken voor het delen van kennis en het versterken van de onderlinge relatie en samenwerking.

Rol transitie management rol bij overgang naar Wtp

Een ander initiatief dat in 2024 zijn vruchten heeft afgeworpen, was het transitie management. Onze transitie managers spelen een cruciale rol in het beheerst begeleiden van onze klanten naar de Wtp. Door hun expertise en daadkracht zorgen zij ervoor dat de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel soepel verloopt. Dit transitie management is een essentieel onderdeel van onze dienstverlening en helpt onze klanten om de nodige stappen te zetten op een beheerste wijze.

Versterken relatie met consultants

Daarnaast hebben we onze banden met consultants verder aangehaald. Consultants vormen belangrijke partners voor AZL, en we hebben hen tijdens onze tweejaarlijkse bijeenkomsten bijgepraat over de ontwikkelingen binnen AZL en de markt. Deze bijeenkomsten, samen met de nieuwsbrieven die zij ontvangen, zorgen ervoor dat consultants goed geïnformeerd zijn over de actuele zaken en ontwikkelingen bij AZL. Dit versterkt niet alleen onze relatie met de consultants, maar zorgt er ook voor dat zij onze klanten beter kunnen adviseren.

Zichtbaar en aanwezig met relevantie

Onze aanwezigheid op diverse events en congressen heeft ook bijgedragen aan onze zichtbaarheid en kennisdeling. In 2024 hebben we het Pensioen Pro Partner Webinar georganiseerd, met als thema de begeleiding van deelnemers binnen het vernieuwde pensioenstelsel. Dit webinar, waarin we praktijk en wetenschap met elkaar verbonden, bood een platform voor diepgaande discussies en het delen van inzichten over de beste manieren om deelnemers te ondersteunen tijdens de transitie. Daarnaast verzorgden we op het Jaarcongres van de Pensioenfederatie een kennissessie over effectieve transitiecommunicatie. Door korte lijnen en slimme keuzes zorgen we ervoor dat deelnemers inzicht, overzicht en handelingsperspectief hebben om bewuste keuzes te maken en aan het stuur te zitten van hun financiële toekomst.

Partnerschap om het beste resultaat voor de deelnemers te bereiken

Wij geloven dat we alleen door krachtig samen te werken het beste resultaat voor deelnemers realiseren. Het succes van de eerdergenoemde initiatieven is mede te danken aan de actieve betrokkenheid van onze klanten. Hun feedback en deelname aan onze sessies en platforms hebben ons geholpen om onze diensten continu te verbeteren en af te stemmen op hun behoeften. Deze wederzijdse betrokkenheid is de basis van onze klantgerichte aanpak en draagt bij aan de duurzame relaties die we met onze klanten opbouwen.

Een goede regie is de sleutel tot succes

De invoering van de Wtp is een complexe en uitdagende periode voor veel pensioenfondsen en -uitvoeringsorganisaties én adviseurs. Een belangrijke mijlpaal die behaald dient te worden is het indienen van het invaarverzoek en implementatieplan bij DNB. In dit artikel belichten we de rol en toegevoegde waarde die de afdeling Integrale Bestuursadvisering (IBA) speelt bij dergelijke trajecten.

Eerste stappen

De betrokkenheid van de bestuursadviseur van het pensioenfonds is bij dit soort trajecten intensief. In eerste instantie ligt de rol van bestuursadvisering vooral in de ondersteunende en faciliterende hoek: het regelen van vergaderingen, het bijhouden van acties en besluiten en ervoor zorgen dat vergaderstukken tijdig beschikbaar zijn. "Deze ondersteuning is erg belangrijk in de voorbereidende fase van het transitieproces, waar de sociale partners samen optrekken met het bestuur om het transitieplan vast te stellen", beaamt de bestuursadviseur bij AZL.

Zoey Rondas

Bestuursadviseur bij AZL
over invaarverzoeken en
implementatieplannen



Als het transitieproces in een intensievere fase komt, kan de bestuursadviserende rol van AZL worden uitgebreid. Ook als het pensioenfonds het projectmanagement van het transitieproces extern heeft belegd, kan bestuursadvisering een belangrijke rol spelen in de ondersteuning van zowel het bestuur als de externe projectmanager. “Nadat sociale partners het transitieplan hebben vastgesteld komt het bestuur in een periode terecht waarin veel processen op gang komen en er continu geschakeld moet worden tussen de verschillende betrokken partijen”, aldus Zoey.

Brede ondersteuning

Een essentiële bijdrage van AZL-bestuursadvisering in dergelijke processen is de brede ondersteuning die zij kan bieden, bijvoorbeeld de nauwe samenwerking met een externe projectmanager en andere betrokken partijen. Er wordt specifiek gekeken naar de groeiende behoefte van het pensioenfonds en daarop wordt adequaat ingespeeld. Zo is het mogelijk om het AZL-bestuursadviseringsteam uit te breiden, naargelang de behoefte van het pensioenfonds. “Doordat we ons wendbaar opstellen, bieden we meer gerichte ondersteuning op verschillende gebieden, van juridische advisering en controles tot dossieropbouw, het coördineren van vergaderingen en de afstemming met alle betrokken partijen”, licht Zoey toe.

Als het aankomt op de afstemming en voortgang in dit soort trajecten, is de rol van het AZL-bestuursadviseringsteam ook helder. “Het is belangrijk dat er een duidelijke structuur en planning is, waarbij alle betrokkenen weten wat er van hen wordt verwacht en ook wanneer”, zegt de bestuursadviseur. “In een proces vol onzekerheden, waarbij de eisen van toezichthouders steeds uitgebreider worden en de hele sector zoekende is, dragen wij op een flexibele manier bij aan het uitvoeren van een strakke planning. Zonder het einddoel uit het oog te verliezen.”

Samenwerking en communicatie

AZL-bestuursadvisering kan goed helpen bij het invullen van de regierol in dergelijke trajecten. Dat kan ook in nauwe samenwerking met een externe projectmanager van een pensioenfonds zijn. Het belangrijkste daarin is om met alle betrokken partijen de structuur en planning van het gehele proces vorm te geven. Bij het uitvoeren van een strakke planning mogen twee zaken niet ontbreken: transparantie en proactiviteit in de communicatie.

“Door regelmatig overleg met DNB, de sociale partners en de diverse pensioenfondsgroepen zorg je ervoor dat alle partijen op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen en dat eventuele vragen snel kunnen worden beantwoord. Dit voorkomt vertragingen in het proces en zorgt ervoor dat dossiers zo compleet mogelijk worden ingediend”, geeft Zoey aan.

Daarnaast is ‘verwachtingsmanagement’ ook een belangrijk aspect waar continu de nodige aandacht voor is. Zoey: “Doordat je van tevoren duidelijke afspraken maakt over de verantwoordelijkheden en rollen van de diverse betrokkenen, en door deze verwachtingen continu te managen, voorkom je dat er zaken tussen wal en schip vallen. Dit is vooral belangrijk in de drukke laatste weken voor de indiening bij DNB, waarin elke fout of miscommunicatie kostbare tijd kan kosten.”

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen

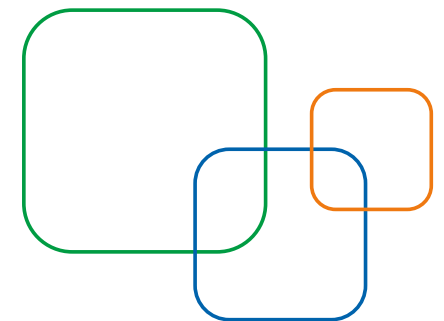
Wat het bestuursadvies van AZL onderscheidt in dit soort trajecten, is het vermogen om flexibel in te spelen op de behoeften van het pensioenfonds. “We dragen bij aan een omgeving waarin iedereen weet wat er van hen wordt verwacht, en waarin men elkaar kan aanspreken op de verantwoordelijkheden. Dit leidt, in nauwe samenwerking

met alle betrokken partijen, tot een proces waarin, ondanks de vele uitdagingen, het uiteindelijke doel –het succesvol indienen van het invaaverzoek en implementatieplan– wordt bereikt.”

Zo ook bij de koploperfondsen van AZL. Het harde werk en de toewijding van alle betrokken partijen leidde de afgelopen maand(en) tot het indienen van de invaaverzoeken en implementatieplannen bij DNB. “Dat waren intensieve periodes waar meerdere collega’s aan hebben meegewerkt”, geeft Zoey toe.

Succesformule?

De ervaring die AZL momenteel opdoet biedt waardevolle lessen voor de toekomst, benadrukt de bestuursadviseur. “Andere pensioenfondsen kunnen profiteren van de kennis en ervaring die is opgedaan in deze trajecten, bijvoorbeeld als het gaat om het managen van verwachtingen, het coördineren van complexe processen en het bijdragen aan een sterke samenwerkingsdynamiek tussen alle betrokken partijen. Met onze ervaring, flexibiliteit en duidelijke communicatie leveren wij een belangrijke bijdrage aan het succes van dergelijke complexe projecten.”





Verbinden met daadkracht

Het dynamische landschap van pensioenen ondergaat met de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel een historische en omvangrijke wijziging. In dit interview met transitiemanagers Levi Renneberg en Anthony Beijers onderzoeken we de rol van transitie management bij AZL, dat als een essentiële schakel fungeert in deze omvangrijke transformatie.

Wat houdt de rol van transitiemanager in?

Anthony: “De rol van transitiemanager binnen AZL is als een cruciale schakel, vergelijkbaar met een trechter. We fungeren als een liaison tussen AZL en klanten, waarbij we de stroom van informatie bewaken en een soepele overdracht waarborgen. Als ‘oliemannetjes’ hebben we de verantwoordelijkheid om niet alleen de voortgang binnen AZL te monitoren, maar zijn we ook het primaire aanspreekpunt voor klanten. Onze taak is veelomvattend.”

Waar lag de aandacht van de klanten dit jaar?

Levi: “In 2024 lag de nadruk van onze klanten op belangrijke data in 2025. Dit betrof de geplande livegang voor onze eerste pensioenfondsen, BPFL en POB, waarbij BPFL gedurende het einde van 2024 de transitiedatum heeft verschoven naar 1 januari 2026. Daarnaast was er voor alle klanten de noodzaak om hun transitie- en implementatieplannen tijdig af te ronden. Deze strakke tijdslijnen vereisten zorgvuldige planning en naadloze samenwerking tussen alle betrokken partijen.”

Zit daar ook de toegevoegde waarde van jullie in?

Anthony: “Inderdaad, onze toegevoegde waarde als transitie-managers komt tot uiting in ons vermogen om veranderingen te managen. Terwijl accountmanagers zich focussen op het bieden van een aanspreekpunt voor de totale dienstverlening en het vormen van een strategisch gesprekspartner, nemen wij de regie op de voorbereidingen van de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel.”

Zijn er specifieke trends of ontwikkelingen die jullie signaleren binnen de sector?

Levi: “Binnen de koploperfondsen hebben we een pioniers-mentaliteit zien ontstaan, waarbij alles voor de eerste keer gezamenlijk wordt aangepakt. Pionieren betekent ook continu nieuwe inzichten opdoen en hierop inspelen, waarbij flexibiliteit, transparantie en samenwerking cruciaal zijn. Dit geldt overigens niet alleen voor ons, maar voor de sector als geheel.”

Hoe monitoren jullie de mijlpalen en de voortgang van deze transitie?

Anthony: “Een essentieel instrument is onze gedetailleerde roadmap, met activiteiten, verantwoordelijken en deadlines. Tollgates fungeren als cruciale mijlpalen, voor zowel het pensioenfonds als AZL. Belangrijke momenten in 2024 richten zich onder andere op het testen van de applicaties in ons nieuwe IT-landschap en het realiseren van een soepele keten via koppelingen tussen de diverse systemen. Deze strakke monitoring is essentieel voor de overgang van al onze klanten volgens de migratiekalender.”

Welke rol spelen jullie in het bieden van stabiliteit en vertrouwen aan klanten?

Levi: “We zijn vanuit onze rol een stabiel en centraal aanspreekpunt. Door actief betrokken te zijn bij de gezamenlijke trajecten en inzicht te bieden, versterken we de relaties met klanten. Onze aanwezigheid aan tafel geeft zekerheid en we zijn gericht op het overbruggen van de uitdagingen die deze complexe overgang met zich meebrengt. In deze spannende overgangsperiode naar het vernieuwde pensioenstelsel en een nieuw IT-landschap zijn we niet slechts doorgeefluik; we zijn actieve gesprekspartners waarop vertrouwd kan worden. Dat is belangrijk om hier samen een succes van te maken.”

Hoe blijven jullie het vertrouwen richting klanten borgen in deze nieuwe fase van transitie?

Levi: “Ons vermogen om vertrouwen op te bouwen in deze transitiefase berust op verschillende pijlers. AZL faciliteert vanuit verschillende afdelingen, waaronder het actuaariaat, bestuursadvies en natuurlijk de specifieke programma's ‘Vernieuwing Pensioenen’ & ‘IT-vernieuwing’. Wij brengen deze expertise in dit traject bij elkaar en geven op die manier inzicht. Onze persoonlijke betrokkenheid en begeleiding spelen hierbij een cruciale rol. We zijn het visitekaartje van AZL en zijn de brug tussen klanten en organisatie.”

Wat is de rol van snelheid en klantgerichtheid in het beantwoorden van vragen en het geven van controle aan klanten?

Anthony: “Snelheid is een essentieel element in het vertrouwensproces. Klanten moeten snel en adequaat antwoord krijgen. Onze rol als ‘ogen en oren’ intern draagt bij om de snelheid van reactie te waarborgen. Door efficiënte communicatie en goed georganiseerde processen laten we klanten zien dat we in control zijn. Het is niet alleen een kwestie van het hebben van antwoorden, maar ook van het demonstreren van daadkracht en het inrichten van processen die in place zijn.”

Hoe draagt de consistentie in communicatie bij aan het opbouwen van vertrouwen?

Anthony: “Consistentie is van cruciaal belang. We fungeren als het gezicht van AZL richting klanten en zorgen ervoor dat de communicatie uniform en coherent is, ongeacht welke transitie-manager het betreft. Door als één team te opereren en dezelfde boodschap uit te dragen, creëren we een goed gevoel. Het is niet alleen de snelheid van antwoord, maar ook de eenduidigheid die klanten geruststelt.”

Op welke manier spelen jullie in op specifieke behoeften en vragen van klanten?

Levi: “Onze rol bestaat niet alleen uit enkel het beantwoorden van vragen; we anticiperen op de specifieke behoeften van klanten. Door proactief te zijn en nauw samen te werken met klanten begrijpen we hun unieke situatie.”

Hoe waarborgen jullie dat klanten weten dat jullie 'in control' zijn en weten waar jullie het over hebben?

Levi: “Het begrip ‘in control’ gaat verder dan alleen het hebben van kennis. Het draait om de demonstratie van daadkracht en het vermogen om effectief dingen met elkaar te verbinden. Onze snelheid in antwoorden, het gebruik van tools en het benutten van alle expertise binnen AZL tonen aan dat we weten waar we het over hebben. Klanten kunnen erop rekenen dat we de situatie beheersen en zo versterken we onze positie als betrouwbare partner in hun transitie.”

3.5

Onze dienstverlening

Onze visie is om de persoonlijke situatie en de behoefte van de deelnemer voorop te zetten. Zo bieden we altijd inzicht, overzicht en handelingsperspectief. We vertellen het eerlijke verhaal en maken pensioen toegankelijk en begrijpelijk. We zijn de pensioenbegeleider, de deelnemer aan het stuur en wij wijzen proactief de weg. We luisteren naar feedback en kijken altijd waar het beter kan. In 2024 stond onder meer de realisatie van het nieuwe IT-landschap centraal en het testen hiervan door gebruikers, zodat we de pensioenuitvoering in het vernieuwde pensioenstelsel en het nieuwe landschap kunnen uitvoeren voor onze klanten.

Iedereen maakt belangrijke keuzes in het leven, zoals het kiezen van een opleiding, een loopbaan, een vaste baan of meer flexibiliteit, en het kopen van een huis. Een ander belangrijk onderwerp is het verkrijgen van meer inzicht en controle over je eigen pensioen. Dit kan zowel duidelijkheid als spanning met zich meebrengen. Weet dat je veel zelf kunt regelen in de (digitale) MijnOmgeving, maar ook dat de medewerkers van AZL klaarstaan om je te helpen, nu en in de toekomst.

Het vernieuwde pensioenstelsel komt eraan en iedereen binnen AZL werkt hier hard aan. In 2024 hebben we gewerkt aan regels en reglementen, systemen en processen, brieven en overzichten en websites. Onze aanpak blijft consistent: bij alles wat we doen, houden we de klant en onze medewerkers in gedachten. Wat is er nodig om hen op de meest prettige manier te laten samenwerken, ondersteund door

systemen? Deze werkwijze passen we al jaren toe, waardoor we met vertrouwen kunnen zeggen dat we zorgen voor de continuïteit van de huidige dienstverlening tot de overgang naar de nieuwe dienstverlening volgens de Wtp.

Pensioen toegankelijk en begrijpelijk

Het was daarnaast in 2024 belangrijk om de huidige dienstverlening op niveau te houden en waar nodig te verbeteren. Medewerkers volgden opleidingen om hun inzetbaarheid te verbreden en actief bij te dragen aan nieuwe onderdelen in het IT-landschap. Nieuwe medewerkers werden aangenomen en opgeleid. In 2024 vergde de implementatie van de Wtp en de IT-vernieuwing, naast het draaien van de reguliere dienstverlening, nog meer inspanning van de afdeling Pensioenuitvoering.

Actieve betrokkenheid

Er is al veel gezegd en geschreven over het vernieuwde pensioenstelsel; er was vernieuwing nodig. Dit betekent dat deelnemers een actievere houding moeten aannemen bij het volgen van hun pensioenopbouw en het maken van keuzes tot aan hun pensioen. AZL helpt hierbij door duidelijke informatie te geven via de persoonlijke pensioenpagina van het pensioenfonds van de deelnemer. Via tekst, video en een overzicht van de te maken keuzes worden verschillende mogelijkheden getoond en kunnen de uitkomsten worden vergeleken om de juiste keuze te maken.

Persoonlijk contact

Dienstbaarheid en persoonlijk contact zitten al tientallen jaren in het DNA van onze organisatie. We maken het verschil voor onze klanten bij vragen over pensioen. Het vernieuwde pensioenstelsel is duidelijker en transparanter voor deelnemers, omdat het inzicht geeft in de eigen pensioenopbouw en de keuzes hierin. AZL zet ook in op digitale ondersteuning,

zodat informatie op elk moment van de dag kan worden opgevraagd en keuzes kunnen worden doorgegeven.



Het gaat om impactvolle keuzes, waarbij het fijn is contact te hebben met de specialisten van AZL, die je kunt bellen met alle vragen en die je begeleiden bij het maken van keuzes.

We staan klaar om de Wtp uit te voeren, waarbij we het pensioen dichterbij, transparanter en met een betere beleving brengen naar de deelnemers. Dit doen we door transparant inzicht te geven en hen te activeren en begeleiden, zodat ze weloverwogen stappen en keuzes kunnen maken vanuit een inkomensbewustzijn.

Maximale STP-graad

In 2024 hebben we alle aandacht gericht op de Wtp, houden we de dienstverlening op peil, maar maken we ook keuzes. In de nieuwe Wtp-omgeving zetten we in op verbeteringen

en een maximale straight through processing-graad (STP-graad), terwijl we in de huidige pensioenuitvoering de dienstverlening op peil houden. 2024 stond daarnaast in het teken van de datakwaliteit in de administratie als voorbereiding op de implementatie van de Wtp. De datakwaliteit is in het algemeen op orde en de geconstateerde bevindingen worden continu binnen de reguliere dienstverlening opgelost.

Reglementswijzigingen en -aanpassingen

In 2024 hebben we tot slot ook gewerkt aan regels en reglementen, systemen en processen, brieven en overzichten en websites. Onze aanpak blijft consistent: bij alles wat we doen, houden we de klant en onze medewerkers in gedachten. Wat is er nodig om hen op de meest prettige manier te laten samenwerken, ondersteund door systemen?

Deze werkwijze passen we al jaren toe, waardoor we met vertrouwen kunnen zeggen dat we zorgen voor de continuïteit van de huidige dienstverlening tot de overgang naar de nieuwe dienstverlening volgens de Wtp. We hebben hieronder het overzicht van 2024 uiteengezet:

- Vier (inhaal) en/of aanvullende indexaties.
- Drie reglementswijzigingen.
- Veertien wijzigingen toetredingsleeftijd.
- Zes wijzigingen AOW-leeftijd 67.0 naar 67.3.
- Vier wijzigingen in verband met overgang naar een nieuwe uitvoerder.
- Overgang van vermogensbeheerder van Stichting Pensioenfonds Smurfit Kappa Nederland.



3.6

Onze producten en diensten

In 2024 heeft AZL zich opnieuw ingezet om zijn klanten optimaal te ondersteunen bij de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel. Door onze uitgebreide ervaring en kennis van de Wtp hebben we nieuwe producten ontwikkeld en bestaande producten vernieuwd om onze klanten optimaal te begeleiden. Deze inspanningen waren van groot belang in een jaar vol veranderingen en uitdagingen.

Ontwikkeling nieuwe producten

Een van de belangrijkste ontwikkelingen is de 'Communicatietoolkit'. Deze toolkit is ontworpen om de complexe overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel helder en begrijpelijk te communiceren. Het bevat een uitgebreid modulaire contentpakket met evenwichtige teksten, visueel aantrekkelijk beeldmateriaal, infographics en animaties. Deze middelen zijn afgestemd op de verschillende fases van de transitie en worden pensioenfondsspecifiek aangepast, zodat zowel deelnemers als werkgevers goed geïnformeerd zijn. Heldere communicatie is essentieel, zowel voor, tijdens als na de transitie, en de toolkit biedt hiervoor een solide basis.

Naast de Communicatietoolkit heeft AZL het 'Target Operating Model Vermogensbeheer' verder ontwikkeld. Deze blauwdruk dient als format voor de samenwerking tussen pensioenfondsen, uitvoeringsorganisaties en vermogensbeheerketenpartners. Het model beschrijft de governance van de samenwerking, inclusief de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende ketenpartners. Dit zorgt voor duidelijke afspraken en een soepele

samenwerking, zelfs bij procesverstorende events. De brede acceptatie van deze blauwdruk bij onze pensioenfondsen benadrukt het belang en de effectiviteit ervan.

Om de kennis, betrokkenheid en het bewustzijn van deelnemers te vergroten, heeft AZL twee e-learnings ontwikkeld voor een klant. De ene e-learning richt zich op de pensioenregeling van deze klant, terwijl de tweede speciaal is ontworpen voor deelnemers die bijna met pensioen gaan. Deze e-learnings worden via e-mailservices en digitale nieuwsbrieven aan de deelnemers aangeboden. Door deze educatieve middelen kunnen deelnemers beter geïnformeerd beslissingen nemen over hun pensioen.

Een andere ontwikkeling is de introductie van invaarberekeningen voor deelnemers. In 2023 heeft AZL het 'Keuzekompas' geïntroduceerd. Inmiddels hebben we de nodige ervaring opgedaan met de laatste fase, het invaren. Wanneer een pensioenfonds overgaat naar het vernieuwde pensioenstelsel, moeten pensioenaanspraken worden omgerekend naar persoonlijke kapitalen. AZL biedt voor het maken van invaarberekeningen een efficiënte en geïntegreerde aanpak aan en maakt de risico's voor de pensioenfondsen inzichtelijk, waardoor zij voor hun deelnemers een weloverwogen keuze kunnen maken en deelnemers precies weten waar ze aan toe zijn. Dit proces is significant voor een transparante en eerlijke overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel.

Innovaties bestaande producten

Onze bestaande producten zijn ook aangepast aan het vernieuwde pensioenstelsel. De RiskMap-rapportage is doorontwikkeld en biedt nu uitgebreidere informatie die relevant is onder zowel het huidige als het vernieuwde pensioenstelsel. Deze rapportage monitort op basis van objectieve criteria hoe pensioenfondsen scoren op de pensioendriehoek van premie, beleggingen en ambitie. Dit biedt pensioenfondsen

waardevolle inzichten en helpt hen bij het maken van strategische beslissingen.

Daarnaast hebben we de AZL Data Apk uitgebreid met de 'stay clean'-fase. Na de initiële 'get clean'-fase, waarin gegevens grondig worden gecontroleerd en opgeschoond, focust de stay clean-fase op het waarborgen van de datakwaliteit tot de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel. Dit is essentieel voor het succesvol migreren en het adequaat uitvoeren van invaarberekeningen. Met de beschikbare rapportages vanuit de migratiecontroles en stay clean-fasecontroles waarborgen pensioenfondsen aantoonbaar de datakwaliteit.

Verder is in 2024 de Producten- en Dienstencatalogus herzien voor het vernieuwde pensioenstelsel. In deze catalogus staat de dienstverlening die AZL aanbiedt aan zijn fondsen in de nieuwe regelingen. Alle bestaande producten en diensten zijn hierbij tegen het licht gehouden. Door de producten en diensten voor de klanten duidelijk te beschrijven, weet iedereen vooraf precies wat men bij AZL kan afnemen. Dit geeft pensioenfondsbesturen, maar ook AZL, helderheid en duidelijkheid.

Vanuit wet- en regelgeving is DORA een belangrijk aandachtspunt. AZL heeft pensioenfondsen geholpen te voldoen aan de DORA-regelgeving, die ICT-risico's in de Europese financiële sector beheerst. Als uitbestedingspartner speelde AZL een sleutelrol bij de naleving van DORA-eisen, vooral voor kritieke bedrijfsfuncties, zoals pensioenadministratie en incasso. AZL heeft het IT-beleid en de processen aangescherpt en een testversie van het DORA-informatieregister ingediend bij DNB. Daarnaast heeft AZL bijgedragen aan beleidsaanpassingen en zijn er DORA-workshops georganiseerd. AZL is klaar voor DORA en blijft de naleving van de eisen periodiek toetsen.

Pensioen Pro Awards 2024

Ook in 2024 werd AZL met twee projecten genomineerd voor de Pensioen Pro Awards, categorie Communicatie. Het ene genomineerde project is de 'Keuzebegeleidingsmodule' (in samenwerking met De Nationale APF en Sprekels), die deelnemers helpt bij het maken van weloverwogen keuzes voor hun pensioenprofiel. AZL werd ook genomineerd met een eigen project voor de gecreëerde en geteste transitiecommunicatie waarin online informatie actiegericht en snack-sized wordt aangeboden. Met deze producten en diensten blijft AZL zich inzetten om zijn klanten optimaal te ondersteunen bij de uitdagingen en veranderingen in de pensioenwereld. Onze continue focus op innovatie, kwaliteit en klantgerichtheid zorgt ervoor dat we klaar zijn voor de toekomst en onze klanten kunnen helpen bij het navigeren door het pensioenlandschap.



In 2024 hebben we ons intensief beziggehouden met het vormgeven van de dienstverlening richting deelnemers en werkgevers in de Wtp. Het nieuwe IT-landschap fungeert hierbij als de facilitator, die dit alles mogelijk maakt. Dankzij de Wtp, die als katalysator heeft gewerkt, zetten wij een persoonlijke en transparante dienstverlening neer met realtime inzichten. In dit artikel vertelt customer journey-specialist Iris Knobbe hoe we dit hebben aangepakt en hoe we de klant in het vernieuwde pensioenstelsel centraal stellen om waarde te creëren.

Aansluiten bij de behoeften van de doelgroep

“Laat ik vooropstellen dat het uitwerken van een customer journey een middel en geen doel op zich is”, trapt Iris af. “Customer journeys helpen pensioenfondsen te snappen welke stappen een deelnemer of werkgever neemt, vanaf oriëntatie tot herhaaldelijk gebruiken van een product, en laten zien hoe de dienstverlening ervaren wordt vanuit hun perspectief. Dit inzicht leidt ertoe dat de dienstverlening in het vernieuwde pensioenstelsel veel meer aansluit op behoeften en persoonlijker en transparanter wordt, wat resulteert in tevreden deelnemers en werkgevers en een efficiëntere bedrijfsvoering.”

Deze gedachtegang wordt door AZL toegepast bij het ontwerpen van de dienstverlening in het vernieuwde pensioenstelsel en op basis van het nieuwe IT-landschap. Ook daar wordt vanuit klantreizen, ofwel customer journeys, gewerkt en stelt AZL de behoeften van de deelnemer en werkgever centraal. Iris voegt toe: “Binnen deze trajecten identificeren we specifieke doelgroepen, behoeften en contactmomenten, door nauwe samenwerking met experts, de business, en uitgebreid onderzoek onder de doelgroep. Dit uit zich in uitgewerkte customer journeys die input vormen voor de hele klantinteractie, waaronder de digitale journeys in het pensioenportaal, maar ook de e-mailnotificaties, brieven en persoonlijke ondersteuning door de klantenservice.”

Iris Knobbe

Customer journey-specialist bij AZL
over het centraal stellen van de klant

Het centraal stellen van de klant om waarde te creëren



De kracht van het werken vanuit customer journeys ligt volgens Iris niet alleen in het concept, maar ook in de uitvoering ervan. “Een nauwe samenwerking met proces- en productteams is belangrijk”, benadrukt ze. “Alleen als processen en producten rekening houden met hoe de klantreis eruitziet, creëren we de gewenste waarde. Zo stemmen we met onze juristen en productontwikkeling af over de vereisten in de Wtp. Denk hierbij aan het inzicht bieden in het pensioenkapitaal of de kosten, het tijdig informeren van gepensioneerden over hun aangepaste uitkering, het activeren van deelnemers op het moment dat ze keuzes kunnen of moeten maken en ze hierbij zo optimaal mogelijk te begeleiden.”

Bij het ontwerpen van de benodigde processen is het Iris haar taak om de impact op de deelnemer inzichtelijk te maken. Zodat collega's hier zoveel als mogelijk rekening mee kunnen houden en de dienstverlening in het vernieuwde pensioenstelsel ook toegevoegde waarde voor hen biedt. Met andere woorden: de klant staat centraal waardoor de dienstverlening transparanter en persoonlijker wordt.

State-of-the-art

“We werken echt anders bij AZL”, zegt Iris met trots. “De focus ligt op deelnemers en werkgevers, niet alleen op processen. We zijn blij dat onze inspanningen richting het vernieuwde pensioenstelsel hieraan hebben bijgedragen.” Deze erkenning vertaalt zich in vertrouwen, niet alleen binnen AZL, maar ook bij pensioenfondsen en consultants. “Het feit dat anderen de meerwaarde van onze aanpak zien, is erg fijn”, voegt Iris toe. Het bewijst de verdere verschuiving naar een bedrijfsbrede cultuur die nog meer gedreven wordt door de behoeften van klanten.

Toekomstperspectief

Voor Iris en haar team is tevredenheid geen abstract doel; het is meetbaar en concreet. “Tegen eind 2026 streven we naar structurele verbeteringen in klanttevredenheid, zowel bij deelnemers, werkgevers als pensioenfondsen”, geeft ze aan. Daarnaast streeft Iris met haar collega's naar een stijging in medewerkerstevredenheid en een toename in dienstengebruik zonder ongewenste contacten. “Ons ultieme doel is om minder operationele vragen te ontvangen en ons te kunnen richten op inhoudelijke en verdiepende zaken”, licht de customer journey-specialist toe.

Een doordachte verbetercyclus

Naast het ontwerpen en implementeren van customer journeys, is ook de opvolging ervan essentieel voor het streven naar optimalisatie. “Een goede verbetercyclus, gebaseerd op harde data, feedback van de doelgroep en gedragsanalyse, is noodzakelijk”, merkt Iris op. “Dit stelt ons vervolgens in staat om verbeterpotentieel te identificeren, op klantwaarde te prioriteren en gerichte interventies te ontwikkelen.”

Ze voegt hieraan toe: “We streven naar continue metingen, die ons leren hoe deelnemers de dienstverlening ervaren, maar ook laten zien in hoeverre ze zich geholpen voelen tijdens het maken van keuzes in de verschillende klantreizen.” Dit herhalende proces van meten, leren en verbeteren zal in de toekomst de kern van de customer journey-benadering bij AZL en bijdragen aan de voortdurende optimalisatie van de dienstverlening.

In een tijd waarin klanttevredenheid en efficiency van groot belang zijn voor succes, speelt Iris en het team van customer journey-specialisten een onmisbare rol. De toewijding aan ‘de deelnemer centraal’ en continue verbetering belooft een toekomst waarin AZL blijft schitteren in het creëren van waarde voor zijn klanten en stakeholders.

Deelnemers BPFL testen website in supermarkt

Het is belangrijk dat deelnemers makkelijk informatie vinden en taken volbrengen op de nieuwe pensioenfondswwebsite. In oktober 2024 heeft een team AZL'ers daarom in supermarkten BPFL-deelnemers de nieuwe website laten testen. We kregen waardering en feedback waarmee we verder aan de slag kunnen.

Eerste resultaten

De deelnemers vonden de algemene informatie op de website duidelijk en overzichtelijk. Daarbij is het essentieel dat deelnemers geactiveerd worden en in één keer op de juiste plek op de website landen. Hier moeten ze relevante informatie vinden en hun taak direct kunnen uitvoeren.

Verder werd de eerste schets van het digitale ‘financieel overzicht’ gewaardeerd. Het gelaagd laten zien van de verschillende pensioenbedragen werkt. Dit geldt ook voor het tonen van het pensioenkapitaal. In combinatie met het maandbedrag, is dit voor de gebruikers van de nieuwe website duidelijk. Het zien van de bedragen riep vervolgens nieuwe vragen bij deelnemers op, zoals ‘Wat als ik eerder wil stoppen of meer ga werken, en wat te doen bij onvoldoende pensioen?’. Dit biedt mooie handvatten om de website vraaggestuurd en gelaagd verder te ontwikkelen.

E-learnings voor Flexsecurity: een innovatieve benadering

In een tijd waarin pensioencommunicatie vaak als complex en ontoegankelijk wordt ervaren, heeft Stichting Pensioenfonds Flexsecurity (Flexsecurity) in 2024 een stap gezet. Met de lancering van e-learnings willen zij hun deelnemers op een laagdrempelige en interactieve manier informeren over hun pensioen. Dit initiatief is een antwoord op de behoefte aan effectievere communicatie en grotere betrokkenheid van de deelnemers.

“Het idee voor de e-learnings bij Flexsecurity ontstond ongeveer twee jaar geleden, tijdens de voorbereiding van het jaarplan voor 2023”, geeft Gerjon Dol (bestuurder bij Flexsecurity) aan. Het doel was om de betrokkenheid van deelnemers te vergroten en hen op een laagdrempelige manier te informeren over hun pensioen. “Hoewel de nieuwsbrief wel gelezen werd, was er behoefte aan een effectievere manier om informatie over te brengen. De website biedt weliswaar alle benodigde informatie, maar het is onrealistisch te verwachten dat deelnemers deze volledig gaan doorzoeken. Zo is het idee ontstaan om e-learnings te ontwikkelen”, legt Etienne Habets (senior communicatieadviseur bij AZL) uit.

Gerjon Dol

Bestuurder bij Flexsecurity



Etienne Habets

Senior communicatieadviseur bij AZL

Verskil per doelgroep

De e-learnings richten zich op twee belangrijke doelgroepen. De eerste groep bestaat uit nieuwe medewerkers die via een uitzendbureau beginnen en pensioen gaan opbouwen. Voor hen is het belangrijk om te begrijpen hoe hun pensioenopbouw werkt, welke keuzes ze kunnen maken en wat dit voor hen betekent. Maar ook voor deelnemers die al langer pensioen opbouwen via het pensioenfonds is deze e-learning interessant. De tweede groep zijn de bijna-gepensioneerden die voor belangrijke keuzes staan, zoals het kiezen tussen een vast of variabel pensioen. Deze groep moet begeleid worden in dit proces, zodat ze goed geïnformeerd hun keuzes kunnen maken.

Flexsecurity heeft altijd te maken gehad met de uitdaging van korte dienstverbanden en lage betrokkenheid bij het pensioen. Toch is de e-learning positief ontvangen door de deelnemers die deze hebben gevolgd. "We zien zeer positieve feedback van de deelnemers die de e-learning volgen.

Ze vinden het een fijne manier om meer te leren over hun pensioen en waarderen de toegankelijkheid van de informatie", zegt Etienne. "En ook vanuit de werkgever ontvang ik positieve signalen. Met name over het gebruiksgemak", benadrukt Gerjon.

Laagdrempelig en toegankelijk

De samenwerking tussen AZL en Flexsecurity was belangrijk voor het succes van dit project. Samen met een externe partij, die gespecialiseerd is in didactische e-learnings, werd de inhoud van de e-learnings ontwikkeld en continu geëvalueerd. "We hebben een jaar uitgetrokken om de e-learning te monitoren en te verbeteren. In de tussentijd zijn we natuurlijk continu bezig om de inhoud te optimaliseren", aldus Etienne.

Wat deze e-learnings bijzonder maakt volgens Gerjon, is de toegankelijkheid. De e-learning is openbaar en vereist geen inlog, wat de drempel verlaagt voor deelnemers. "Dit is een

bewuste keuze om de informatie zo laagdrempelig mogelijk aan te bieden, wat belangrijk is voor onze doelgroep", benadrukt de bestuurder van Flexsecurity.

Met het opzetten van de e-learnings voor Flexsecurity is er een innovatief project geleverd dat deelnemers op een toegankelijke manier informeert over hun pensioen. De e-learnings sluiten aan bij de behoeften van de deelnemers en de communicatiestrategie van het pensioenfonds. "Met positieve feedback en plannen voor verdere ontwikkeling, lijken de e-learnings een waardevolle toevoeging te zijn voor onze werkgevers en deelnemers", sluit Gerjon af.

*Benieuwd naar de e-learnings van Flexsecurity?
Ga dan naar www.flexsecuritypensioen.nl/leren.*



3.7

Vernieuwing Pensioenen en IT-vernieuwing

De Wtp heeft als doel om pensioenen transparant en persoonlijk te maken. Essentieel voor deze transitie is dat het pensioenfonds en pensioenuitvoeringsorganisatie samenwerken als partners en elkaar helpen om het werk behapbaar te houden en risico's te beheersen. In 2024 zien we dat de samenwerking tussen de twee koploperfondsen en AZL op een goede zakelijke wijze is geïntensiveerd en er goede voortgang is geboekt om voor beide pensioenfondsen een persoonlijk en transparant pensioen mogelijk te maken. Tijdens deze transitie hebben we waardevolle inzichten opgedaan over de complexiteit van de migratie. Het vergt meer tijd om voor onze pensioenfondsen een goede onderbouwing van een evenwichtige verdeling te realiseren.

Goede voorbereiding is het halve werk

In de voorgaande jaren is er goed samengewerkt met onze pensioenfondsen om tot een effectief productmodel te komen waarin zij hun toekomstige reglementen kunnen definiëren. Zo hebben we in 2023 een uitgebreid draaiboek opgesteld met acties die door het pensioenfonds, de pensioenuitvoeringsorganisatie en toezichthouder moeten worden uitgevoerd om succesvol te kunnen invaren in het vernieuwde pensioenstelsel. Dit vormt de basis voor onze kwartaalplanningen en zorgt ervoor dat we zowel oog hebben voor het heden als voor noodzakelijke activiteiten in de komende jaren. Hierover zijn we ook in 2024 in gesprek gebleven met onze klanten.

Ook is er een IT-architectuur en IT-landschap gekozen die voldoen aan alle eisen om pensioenen transparant en persoonlijk te maken. AZL heeft de juiste leveranciers geselecteerd om een nieuw landschap te realiseren voor de Wtp, waardoor er geen concessies gedaan hoeven te worden vanwege beperkingen in de bestaande IT.

Succesvolle oplevering SPR-administratie door goede samenwerking

We zijn er trots op dat we in 2024 de benodigde functionaliteit hebben kunnen realiseren voor het voeren van een SPR-administratie. Onze partners hebben hier een belangrijke rol in gespeeld, met een hoofdrol voor Festina Finance, dat erin is geslaagd om een administratie op te leveren die per januari 2025 als eerste pakketleverancier de Wtp-administratie zal ondersteunen voor meer dan 200.000 deelnemers.

Er is ook een hoofdrol voor ons moederbedrijf NN, dat expertise en moderne cloud-componenten ter beschikking heeft gesteld om een veilige en betrouwbare online realtime dienstverlening mogelijk te maken. Hierbij is er een belangrijke rol voor het Security Operating Center van NN, dat zowel de veiligheid van onze nFTK-dienstverlening als het nieuwe Wtp-landschap, bewaakt.

Bij de inrichting van onze Wtp-dienstverlening staat de deelnemer centraal. Dit betekent dat customer journeys het uitgangspunt zijn voor onze processen en IT-inrichting, en dat er veel aandacht is besteed aan juiste en volledige communicatie per brief en in de digitale omgeving over het invaren. We zijn er trots op dat we samen met onze koploperfondsen deze communicatie op tijd hebben gerealiseerd, waarbij de eisen van de toezichthouder op een begrijpelijke wijze zijn geïmplementeerd.

Lessen voor de toekomst

De transitie naar de Wtp is voor alle partijen in de pensioensector leerzaam. Ondanks goede voorbereiding is er veel geleerd en moesten oplossingen worden gevonden voor onverwachte uitdagingen. In 2024 bleek dat de werkzaamheden voor het migreren van deelnemers van de nFTK-administratie naar de Wtp veel meer met zich meebracht dan gedacht. Dit betrof onder andere de eisen van pensioenfondsen en toezichthouders aan een aantoonbare migratie, de functionaliteit die partijen in de vermogensbeheerketen nodig hebben, en de hogere eisen die een online realtime pensioenadministratie stelt.

Voor onze pensioenfondsen is de transitie en bijbehorende voorbereiding en bewijsvoering iedere keer nieuw, en we zetten ons volop in om alle geleerde lessen in te brengen in deze gezamenlijke reis naar een persoonlijk en transparant pensioenstelsel.

Vooruitblik

De transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel heeft in 2024 aanzienlijke vooruitgang geboekt dankzij de intensieve samenwerking met onze pensioenfondsen en leveranciers. Ondanks de uitdagingen, heeft AZL samen met haar partners belangrijke stappen gezet om een transparant en persoonlijk pensioen mogelijk te maken. De nieuwe invaardatum van ons eerste pensioenfonds op 1 juli 2025 biedt voldoende tijd om goed voorbereid te zijn. De opgedane lessen dragen bij aan een succesvolle overgang naar de Wtp en vormen een solide basis voor toekomstige transities.

Doelarchitectuur: blauwdruk van de toekomst

In een wereld waarin technologische ontwikkelingen en regelgeving voortdurend veranderen, wordt de rol van een enterprise architect steeds belangrijker. In de pensioensector is dit niet anders. Marco Kelderman vervult die rol bij AZL. In dit interview deelt Marco zijn inzichten over het belang van doelarchitectuur, hoe het strategische keuzes beïnvloedt, en welke rol nieuwe technologieën zoals AI spelen in de toekomst van pensioenadministratie.

Marco werkt inmiddels enige jaren als enterprise architect bij AZL. Zijn loopbaan begon echter niet in de IT, maar in de pensioenadministratie. Deze achtergrond geeft hem een uniek inzicht in de complexiteit en de behoeften van de pensioenwereld. Marco vergelijkt zijn werk vaak met die van een architect in de bouw: “Net als in de bouw moet je rekening houden met allerlei aspecten waar je in eerste instantie niet aan denkt, zoals veiligheid en efficiëntie. Als Enterprise architect ontwerp ik het IT-landschap van AZL met deze factoren in gedachten.”

Stip op de horizon

Doelarchitectuur, zo legt Marco uit, is als een bestemmingsplan. Het is de ‘stip op de horizon’ die richting geeft aan de lange termijn ontwikkeling van het IT-landschap en de bedrijfsprocessen. “Doelarchitectuur helpt ons om het IT-landschap en de organisatie af te stemmen op de toekomstige wensen en behoeften. Bijvoorbeeld lagere kosten en een betere klantbediening”, zegt Marco. Hij kijkt nu al naar 2028 en verder, waarbij hij rekening houdt met opkomende technologieën zoals AI en de veranderende behoeften van de markt.



Meerwaarde voor digitale klantbediening

Een goed ontwikkelde doelarchitectuur biedt een aanzienlijke meerwaarde voor de digitale klantbediening, zowel voor werkgevers als deelnemers. Marco houdt de concurrentie en de financiële dienstverlening dan ook nauwlettend in de gaten om relevante trends over te nemen. “Wat je ziet is dat integratie met andere domeinen zoals zorgverzekeraars, banken of hypotheeklenke steeds belangrijker wordt: financial planning. Je wilt niet alleen de inhoud van je pensioenpotje weten, je wilt ook weten hoe dat gecombineerd wordt met je spaargeld en hypotheek. Kun je bijvoorbeeld al eerder stoppen met werken?”

Marco benadrukt dat pensioenklanten steeds meer verwachten van hun dienstverleners, vergelijkbaar met de snelheid en het gemak van bankdiensten. “Je kijkt elke dag op de mobiele app van je bank, is mijn salaris al gestort of mijn hypotheek afgeschreven? Wat als we dat ook voor ons pensioen doen?” legt hij uit. Deze veranderende klantverwachtingen vragen om een flexibel en toekomstgericht IT-landschap, welke AZL in 2024 heeft gerealiseerd.

Blik op de toekomst

Als enterprise architect kijkt Marco voortdurend naar de toekomst. Zijn droom voor AZL? In de top 3 van pensioenuitvoeringsorganisaties, in nauwe samenwerking met moederorganisatie NN Group.

Nieuwe technologieën zoals AI spelen in de toekomst ook een belangrijke rol. Marco vertelt dat AZL al gebruikmaakt van Microsoft Copilot om efficiënter te werken en klantvragen beter te beantwoorden. Hij ziet nieuwe technologieën als een aanvulling die steeds verder geïntegreerd wordt in de dienstverlening van AZL.

“In de toekomst blijft doelarchitectuur dienen als kompas voor AZL, waarbij het helpt om niet alleen de huidige uitdagingen aan te pakken, maar ook om klaar te zijn voor wat er nog komt. Door de juiste balans te vinden tussen innovatie en bewezen methoden, is AZL goed gepositioneerd om de komende jaren een leidende rol te blijven spelen in de pensioenuitvoering.”



3.8

Onze mensen en organisatie

Alle AZL-collega's blijven het verschil maken met hun inzet, vakmanschap en gedrag en houding voor onze pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers. Wij verdiepen ons graag in pensioenvraagstukken en worden gemotiveerd van het ontwikkelen van oplossingen waar we samen beter van worden. Wij zijn altijd bereid een extra stap te zetten om meer te leveren dan verwacht wordt.

Transformatie van onze organisatie

AZL werkt elke dag om verder invulling te geven aan haar ambitieuze strategie om de transitie te maken naar een agile en meer data gedreven organisatie. We veranderen steeds meer 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 marktvragen en klantwensen. In het kader van alle veranderingen investeren we in nieuwe kennis en competenties. Dit doen we ook door stevig in te zetten op zowel het behouden van ervaren en natuurlijk het aantrekken van nieuwe, competente, collega's die AZL versterken in het realiseren van de grote uitdagingen.

Met juiste kennis en competenties klaar voor Wtp

In 2024 hebben we verder geïnvesteerd in het ontwikkelen van bestaande en nieuwe medewerkers. Zo is de onboarding van nieuwe medewerkers aangescherpt en hebben we voor de afdeling Pensioenuitvoering een additioneel trainings-traject opgezet om medewerkers klaar te stomen voor de Wtp. Daarnaast heeft AZL veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van haar medewerkers door middel van Wtp-trainingen. Alle medewerkers hebben dit jaar de verplichte online Wtp-modules gevolgd, wat bijdraagt aan hun professionele groei en kennis. Deze trainingen zijn een belangrijk onderdeel van AZL's inzet voor continue ontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid.

Focus bij het uitbouwen van kennis en ervaring ligt op het gebied van user experience, user interface, klantreizen, data en IT. Het meerjarig strategisch opleidingsprogramma is ook in 2024 hiervoor aangewend. Binnen HR zijn op het gebied van 'Leren & Ontwikkelen' expliciet de competenties volgens de Talenten Motivatie Analyse (TMA) vormgegeven en hier worden individuele medewerkers en teams verder op ontwikkeld.

Aantrekkelijke werkgever

De pensioensector schrijft geschiedenis en mensen willen daar onderdeel van zijn. Vooral bij een pensioenuitvoeringsorganisatie die een state-of-the-art-oplossing heeft gekozen voor zijn klanten, is de aantrekkingskracht groot. Dit maakt AZL ook aantrekkelijk als werkgever en stelt ons, ondanks de druk op de arbeidsmarkt, in staat om getalenteerd personeel aan te trekken.

Door te kiezen voor innovatieve en vooruitstrevende oplossingen, laten we zien dat we niet alleen met de tijd meegaan, maar ook de toekomst vormgeven. Dit trekt niet

alleen klanten aan die op zoek zijn naar betrouwbare en moderne pensioenoplossingen, maar ook getalenteerde professionals die willen werken in een dynamische en vooruitstrevende omgeving. Bij ons krijgen medewerkers de kans om te groeien, te leren en bij te dragen aan baanbrekende ontwikkelingen in de pensioensector. We bieden niet alleen een baan, maar een carrière vol mogelijkheden en innovatie.

We mogen dan ook stellen dat we een aantrekkelijke werkgever zijn met een uitdagende, prettige en gezonde werkomgeving in combinatie met goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat laten we door diverse arbeidsmarktuitingen, maar ook door de prima begeleiding van sollicitanten iedere dag zien. De arbeidsmarkt is minder oververhit dan in 2023 maar blijft voor bepaalde functies even uitdagend en dynamisch als voorheen. Naast het aantrekken van nieuwe medewerkers, zijn we ook zuinig op onze bestaande collega's. Daarmee zetten we in op behoud van kennis en ervaring.

Focus op vitaliteit

De Arbo- en vitaliteitsagenda blijft belangrijk. Dat betekent dat we op werkplekpreventie, bedrijfshulpverlening en de activiteiten door Vitaal AZL weer volop inzet gepleegd hebben. In 2024 hebben we daaraan toegevoegd dat iedere medewerker de gelegenheid heeft gekregen het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) te ondergaan. Ruim de helft van de medewerkers heeft daar gebruik van gemaakt. Dat helpt zowel het individu als ook AZL en HR.

Goede medewerkersbetrokkenheid

AZL houdt tweemaal per jaar het medewerkertevredenheidsonderzoek, genaamd Peakon, waarbij medewerkers anoniem een digitale vragenlijst invullen. Met een deelname van meer dan 80% en een score van 7,4 in 2024 kunnen we trots zijn.

Zeker gezien de transformatie van de organisatie en transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel.

Ondernemingsraad

In 2024 heeft de ondernemingsraad (OR) veel aandacht gehad voor de implementatie van het nieuwe IT-landschap met daarin onder andere het nieuwe systeem van Festina Finance, met het oog op de koploperfondsen die de overstap gaan maken naar het nieuwe pensioencontract. De OR onderschrijft dat een succesvolle implementatie van de nieuwe pensioenregelingen van groot belang is voor de toekomstbestendigheid van AZL. Tegelijkertijd heeft de OR aandacht voor de bestaande wereld. De OR merkt dat het uitvoeren van werkzaamheden op zowel vernieuwing als de bestaande wereld, veel vraagt van de medewerkers. De OR heeft daarom in 2024 ook extra aandacht gevraagd voor HR-aspecten, waaronder werkdruk en behoud van kennis en expertise in de bestaande wereld om onze dienstverlening te continueren. Over deze en andere onderwerpen heeft veelvuldig overleg plaatsgevonden tussen de OR en de bestuurder, die op grond van de (Wet op de ondernemingsraden dit overleg voert. Het is ook onderwerp van gesprek geweest in het periodieke overleg met de raad van commissarissen (rvc).

2025 wordt voor AZL 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. Tegelijkertijd dient ook de kwaliteit van de bestaande dienstverlening op peil te blijven. De inzet van alle medewerkers is daarbij in 2025 en de jaren die volgen cruciaal.



3.9

Corporate governance

Als organisatie met een belangrijke maatschappelijke rol in Nederland is AZL zich 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 vormen risicomanagement, in control zijn en datakwaliteit belangrijke pijlers binnen programma's die gericht zijn op Wtp-compliance. AZL onderstreept het belang hiervan en neemt de klanten frequent mee in dit proces, ook wat betreft risicomanagement en -beheersing.

We zijn in control en helpen onze klanten om dat ook te zijn

In het afgelopen jaar hebben we ons gericht op het verder versterken van ons risicomanagementkader om te voldoen aan de hoogste eisen op het gebied van security, privacy en compliance. Ons doel is niet alleen om zelf in control te zijn, maar ook om onze klanten te helpen deze hoge mate van in control te bereiken.

Ons risicomanagementkader is gebaseerd op het COSO-framework (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), dat wereldwijd erkend wordt als een toonaangevend model voor risicomanagement. Dit kader voldoet aan de strenge eisen waardoor we een solide basis hebben gelegd voor aantoonbaar in control en vertrouwen. We nemen onze verantwoordelijkheid op het gebied van risicomanagement zeer serieus. Dit omvat zowel financiële

als niet-financiële risico's. Door een gestructureerde aanpak en continue monitoring zorgen we ervoor dat we proactief kunnen reageren op potentiële bedreigingen en kansen.

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 krediet-risico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en het prijs-risico 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 2024 van de jaarrekening.

Assurance over risicobeheersing (o.a. ISAE 3402 en 3000)

Ook in 2024 leggen we verantwoording af over de beheersing van de processen, applicaties, IT general controls en programma's, waaronder 'Vernieuwing Pensioenen' en 'IT-vernieuwing'. De belangrijkste assurance-rapportages zijn de ISAE 3402- en ISAE 3000-rapportages. Met beide rapportages geven we onze klanten en hun externe accountants transparant inzicht in de opzet, bestaan en werking van de interne beheersing. Naast de reguliere assurance rapportages, laten we daar waar nodig ook audits uitvoeren door externe accountants waaronder op het Wtp-migratieproces.

AZL is een nieuw IT-landschap aan het ontwikkelen en er zijn in 2024 grote stappen gezet om een nieuw controle framework op te stellen. Dit framework stelt ons in staat om de complexiteit en dynamiek van het nieuwe IT-landschap en financiële en pensioenprocessen effectief en aantoonbaar te beheersen. Dit betekent dat we de komende jaren

ISAE-assurance gaan bieden over zowel de bestaande als de nieuwe dienstverlening.

Compliance

Compliance is onderdeel van de afdeling Legal & Compliance en richt zich primair op de naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot een integere en beheerste bedrijfsvoering. Om deze doelstelling te bereiken, is een Compliance Charter opgesteld waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van compliance zijn vastgelegd. Dit charter wordt regelmatig geëvalueerd en indien nodig bijgesteld om ervoor te zorgen dat het aansluit bij de ontwikkelingen binnen AZL en de veranderende wet- en regelgeving. Daarnaast is een jaarplan opgesteld dat dient als leidraad voor de activiteiten die gedurende het jaar door Legal & Compliance worden uitgevoerd.

Door continue aandacht voor bewustzijn en gedragsregels, gecombineerd met concrete 'hard controls', streeft AZL naar een beheerste en integere bedrijfsvoering. Compliance zorgt in dit kader voor kennis van de kernwaarden en normen en de Algemene Gedragscode. Als onderdeel hiervan wordt ook zorggedragen voor actueel beleid, monitoring en registratie met betrekking tot nevenactiviteiten, geschenken en uitnodigingen en voorkoming van handel met voorkennis.

Screening financieel economische criminaliteit

In 2024 heeft maandelijks screening plaatsgevonden tegen de relevante sanctielijsten. Compliance heeft dit proces gemonitord en geen incidenten geconstateerd. Daarnaast is vanuit compliance aandacht geweest voor awareness en periodieke afstemming met alle bij dit proces betrokken medewerkers.



Algemene Gedragscode en klokkenluidersregeling

Iedere nieuwe medewerker (intern en extern) is verplicht om bij indiensttreding de Algemene Gedragscode te ondertekenen. Aangezien de Algemene Gedragscode jaarlijks wordt geactualiseerd, moeten alle medewerkers deze jaarlijks opnieuw bevestigen. Zowel het proces bij indiensttreding als de jaarlijkse actualisatie wordt vanuit compliance aangestuurd en gemonitord. Naar aanleiding van de wijzigingen in de NN klokkenluidersregeling, voortkomende uit aanpassingen van de Wet bescherming klokkenluiders (2023), is er in 2024 naast de NN klokkenluidersregeling de nieuwe NN reporting concerns standaard geïmplementeerd. Met deze nieuwe standaard wordt invulling gegeven aan het 'hiaat' dat is ontstaan door de afbakening in de Wet bescherming klokkenluiders tot maatschappelijk relevante meldingen. Alle andere meldingen met betrekking tot ongewenst gedrag en integriteitsschendingen vallen nu onder de reporting concerns standaard. Meldingen voor zowel de klokkenluidersregeling als de reporting concerns-standaard kunnen via de reguliere kanalen, maar ook anoniem via het SpeakUp-systeem worden gedaan.

Risicoanalyses

Compliance wordt als toezichthouder op integriteitsrisico's betrokken bij verschillende risicoanalyses binnen AZL, zoals de Systematische Integriteit Risico Analyse (SIRA) en de frauderisicoanalyse. Uit de in 2024 uitgevoerde analyses zijn geen significante hiaten in de beheersing van integriteitsrisico's gebleken.

Privacybeleid en DPO-charter

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 DPO 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 2024 beschikt AZL over een DPO Charter, met als doel inzicht te bieden in de aanwijzing en positionering van de DPO binnen de organisatie van AZL en duidelijkheid te verschaffen over diens taken en verantwoordelijkheden.

In het privacybeleid is bepaald hoe AZL omgaat met de verwerking van persoonsgegevens en welke kaders daarvoor gelden. Ook worden hierin relevante procedures genoemd, 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. Verder is opgenomen welke (werk)instructies zijn opgesteld en uitgerold, zoals de AVG-werkinstructie. Het privacybeleid wordt geëvalueerd en de naleving gemonitord. De klanten worden via diverse rapportages geïnformeerd over de invulling en naleving van de AVG en het privacybeleid.

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.

Assurance-diensten

We hebben een innovatief platform ontwikkeld dat onze klanten ondersteunt bij het maken van hun eigen risico-afweging. We organiseren meerdere sessies voor sleutelhouders risk, audit, IT en compliance en leveren diverse risico rapportages, assessments en auditrapportages op. Onze klanten bepalen daarnaast ook onze auditkalender. Dit platform biedt de tools en inzichten die nodig zijn om effectief risico's te beheren en te voldoen aan de geldende en nieuwe regelgeving waaronder DORA en Wtp.

Ons risicomanagement is zodanig ingericht dat we niet alleen voldoen aan de huidige eisen, maar ook anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Dit stelt ons in staat om onze klanten proactief te ondersteunen en hen te helpen bij het navigeren door een steeds complexer wordend risicolandschap. Daarom informeren we onze klanten ook over de Wtp en in dit kader de twee programma's 'Vernieuwing

Pensioenen' en 'Vernieuwing IT' die we hebben geïmplementeerd om hen frequent te informeren over de risico's, de status van het IT-vernieuwingsprogramma en hoe en op welke wijze assurance geboden wordt.

Risicomanagement en DORA

Met de invoering van DORA hebben we intern een programma geïmplementeerd en onze processen verder aangescherpt om te voldoen aan de nieuwe eisen. Ons risicomanagementkader is aangepast om de operationele veerkracht te waarborgen en onze klanten te ondersteunen bij de naleving van deze regelgeving. We rapporteerden maandelijks over de voortgang en lieten per kwartaal en/of milestone een deep dive uitvoeren door de interne IT-auditor op de voortgang van dit programma.



3.10

Ons financieel resultaat

In 2024 hebben we ons IT-landschap uitgebouwd zodat we de eerste klanten kunnen draaien onder de nieuwe wetgeving. Ondanks uitstel van de koploperfondsen, hebben we in volle vaart verder gebouwd. In de migratie van deelnemers naar het nieuwe landschap lossen we complexiteit op en zorgen we dat ook de 'Wet verevening pensioenrechten bij scheiding' geïmplementeerd is. Al deze inspanningen zorgen in 2024 voor een verlies, in lijn met de verwachting. De steun vanuit NN is belangrijk om onze doelen te realiseren.

Resultaat

Ook in het boekjaar 2024 is volop geïnvesteerd in het nieuwe IT-landschap én in onze mensen. De investeringen leiden tot een negatief bedrijfsresultaat van € 14,4 miljoen in 2024 en komen direct ten laste van het resultaat (geen activering). De omzet is gestegen van € 63,3 miljoen in 2023 naar € 79,8 miljoen in 2024. De stijging is voornamelijk gerelateerd aan omzet uit hoofde van voorbereidende migratiewerkzaamheden. Daarnaast zien we een stijging van de vaste vergoeding gerelateerd aan indexatie en bij meerdere pensioenfondsen een stijging van de vergoeding als gevolg van een stijging van het aantal deelnemers. Ook is in 2024 meer omzet gerealiseerd uit hoofde van het programma 'Vernieuwing Pensioenen' en wettelijke wijzigingen en is de adviesomzet gestegen als gevolg van meer advisering rondom de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel, zoals ook breder in de sector het geval is.

De som der bedrijfslasten bedraagt € 94,2 miljoen en is door de investeringen fors hoger dan de € 75,2 miljoen in 2023. De salariskosten bedroegen € 34,9 miljoen in 2024 tegenover € 30,2 miljoen in 2023. De stijging komt niet alleen door reguliere salarisverhogingen, maar ook door uitbreiding van het aantal fte in verband met het programma 'IT-vernieuwing' en de transitie naar de Wtp. De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten stegen om dezelfde redenen met € 12,5 miljoen naar € 48,0 miljoen. Van deze stijging betrof € 8,5 miljoen inhuurkosten en € 4,0 miljoen consultancykosten.

Als gevolg van de investeringen blijft het bedrijfsresultaat vóór rentekosten en belastingen op een gelijk niveau als vorig jaar en komt dit uit op € -14,4 miljoen in 2024. Het resultaat ligt in de lijn der verwachting en is volledig toe te schrijven aan de investeringen in het nieuwe IT-landschap en de voorbereidingen voor de Wtp.

Kasstroom en financiering

De beheersing van liquide middelen gebeurt in samenspraak met NN Group. In 2023 heeft NN Group een Letter of Financial Support afgegeven, die in juli 2024 is omgezet in een kredietfaciliteit van € 7,0 miljoen. Deze kredietfaciliteit is tot op heden niet gebruikt. Na 2023 is ook 2024 een jaar met forse investeringen. Het verlies in 2024 van € 10,7 miljoen is een direct gevolg van deze investeringen. Deze investeringen hebben niet alleen geleid tot een uitstroom van liquide middelen, maar doordat we slechts beperkt activeren, loopt ook ons eigen vermogen terug. Om aan onze financiële verplichtingen te voldoen heeft NN Group kapitaalstortingen toegekend voor boekjaren 2024 en 2025. In december 2024 betrof de kapitaalstorting € 4,0 miljoen, gevolgd door een kapitaalstorting van € 4,0 miljoen in maart 2025 welke als gebeurtenis na balansdatum in de jaarrekening is toegelicht.

Als gevolg van deze investeringen is de liquiditeit, uitgedrukt in de current ratio (berekend als kortlopende vorderingen plus liquide middelen gedeeld door kortlopende schulden), gedaald van 0,95 in 2023 tot 0,75 in 2024. De solvabiliteit, berekend als eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen, daalde eveneens, van 34% eind 2023 naar 10,8% eind 2024. Deze ontwikkelingen benadrukken het belang van de rol van NN Groep B.V. om de continuïteit van onze bedrijfsactiviteiten te waarborgen.

Balanspositie

In 2024 bedragen de investeringen in materiële vaste activa (MVA) € 0,5 miljoen en de afschrijvingen € 0,7 miljoen. De waarde van de MVA daalt hierdoor van € 11,7 miljoen naar € 11,5 miljoen.

In 2024 is geen software geactiveerd. In 2024 zijn alle kosten van softwareontwikkeling direct in de kosten verantwoord. De rekening courant vordering op NN Insurance Eurasia N.V., waar het merendeel van de liquide middelen geparkeerd staat, is in 2024 door onder andere de ontvangen kapitaalstorting gestegen van € 2,0 miljoen naar € 6,4 miljoen. De post vooruitontvangen neemt toe van € 8,2 miljoen naar € 15,9 miljoen als gevolg van de gefactureerde migratieomzet. De voorziening voor jubileumuitkering en uitkering bij pensionering is gedurende het jaar licht gestegen van € 1,2 naar € 1,4 miljoen. De reservering voor langdurig zieken is ultimo 2024 € 0,4 miljoen (2023: € 0,4 miljoen).

AZL heeft het IT-landschap gereed staan om het eerste SPR-pensioenfonds live te zetten. Door uitstel bij één van de koploperfondsen, verwachten we nu per 1 juli 2025 het eerste pensioenfonds live te zetten in ons nieuwe landschap. Daarna zullen meerdere SPR- en FPR-implementaties volgen. 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 blijven we ons inzetten om samen met pensioenfondsen steeds meer Nederlanders te helpen een beter pensioen op te bouwen. Duurzaamheid is hierbij belangrijk, omdat het op lange termijn bijdraagt aan de zorg voor onze organisatie, medewerkers en de maatschappij. Nu investeren zorgt voor een duurzame toekomst voor de volgende generatie.

AZL heeft de ambitie om bij te dragen aan de zeventien Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) die door de Verenigde Naties zijn vastgesteld 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 (duurzame bedrijfsvoering, duurzaam werkgeverschap, maatschappelijke betrokkenheid en duurzame dienstverlening), waarop wij het verschil willen maken, en de SDG-doelen die door NN Group zijn gekozen.

CSRD-voorbereidingen

2024 stond voor AZL onder meer in het teken van de voorbereiding op de rapportage conform CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) en de bijbehorende rapportagestandaarden. Gedurende dit jaar heeft AZL intensief samengewerkt met leveranciers en andere betrokken partijen om ervoor te zorgen dat alle processen en rapportages voldoen aan de nieuwe eisen, vooruitlopend op de implementatie van CSRD.

De samenwerking met NN Group was constructief, waarbij beide organisaties hun expertise en middelen hebben gebundeld. Dankzij deze gezamenlijke inspanningen is AZL goed voorbereid om transparant en verantwoord te rapporteren over duurzaamheid en maatschappelijke impact.

AZL is op groepsniveau opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag van NN Group N.V., statutair gevestigd te Amsterdam, en adres aan Schenkkade 65, 2595 AS, 's-Gravenhage, Nederland. Het jaarverslag 2024 van NN Group N.V., kunt u [hier](#) raadplegen.

Duurzaam werkgeverschap

Bij AZL hechten we waarde aan duurzaam opleiden en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. We investeren in hun ontwikkeling door middel van gerichte trainingen en opleidingen die hen helpen om hun vaardigheden en kennis up-to-date te houden. Dit zorgt ervoor dat onze medewerkers niet alleen nu, maar ook in de toekomst waardevol blijven voor de organisatie. Oftewel: klaar zijn voor de Wtp. Door te focussen op duurzame inzetbaarheid, zorgen we ervoor dat onze medewerkers fysiek en mentaal fit blijven, zodat ze met plezier en energie hun werk kunnen blijven doen. Dit draagt bij aan een gezonde en productieve werkomgeving waarin iedereen zich kan ontplooiën en groeien. Bovendien hebben we gebruik gemaakt van de MDIEU-subsidie voor duurzame inzetbaarheid, wat ons in staat heeft gesteld om deze en andere duurzame projecten te realiseren.

Maatschappelijke betrokkenheid

Bij AZL hechten we veel waarde aan maatschappelijke betrokkenheid. Het afgelopen jaar heeft AZL zich weer volop ingezet voor de maatschappij. Naast ons dagelijkse werk en de dienstverlening aan onze klanten, vinden wij het belangrijk om iets terug te doen voor de samenleving. Zo bieden we onze medewerkers jaarlijks acht uur de tijd om zich in te zetten voor vrijwilligerswerk.

Daarnaast heeft AZL zich ook dit jaar weer actief ingezet voor diverse vrijwilligersprojecten. Zo hebben we wederom deelgenomen aan de Pensioen3daagse, een initiatief van het platform 'Wijzer in geldzaken', dat als doel heeft om werkgevers, pensioenaanbieders en pensioenadviseurs bij elkaar te brengen.

Verder heeft AZL ook in 2024 weer met veel enthousiasme een social dinner georganiseerd. Dit evenement maakt deel uit van de 'Nationale Vitaliteitsweek' en richt zich niet alleen op de vitaliteit van de eigen medewerkers, maar ook op het bieden van een gezellige avond voor mensen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Een initiatief dat mensen samenbrengt en de band met de gemeenschap versterkt.

Duurzame dienstverlening

In 2024 heeft AZL zich gericht op de voorbereidingen voor een nieuwe, duurzame wereld. Door de focus op digitalisering kunnen we het gebruik van materialen, zoals papier voor brieven, verminderen. Daarnaast zorgen de gedane investeringen in technische installaties, zoals de warmtepompen, voor een gereduceerd gasverbruik. Hiermee dragen we bij aan een milieuvriendelijke toekomst en blijven we onze klanten efficiënt en effectief ondersteunen.

3.12

Vooruitblik

We zullen ons in 2025 focussen op de overgang van onze eerste klanten naar het vernieuwde pensioenstelsel, met belangrijke mijlpalen op 1 juli 2025 en 1 januari 2026. Tegelijkertijd bereiden we ons voor op verdere migraties in 2026, 2027 en 2028.

Livegang eerste pensioenfondsen in Wtp

In 2025 richten we ons op het verder ontwikkelen van zowel FPR als SPR in ons IT-landschap. Hierbij bouwen we voort op de bestaande basisfunctionaliteit die per 1 januari is geïmplementeerd. Deze inspanningen zijn essentieel om de eerste pensioenfondsen live te krijgen. Onze IT-teams werken hard aan het realiseren van deze doelen, waarbij we gebruikmaken van de nieuwste technologieën en best practices om een strakke overgang te realiseren.

Daarnaast ondersteunen we onze klanten bij het afwikkelen van dossiers (alle benodigde plannen en evidence) met DNB. Dit omvat het bieden van uitgebreide begeleiding en expertise om ervoor te zorgen dat alle vereisten worden nageleefd en dat de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel soepel verloopt. Door nauw samen te werken met onze klanten, streven we ernaar om hen optimaal te ondersteunen tijdens deze belangrijke transitieperiode.

Reguliere dienstverlening

Naast de livegang van de nieuwe IT-landschap en het ondersteunen van onze klanten bij het tijdig indienen van hun implementatieplannen, blijft onze reguliere dienstverlening onverminderd doorgaan. We zijn goed voorbereid op de uitdagingen van de overgang naar het vernieuwde

pensioenstelsel en zetten ons in om deze transitie soepel te laten verlopen. Datakwaliteit blijft een belangrijke pijler in onze dienstverlening zodat we goed voorbereid zijn op de transitie naar het vernieuwde pensioenstelsel.

Communicatie en digitalisering

Ook in 2025 blijft AZL zich richten op persoonlijke communicatie en menselijk contact, ondersteund door digitale oplossingen. Onze klantgerichte en deskundige medewerkers begeleiden deelnemers bij het maken van weloverwogen pensioenkeuzes. Met de veranderingen in het pensioenstelsel ondersteunen we bestuurders en sociale partners bij strategische beslissingen. Dankzij onze ervaring en vernieuwde IT-infrastructuur waarborgen we hoge datakwaliteit en klantgericht advies.

Kijkende naar onze dienstverlening voor deelnemers, maken wij deze persoonlijk, toegankelijk én relevant. Zo sluiten we naadloos aan bij de digitale belevingswereld van onze deelnemers en stimuleren we hen om de toekomst naar nu te halen. In de komende maanden richten we ons op het verder

ontwikkelen van onze digitale klantaanpak, zodat we in 2025 klaarstaan om onze klanten optimaal te ondersteunen in deze dynamische periode van verandering.

AZL heeft zich daarnaast grondig voorbereid op DORA om de digitale weerbaarheid te versterken en IT-risico's beter te beheren. We zijn nog beter in staat om potentiële bedreigingen te identificeren en te beheersen. En we hebben procedures opgezet voor het effectiever beheren en rapporteren van IT-incidenten, wat helpt bij het snel reageren op en herstellen van cyberaanvallen. Verder worden regelmatig tests uitgevoerd om de digitale weerbaarheid van onze systemen te evalueren. Samenwerking met onze klanten is hierbij essentieel; door middel van co-creatie en het delen van kennis en inzichten zorgen we ervoor dat zij DORA-compliant zijn.

Financiering

AZL blijft ten slotte ook in de komende jaren fors investeren, met de steun van NN Group, onze kapitaalkrachtige aandeelhouder.



4

Verslag van de raad van commissarissen

In 2024 heeft de raad van commissarissen vier keer vergaderd en veelvuldig informeel overlegd. In deze vergaderingen zijn onder andere de positionering en strategie van AZL, Vernieuwing Pensioenen & IT en de benodigde werkzaamheden en voorbereidingen in het kader van de migraties van de in te varen klanten besproken. Daarnaast is het DNB-onderzoeksrapport 'Pensioenbeheer' aan de orde gekomen en zijn de wettelijke ontwikkelingen, zoals DORA en de impact hiervan besproken.

Herbenoemingen en benoemingen

Gerard van Rooijen is als lid van de raad van commissarissen herbenoemd voor onbepaalde tijd. Daarnaast is Henriëtte Prast als lid van de raad van commissarissen van AZL herbenoemd voor een periode van twee jaar. De benoemingsperiode van Willem Stevens als lid van de raad van commissarissen liep af daags na vaststelling van de jaarrekening 2023 (18 juli 2024). De raad van commissarissen wil graag haar dank uitspreken aan de heer Stevens voor zijn waardevolle bijdragen en inzet. We wensen hem het allerbeste voor de toekomst.

IT-landschap

Zoals eerder genoemd, zijn wij dit jaar nauw betrokken geweest bij de besluitvorming en strategische en tactische keuzes rondom het nieuwe IT-landschap. Dit omvat zaken zoals het aanpassen van processen tussen de bestaande en nieuwe wereld, deelnemerscommunicatie en migratie-overeenkomsten. Ook is er grote aandacht gegeven aan de stand van zaken rondom de migratie ten behoeve van de eerste koploperfondsen. Vanzelfsprekend hebben de investeringen, de ontwikkelingen van de financiële positie en de (financiële) steun van NN de volle aandacht gehad van de rvc.

Kijkende naar de waardering van de dienstverlening richting haar klanten, zijn er wederom belangrijke stappen gezet door AZL. In 2024 heeft AZL voortgebouwd op de klantsessies om klanten te ondersteunen bij de overgang naar de Wtp. Het klantenplatform 'Samen AZL' bevordert hierin de onderlinge samenwerking en biedt actuele informatie. Daarnaast is er veel aandacht gegeven aan de borging en het belang van datakwaliteit, hetgeen essentieel is voor een betrouwbare pensioenadministratie.

Begeleiding richting vernieuwde pensioenstelsel

Verder hebben we gezien dat er in de uitvoering stabiel wordt gedraaid, wat een positieve ontwikkeling is voor de dienstverlening van AZL. Daarnaast heeft AZL veel inzet geleverd op het vlak van het goed en zorgvuldig begeleiden van al haar klanten richting het vernieuwde pensioenstelsel. Hierbij is op allerlei onderdelen de nodige ondersteuning en begeleiding geboden om de klanten zo soepel mogelijk door de overgang te helpen.

Al met al kan worden gesteld dat de sector zich in een uitdagende periode bevindt. De complexiteit van de invoering van nieuwe systemen en de overgang naar het vernieuwde pensioenstelsel vergt grote inzet. Voor AZL en haar huidige en toekomstige klanten is het belangrijk om een eerste pensioenfonds succesvol te implementeren. Dit maakt zichtbaar waar aan is gebouwd en biedt de mogelijkheid om waardevolle kennis en ervaring op te doen.

Ontwikkelingen binnen AZL

Wij 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 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 voorzitterschap van de directie over aan Sebastiaan van den Dries. Met deze veranderingen spelen we in op de nieuwe fase waarin AZL zich bevindt. De raad van commissarissen dankt Monique voor haar grote inzet en waardevolle bijdrage in de afgelopen jaren.

Daarnaast hebben in 2024 enkele wisselingen plaatsgevonden bij AZL rondom de functie van directeur Pensioenuitvoering. Pieter van Eijden werd per 1 februari tijdelijk opgevolgd, waarna de functie per 16 september 2024 structureel is ingevuld door Martijn Jansen.

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 alle AZL-collega's zijn de klanten wederom voorzien van een goede dienstverlening. Samen staan we klaar voor de toekomst.

Namens de raad van commissarissen,

Leon van Riet
Voorzitter



5

Samenstelling statutaire directie per 31 december 2024



S. (Sebastiaan) van den Dries (1978)
CEO



J.E. (Jos) Gubbels (1982)
Directeur Finance

Samenstelling raad van commissarissen per 31 december 2024

Raad van commissarissen AZL N.V.



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



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



H.M. (Henriëtte) Prast (1955)



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</i>	<i>Commissaris</i>
2026	mevrouw H.M. Prast
2029	mevrouw I.P.G.M. Brekelmans
Onbepaalde tijd	de heer L.M. van Riet
Onbepaalde tijd	de heer G.J. van Rooijen

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 vereisten en andere regelgeving.

Sinds 1 januari 2021 streeft NN Group naar een genderdiversiteit 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' ('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 genderdiversiteit 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 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.

Met het aftreden van Willem Stevens per 18 juli 2024 bestaat de raad van commissarissen sinds die datum uit twee mannen en twee vrouwen. Hiermee bestaat de raad van commissarissen voor 50% uit vrouwen en voor 50% uit mannen, waarmee aan de gewenste samenstelling wordt voldaan.

Het MT van AZL bestaat uit de twee statutaire directieleden en zes titulaire directieleden. Per 16 september 2024 is Martijn Jansen benoemd als directeur Pensioenuitvoering. Hij volgde hiermee Pieter van Eijden op die van 1 februari tot 16 september 2024 tijdelijk werd opgevolgd. Daarmee bestond het MT van AZL op 31 december 2024 uit twee vrouwen en zes mannen (25% vrouwen en 75% mannen), waarmee niet werd voldaan 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.



A photograph of a group of people in a meeting. A woman with blonde hair is in the foreground, looking towards the right. A woman with short blonde hair is in the center, smiling and gesturing with her hands. A man is partially visible on the right, also gesturing. They are sitting around a table with laptops and coffee cups. The background is a blurred office setting.

6

Jaarrekening

Balans per 31 december 2024

(Voor resultaatbestemming, in duizenden euro's)

Activa	31-12-2024	31-12-2023	Passiva	31-12-2024	31-12-2023
Vaste activa			Eigen vermogen [10]		
Immateriële vaste activa [1]	–	–	Geplaatst kapitaal	6.376	6.376
Materiële vaste activa [2]	11.531	11.721	Agioreserve	4.515	515
Financiële vaste activa [3]	803	821	Overige wettelijke reserves	–	–
	12.334	12.542	Overige algemene reserves	3.460	12.000
			Resultaat van het boekjaar	-10.711	-8.540
				3.640	10.351
Vlottende activa			Voorzieningen [11]		
Debiteuren [4]	5.944	3.471		1.439	1.278
Nog te factureren aan opdrachtgevers [5]	4.387	4.738		1.439	1.278
Vorderingen op verbonden partijen (NN) [6]	8.587	6.867			
Overige vorderingen [7]	192	339	Kortlopende schulden		
Overlopende activa [8]	1.498	1.755	Vooruitontvangen van opdrachtgevers [12]	15.903	8.243
Liquide middelen [9]	636	305	Schulden aan leveranciers	4.389	3.734
	21.244	17.475	Schulden aan verbonden partijen (NN) [13]	58	–
			Belastingen en premies sociale verzekeringen [14]	1.125	925
			Overige schulden	85	27
			Overlopende passiva [15]	6.939	5.459
				28.499	18.388
Totaal activa	33.578	30.017	Totaal passiva	33.578	30.017

[...] 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 2024

(in duizenden euro's)

	2024	2023
Netto-omzet [16]	79.816	63.335
Som der bedrijfsopbrengsten	79.816	63.335
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten [17]	47.992	35.516
Lonen en salarissen [18]	34.909	30.171
Sociale lasten en pensioenlasten [19]	10.382	8.392
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	744	757
Overige waardeveranderingen (im)materiële vaste activa	–	229
Overige bedrijfskosten	211	126
Som der bedrijfslasten	94.238	75.191
Bedrijfsresultaat	-14.422	-11.856
Rentebaten/-lasten en soortgelijke kosten [20]	-13	347
Resultaat vóór belastingen	-14.435	-11.509
Belastingen [21]	3.724	2.969
Netto resultaat	-10.711	-8.540



[...] 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 2024

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 Group. 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 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

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

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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 afwikkeling 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 verantwoorden 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 alle waarschijnlijkheid 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.

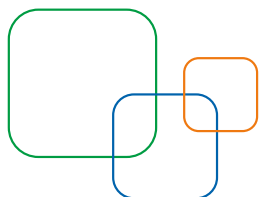
Presentatie- en functionele valuta

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 vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten 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 waardevermindervingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 waardevermindervingsverlies 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 waardevermindervingsverliezen 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 waardevermindervingsverlies, 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

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst- en verliesrekening. De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofd Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

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 kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies 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 2024 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.

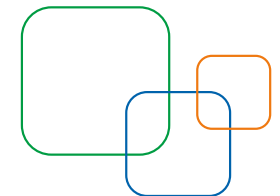
In de waardering van onderhanden projecten worden de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals personeelskosten voor werknemers direct werkzaam aan het project en kosten inzet derden), de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het 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 hoofdstuk 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 hoofdstuk 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 uitbestede 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 2024 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.

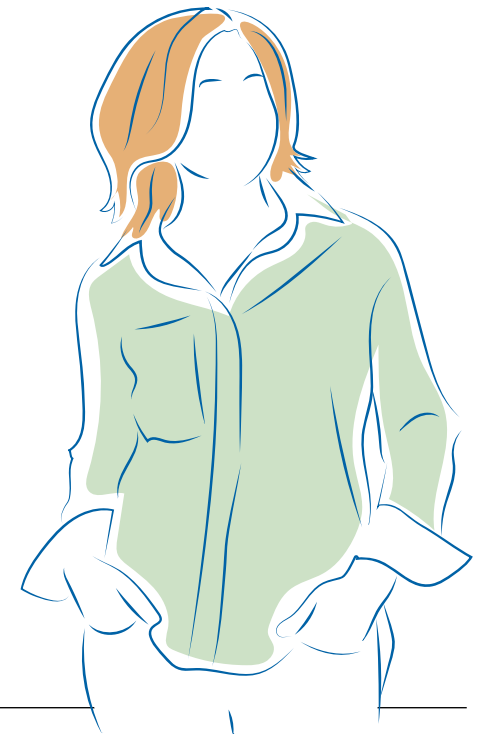
Pensioenen

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 leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. Per 31-12-2024 is bij AZL geen sprake van financiële leaseovereenkomsten.

Operationele lease

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 risicovrije 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 aangegaan. 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 2024

in duizenden euro's

ACTIVA

[1] Immateriële vaste activa

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

	Rechten van ontwikkelings- kosten	Intellectuele eigendom	Totaal
Stand per 1 januari 2024			
Aanschaffingswaarde	2.768	1.361	4.129
Cum. afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.768	-1.361	-4.129
Boekwaarde 1 januari 2024	-	-	-
Mutaties in boekwaarde 2024			
Investeringsen	-	-	-
Desinvesteringsen	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	-
Bijzondere waardevermindering	-	-	-
Totaal van de mutaties	-	-	-
Stand per 31 december 2024	-	-	-
Aanschaffingswaarde	2.768	1.361	4.129
Cum. afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.768	-1.361	-4.129
Boekwaarde 31 december 2024	-	-	-

[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 2024			
Aanschaffingswaarde	15.968	7.821	23.789
Cum. afschrijvingen	-5.402	-6.666	-12.068
Boekwaarde 1 januari 2024	10.566	1.155	11.721
Mutaties in boekwaarde 2024			
Investeringsen	352	202	554
Desinvesteringsen	-	-	-
Afschrijvingen	-418	-326	-744
Totaal van de mutaties	-66	-124	-190
Stand per 31 december 2024	10.500	1.031	11.531
Aanschaffingswaarde	16.320	8.023	24.343
Cum. afschrijvingen	-5.820	-6.992	-12.812
Boekwaarde 31 december 2024	10.500	1.031	11.531

De investering in gebouwen en terreinen heeft betrekking op de aanschaf van de nieuwe CV-installatie.

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 1-1-2024 van de gebouwen bedraagt € 5.608.000 (2023: € 5.553.000).

[3] Financiële vaste activa

Deze post is als volgt samengesteld:

	Ultimo 2024	Ultimo 2023
Achtergestelde langlopende vordering	500	500
Latente belastingvorderingen	303	321
Totaal	803	821

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 gebouwen en terreinen	Tijdelijk verschil andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2024	284	37	321
Mutatie latente belastingen boekjaar	-4	-14	-18
Stand per 31 december 2024	280	23	303

[4] Debiteuren

	Ultimo 2024	Ultimo 2023
Geamortiseerde kostprijs uitstaande vorderingen	6.002	3.521
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-58	-50
Totaal	5.944	3.471

De looptijd van de debiteuren is korter dan 1 jaar.

[5] Nog te factureren aan opdrachtgevers

Het totaal van € 4,4 miljoen (2023: € 4,7 miljoen) bestaat voor € 4,0 miljoen aan afgeronde werkzaamheden in 2024 en € 0,4 miljoen onderhanden projecten per 31-12-2024. De looptijd van de post nog te factureren aan opdrachtgevers is korter dan 1 jaar.

[6] Vorderingen op verbonden partijen (NN)

	Ultimo 2024	Ultimo 2023
Rekening courant NN Insurance Eurasia N.V.	6.396	2.030
Vordering op NN u.h.v. btw	2.191	3.066
Vordering op NN u.h.v. vpb	–	1.771
Totaal	8.587	6.867

AZL maakt deel uit van de fiscale eenheid van NN Group 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 € 1,1 miljoen (2023: € 1,3 miljoen) korter dan 1 jaar.

[9] Liquide middelen

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



[10] Eigen vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	agio- reserve	overige wettelijke reserves	overige algemene reserves	Resultaat van het boekjaar	Totaal
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 1 januari 2024	6.376	515	–	12.000	-8.540	10.351
Resultaatsbestemming	–	–	–	-8.540	8.540	–
Resultaat	–	–	–	–	-10.711	-10.711
Overige mutaties	–	4.000	–	–	–	4.000
Stand per 31 december 2024	6.376	4.515	–	3.460	-10.711	3.640

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

Hetagio omvat de opbrengsten uit de uitgifte van aandelen voor zover deze hoger zijn dan het nominale bedrag van de aandelen (opbrengsten boven pari). In 2024 heeft een agio-storting plaatsgevonden door de aandeelhouders voor een bedrag van € 4,0 miljoen. Van het agio wordt € 4,0 miljoen fiscaal niet als gestort aangemaakt. Dit bedrag kan zodoende niet belastingvrij worden uitgekeerd, aangezien het fiscaal niet als gestort wordt beschouwd. Voor meer details over deze transactie wordt verwezen naar Kasstromen en Financiering in paragraaf 3.10 van het Directieverslag.

Overige wettelijke reserve

De overige wettelijke reserve had betrekking op de geactiveerde ontwikkelingskosten. In 2023 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op de geactiveerde ontwikkelingskosten, als gevolg van nieuwe inzichten ten aanzien van het feit of het het afzonderlijk identificeerbare actief een zelfstandige waarde zou vertegenwoordigen. Hiermee samenhangend is ook de wettelijke reserve tot nihil gebracht.

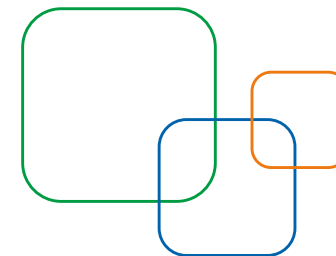
Onverdeeld resultaat

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2023

De jaarrekening 2023 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 18 juli 2024. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het voorstel van het bestuur. Het resultaat na belastingen is volledig ten laste van de overige reserves gebracht.

Resultaat boekjaar na belasting

Het bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, aan de Algemene Vergadering voor het resultaat na belastingen over 2024 volledig ten laste te brengen van de overige reserves.



[11] Voorzieningen

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

	Latente belasting- verplichting	Voorziening jubileum- uitkering	Voorziening uitkering bij pensionering	Totaal
Stand per 1 januari 2023	122	692	438	1.252
Onttrekkingen	–	-39	-6	-45
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 1 januari 2024	90	735	453	1.278
Onttrekkingen	–	-87	–	-87
Oprenting en verandering discontovoet	–	63	74	137
Toevoegingen ten laste van het resultaat	-26	90	47	111
Totaal mutaties 2024	-26	66	121	161
Stand per 31 december 2024	64	801	574	1.439

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 € 101.000 (2023: circa € 87.000)

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:

- Discontovoet: DNB-rentetermijnstructuur per 30-11-2024.
- Overlevingskansen: prognosetafel AG2024 met correctie voor langlevens op basis van inkomensklasse.



Kortlopende schulden

[12] Vooruitontvangen van opdrachtgevers

Hieronder is de vooruitfacturatie van de vaste termijnen voor het boekjaar 2025 en de vooruitfacturatie van de migratiewerkzaamheden verantwoord. Beide posten verklaren de hogere stand ten opzichte van 2023. Daarnaast zijn de vooruitgefactureerde bedragen verantwoord ten aanzien van werkzaamheden binnen de pensioenuitvoering, waarvan de daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden in het volgende boekjaar worden uitgevoerd. Enkele voorbeelden hiervan zijn het opstellen van het jaarverslag en het actuariael rapport over 2024.

[13] Schulden aan verbonden partijen (NN)

	Ultimo 2024	Ultimo 2023
Schuld aan NN u.h.v. vpb	58	–
Totaal	58	–

NN Group N.V. heeft een kredietfaciliteit verstrekt. De kredietfaciliteit bedraagt per 31 december 2024 € 7,0 miljoen (2023: € 0,0 miljoen) en de rente ESTR plus 600 basispunten.

In 2024 heeft AZL NV geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit.

AZL maakt deel uit van de fiscale eenheid van NN Groep voor de vennootschapsbelasting.

[14] Belastingen en premies sociale verzekeringen

Deze post is ultimo boekjaar als volgt samengesteld:

	Ultimo 2024	Ultimo 2023
Loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	1.125	925
Totaal	1.125	925

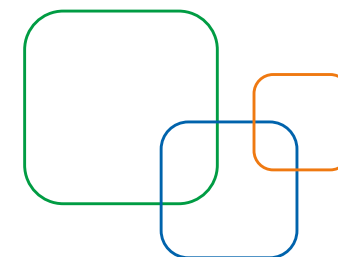
De looptijd bedraagt korter dan 1 jaar.

[15] Overlopende passiva

	Ultimo 2024	Ultimo 2023
Reservering voor openstaande verlofdagen	1.371	1.266
Reservering voor langdurig zieken	340	397
Nog te betalen pensioenpremie	94	108
Bonusreservering	242	663
Reservering voor nog te ontvangen facturen	4.717	2.884
Overige overlopende passiva	175	141
Totaal	6.939	5.459

Onder de overlopende passiva zijn voor € 0,1 miljoen posten begrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar (2023: € 0,1 miljoen). De hogere reservering voor nog te ontvangen facturen houdt verband met de hogere kosten in het kader van het nieuwe pensioenstelsel.

De boekwaarde van de kortlopende schulden benadert 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

Valutarisico is zeer beperkt (< € 10.000). Gelet op de beperkte omvang van het risico is er geen programma om de risico's af te dekken d.m.v. financiële instrumenten. 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 € 21,4 miljoen (2023: € 18,0 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 31-12-2024 overstijgen de vlottende passiva de vlottende activa. Er bestaat de mogelijkheid om funding aan te wenden vanuit de moedermaatschappij. AZL beschikt over een kredietfaciliteit van € 7,0 miljoen, hiervan is per 31-12-2024 € 0,0 miljoen opgenomen.

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 zullen 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 leaseverplichtingen met betrekking tot kantoorapparatuur, auto's en informatiesystemen en verplichtingen uit hoofde van uitbesteding van werkzaamheden tot een totaalbedrag van € 16,0 miljoen (2023: € 18,3 miljoen). Van dit bedrag heeft € 3,4 miljoen een looptijd van 1 jaar en € 5,0 miljoen een looptijd tot 5 jaar en € 7,6 miljoen 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 2024 € 1,0 miljoen (2023: € 0,9 miljoen).

Fiscale eenheid

De onderneming maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid met NN Group 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 2024

in duizenden euro's

[16] Netto-omzet

Deze post is als volgt samengesteld:

	2024	2023
Pensioenadministratie	66.016	52.895
Advisering	13.800	10.440
Totaal netto-omzet	79.816	63.335

Alle omzet is in Nederland gegenereerd en betreft dienstverlening.

De in het boekjaar in de winst-en verliesrekening verwerkte opbrengsten uit onderhanden projecten bedragen € 0,4 miljoen (2023: € 0,7 miljoen).

In de totale omzet is ook de omzet uit transacties met verbonden partijen verantwoord. De belangrijkste stromen in 2024 betreffen de vergoeding van NN inzake de administratie van NN-kanten (2024: € 1,0 miljoen; 2023: € 1,0 miljoen) en de vergoeding van DNAPF (2024: € 4,0 miljoen; 2023: € 3,2 miljoen). Deze transacties zijn marktconform.



[17] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2024	2023
Inhuur personeel	23.908	15.403
Overige kosten derden	11.044	8.145
Opleidingskosten	594	436
Overige personeelskosten	1.221	1.062
Huisvestingskosten	948	962
Kosten outsourcing diensten	1.498	1.631
Kosten telematica	343	298
Kosten en onderhoud hardware en software	3.481	3.184
Niet-verrekenbare btw	609	380
Overige externe kosten	4.346	4.015
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	47.992	35.516

In 2024 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.

[18] Lonen en salarissen

De gemiddelde vaste personeelsbezetting, gemeten naar fulltime equivalenten, bedroeg in 2024 489 (2023: 445). Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt:

	2024	2023
Pensioenadministratie	214	190
Advisering	74	67
IT	135	122
Staf	66	67
Totaal gemiddelde vaste personeelsbezetting (fte)	489	445

	2024	2023
Lonen en salarissen	34.909	30.171
Totaal lonen en salarissen	34.909	30.171

[19] Sociale lasten en pensioenlasten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2024	2023
Sociale lasten werknemersverzekeringen	5.654	4.532
Pensioenlasten	4.728	3.860
Totaal sociale lasten en pensioenlasten	10.382	8.392

De beleidsdekkingsgraad van De Nationale APF Kring A bedraagt per 31-12-2024 118,2% (2023: 117,2%)

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling zijn:

- Middellood 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 € 137.800,-. De franchise bedraagt € 17.545,-. De premie is voor 2024 vastgesteld op 26,0% van de pensioengrondslag en het opbouwpercentage 1,613%.
- De pensioenregeling voorziet in ouderdoms-, partner-, wezen- en arbeidsongeschiktheids-pensioen.
- De pensioenleeftijd bedraagt per 31-12-2024 68 jaar en volgt de pensioenrichtleeftijd in het Witteveen kader.
- Op de pensioenrechten en -aanspraken 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 26,0% van de pensioengrondslag. Hiervan komt 18,56% voor rekening van de werkgever en 7,44% voor rekening van de deelnemer.

[20] Rentelasten/-baten en soortgelijke kosten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2024	2023
Rente banken en kredietinstellingen	25	25
Rente intercompany Nationale Nederlanden	76	267
Rentebestanddelen in dotaties aan voorzieningen	-114	55
Totaal Rentelasten/-baten en soortgelijke kosten	-13	347

[21] Belastingen

AZL NV maakt, samen met haar groepsmaatschappijen deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting van NN Group 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:

	2024	2023
Commercieel resultaat	-14.435	-11.509
Mutatie tijdelijke verschillen	34	-24
Fiscaal resultaat	-14.401	-11.533

Dit leidt in 2024 tot een belastingdruk van € 3.724 die uit de volgende componenten bestaat:

	2024	2023
Belastinglast huidig boekjaar	-3.715	-2.975
Mutaties in tijdelijke verschillen	-9	6
Totale belastingdruk	-3.724	-2.969

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

	2024	2023
Toepasselijk belastingtarief	25,8%	25,8%
Mutaties a.g.v. toekomstige wijziging percentage	0,0%	0,0%
Effectief belastingtarief	25,8%	25,8%

De moedermaatschappij NN Group is onderworpen aan de vereisten van de 'Internationale Belastinghervorming – Pillar Two Modelregels' en heeft de potentiële impact van de Pillar Two-minimumbelastingvereisten beoordeeld. In 2024 was er geen significante impact in een van de rechtsgebieden waarin het opereert en geen impact op het effectieve belastingtarief van AZL N.V.

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

In 2025 heeft een agiostorting plaatsgevonden door de aandeelhouders voor een bedrag van € 4,0 miljoen.

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 € 0,6 miljoen (2023: € 0,6 miljoen) en voor commissarissen en voormalige commissarissen een bedrag van € 46.667 (2023: € 53.333). De onderneming heeft geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan bestuurders danwel commissarissen.

AZL hanteert een marktconform beloningsbeleid voor haar bestuurders en commissarissen, om ervaren en gekwalificeerde bestuurders/commissarissen aan te trekken en te behouden, zodat de strategie en doelstellingen van de vennootschap effectief gerealiseerd kunnen worden. De bezoldiging van de bestuurders betreft een vast salaris en is een vaste vergoeding. De vergoedingen zijn uitgekeerd conform het beloningsbeleid.

Ondertekening van de jaarrekening

De jaarrekening is opgemaakt en ondertekend te Heerlen op 23 mei 2025.

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

H.M. Prast

Statutaire directie

S. van den Dries

J.E. Gubbels

Raad van commissarissen

L.M. van Riet, voorzitter

H.M. Prast

G.J. van Rooijen

I.P.G.M. Brekelmans

Overige gegevens

7

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 blijken 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 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024, 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 2024;
2. de winst-en-verliesrekening over 2024; 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 bezien 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 & Risicoanalyses van het directieverslag beschrijft de directie de procedures ten aanzien van het identificeren en mitigeren 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 bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en de procedures van 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 correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken en onze uitvraag

rondom transacties met verbonden partijen bij de directie en de raad van commissarissen.

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 privacygevoelige 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 pensioen-administratie 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. De vaste vergoedingen zijn contractueel overeengekomen of gecommuniceerd door middel van klantbrieven, waardoor de mogelijkheid om deze opbrengsten materieel te beïnvloeden beperkt is. Voor enkele projecten vindt facturatie aan de hand van geschreven uren op het desbetreffende project tegen vaste tarieven plaats. Deze tarieven zijn gecommuniceerd aan de klanten, en de uren worden in overleg met de klant afgestemd, waardoor de mogelijkheid om deze opbrengsten materieel te beïnvloeden beperkt is.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van die relevant is voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's 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 lijken 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.

Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben we 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

De directie heeft zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de directie te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door de directie alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- evalueren van de belangrijkste veronderstellingen en de scenario-analyses 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;
- de directie bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten in de continuïteitsrisico-analyse;
- inspecteren van de lange termijn prognose zoals gecommuniceerd naar de moeder-maatschappij met herijkte begrote kosten voor het strategieprogramma alsmede de timing en omvang van de ontvangsten voor dit strategieprogramma vanuit de pensioenfondsen, door middel van het doornemen van notulen van directievergaderingen en het inwinnen van inlichtingen;

- inspectie van de kredietfaciliteitovereenkomst en de ontvangen kapitaalstortingen;
- evalueren van de adequate weergave van de continuïteitsbeoordeling van de directie zoals weergegeven in paragraaf 'Kasstromen en financiering' op pagina 33 van het directieverslag.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

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 directieverslag 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 directieverslag 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 verslaggevings-stelsel 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 uitoefenen 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 controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang 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, 26 mei 2025
KPMG Accountants N.V.

A.T.A. Beckers RA

