

The logo for AZL, featuring the lowercase letters 'a', 'z', and 'l' in a bold, black sans-serif font. The letter 'a' has a green horizontal bar above it, the letter 'z' has a blue horizontal bar above it, and the letter 'l' has a small orange square to its right.

āzl.



**Samen vooruit**

**Jaarverslag 2022**

**Contact**

AZL N.V.

Postbus 4471, 6401 CZ Heerlen

+31 (0)88 116 2000

[www.azl.eu](http://www.azl.eu)

**Vormgeving** Margot Wigglesworth-Senden - AZL

**Redactie** Denis Geuenich - AZL

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

**Illustraties** Margot Wigglesworth-Senden - AZL

# Inhoudsopgave

<b>1. Introductie</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Voorwoord</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Directieverslag</b> .....	<b>10</b>
3.1 Hoogtepunten in 2022 .....	12
3.2 Over AZL .....	16
3.3 Trends & ontwikkelingen .....	21
3.4 Onze klanten .....	24
3.5 Onze dienstverlening .....	28
3.6 Onze producten en diensten .....	31
3.7 Vernieuwing Pensioenen & IT .....	36
3.8 Onze mensen en organisatie .....	43
3.9 Corporate governance .....	46
3.10 Ons financieel resultaat .....	54
3.11 Onze duurzame toekomst .....	56
3.12 Vooruitblik .....	60
<b>4. Verslag van de raad van commissarissen</b> .....	<b>64</b>
<b>5. Samenstelling statutaire directie en raad van commissaris</b> .....	<b>66</b>
Samenstelling statutaire directie per 31 december 2022 .....	67
Samenstelling raad van commissarissen per 31 december 2022 .....	67
Wijzigingen raad van commissarissen .....	67
<b>6. Jaarrekening</b> .....	<b>70</b>
Balans per 31 december 2021 .....	72
Winst- en verliesrekening 2022 .....	74
Toelichting behorende tot de jaarrekening 2022 .....	75
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling .....	76
Toelichting op de balans per 31 december 2022 .....	85
Toelichting op de winst- en verliesrekening 2021 .....	94
<b>7. Overige gegevens</b> .....	<b>100</b>
Overige gegevens .....	101
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	102

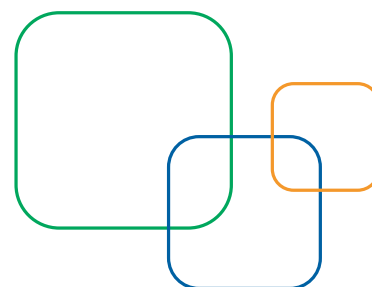




1

## HOOFDSTUK 1

# Introductie



AZL is een pensioenuitvoeringsorganisatie van formaat met een brede klantenportefeuille. Al meer dan 55 jaar verzorgen we de administratie van tientallen pensioenfondsen voor zo'n 1,3 miljoen deelnemers. We voorzien onze fondsen daarnaast van pensioen-, juridisch-, actuariel- en communicatieadvies.

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

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

In dit jaarverslag legt AZL N.V. (AZL) verantwoording af over de bedrijfsvoering en resultaten in 2022 aan de hand van het directieverslag, het verslag van de raad van commissarissen en de jaarrekening. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V., waarbij de goedgekeurde verklaring van de accountant terug te vinden is in dit jaarverslag.

## We wensen u veel leesplezier!

Het jaarverslag geeft inzicht in relevante trends en ontwikkelingen, onze dienstverlening aan klanten, werkgevers en deelnemers, onze mensen en organisatie, corporate governance en ons financiële resultaat. Daarnaast wordt toegelicht op welke wijze we invulling geven aan duurzaamheid, de implementatie van het nieuwe pensioenstelsel en de vernieuwing van ons IT-landschap. Tevens blikken we alvast vooruit naar 2023. Een jaar waarin we samen met onze klanten verder bouwen aan onze dienstverlening én een beheerste transitie van deelnemers en werkgevers naar het nieuwe pensioenstelsel.

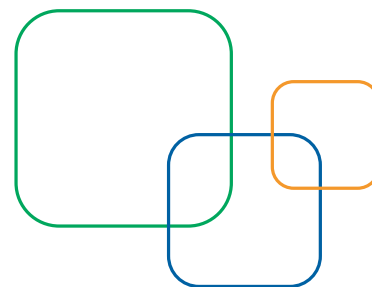
## AZL. De toekomst voor elkaar.



2



# Voorwoord



Monique Sueters-Versteegen, CEO van AZL, blikt terug op 2022. Een jaar waarin het fundament voor de toekomst gelegd werd door de strategische keuzes voor het nieuwe systeemlandschap, de uitwerking van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) en de ontwikkeling van organisatie en medewerkers. En een jaar waarin AZL haar dienstverlening verder ontwikkelde door deelnemers- en werkgeversprocessen te verbeteren, verder inzet op verduurzaming, nieuwe klanten mocht verwelkomen en zich op het gebied van vitaliteit en innovatie wist te onderscheiden.

### Hoe kijk je terug op 2022?

Monique Sueters-Versteegen: “Een jaar met veel onverwachte veranderingen, die zowel maatschappelijk als economisch grote impact hadden op de wereld en onze samenleving. Veranderingen waarvan de effecten soms meteen merkbaar waren, maar waarvan we de impact deels pas in 2023 gaan ervaren. Daarbij zijn onze klanten en onze organisatie ook volop in beweging om zich klaar te maken voor de toekomst en de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Een grote, complexe verandering die veel uitdaging met zich meebrengt en die we alleen door de handen intern en met onze klanten ineen te slaan tot een goed einde kunnen brengen. In al die tijden van verandering vonden ook de nodige positieve gebeurtenissen plaats. Zo bestond AZL in 2022 55 jaar en dat hebben we eind juni met een mooi feest op locatie gevierd. Dat we elkaar weer op die manier konden ontmoeten maakte bij alle collega's veel energie los. Want laten we niet vergeten dat we bij de start van 2022 allemaal nog thuis werkten in lockdown door corona. En alhoewel de contacten onderling en met onze klanten goed liepen, was het toch bijzonder fijn dat we elkaar vanaf het eind van het eerste kwartaal weer volop fysiek konden ontmoeten, doordat het coronavirus steeds verder naar de achtergrond verdween. Het nieuwe hybride werken is inmiddels de nieuwe standaard geworden en samen met onze klanten hebben we een goede modus gevonden in het

deels thuis en deels op kantoor werken. Deze nieuwe werkwijze draagt tevens bij aan het creëren van een gezonde balans voor onze medewerkers. Dat we daarin als organisatie vooroplopen, werd bevestigd toen we in september 2022 de award ‘Vitaalste werkgever van Limburg 2022’ wonnen. Een prestatie waar we trots op zijn, omdat onze mensen de kracht van onze organisatie vormen en het echt een thema is dat voor en door medewerkers gedragen wordt. Daarnaast is aandacht voor het individu zeker in deze krappe arbeidsmarkt van belang. Ook sluit hybride werken goed aan bij de uitgangspunten van onze dienstverlening. Deze is altijd persoonlijk, digitaal waar het kan en via menselijk contact waar nodig.”

### Wat waren de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening?

“Op het gebied van dienstverlening was 2022 een uitdagend jaar. Zo zagen we de instroom aan werkzaamheden toenemen, onder andere doordat meerdere fondsen uit onderdekking kwamen. Tegelijkertijd hadden we in de Pensioenuitvoering te maken met een hoger dan gemiddeld ziekteverzuim en de nodige nieuwe collega's die ingewerkt moesten worden, als gevolg van nieuwe instroom en interne doorstroom. Met name de resultaten van onze Klantenservice bleven hierdoor onder druk staan. Tegelijkertijd werd afgelopen jaar ook actief gewerkt aan het verder verbeteren van onze dienstverlening aan pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers. Zo versterkten we de operationele besturing door de inzet van workforce management en maakten we onze IT-omgeving robuuster. We verwelkomden een nieuwe klant en investeerden in het verder verduurzamen van onze organisatie en dienstverlening. In het Uniforme Pensioen Aangifteproces (UPA) werden verbeteringen doorgevoerd, wat met het oog op datakwaliteit en toekomstige invaarberekeningen naar het nieuwe pensioenstelsel van belang is. De uitrol van het nieuwe werkgeversportaal naar alle fondsen werd afgerond en het gebruik van ‘MijnPensioenplan’ werd uitgebreid.

Hierdoor kunnen meer deelnemers het met pensioen gaan proces voortaan via hun eigen mijn omgeving online doorlopen. Dat we voor onze nieuwe handhavingstool, die we samen met Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Mode-, Interieur-, Tapijt-, en Textielindustrie (Bpf MITT) ontwikkelden, de Pensioen Pro Innovatie-award wonnen was natuurlijk een mooie kers op de taart. De inmiddels afgegeven schone ISAE-verklaring over 2022 geeft daarbij tevens aan dat we als organisatie in control zijn.”

### **In 2022 werd ook concreet invulling gegeven aan de eerder opgestelde meerjarenstrategie. Hoe is dat verlopen?**

“Onze strategie is om verder te groeien door naast het behouden van de relatie met bestaande klanten nieuwe (middel)grote klanten aan te trekken. Het combineren van een uitstekende klantbediening met lage kosten en een korte time-to-market staan hierbij centraal. Vanuit deze strategie zijn we met drie pijlers concreet aan de slag gegaan: het versterken van onze kernactiviteiten, het aanbieden van aanvullende diensten en de transformatie van onze organisatie. Twee belangrijke vraagstukken afgelopen jaar waren hoe ons IT-landschap van de toekomst eruit moest komen te zien en hoe we onze organisatie klaar maakten om invulling te geven aan onze strategie én de transitie naar het nieuw pensioenstelsel. De inrichting van het IT-landschap was een fundamentele keuze. Een wendbaar en modern pensioenplatform met een hoge mate van STP-verwerking én partners op wie we als AZL kunnen bouwen is een randvoorwaarde om de juiste digitale klantbediening tegen lage kosten aan te kunnen bieden.

Na een zorgvuldig selectietraject hebben wij bekend gemaakt dat wij voornemens zijn om het Life & Pension Platform van Festina Finance te kiezen als nieuwe pensioenadministratie. Daarnaast willen we de publieke websites van onze fondsen en ons deelnemersportaal vernieuwen, ons nieuwe platform in de cloud laten draaien en Salesforce inzetten om onze processen en workflow te ondersteunen. Voor de implementatie van het vernieuwde IT-landschap hebben we goede partners gevonden met de juiste expertise, flexibiliteit en executiekracht om snel, efficiënt en

kundig onze klanten te begeleiden naar het nieuwe pensioenstelsel en onze dienstverlening op een nog hoger niveau te tillen. Inmiddels wordt volop gewerkt aan het realiseren van de eerste fase, namelijk de technische implementatie van een DC-regeling. De volgende stap is om de vereisten van het nieuwe pensioenstelsel te implementeren en de migratie van de eerste fondsen mogelijk te maken. Het betreft hier een intensief en complex traject, waarbij adequate monitoring en risicobeheersing van groot belang zijn.

Hierbij is het tevens van belang dat AZL zich als organisatie verder ontwikkelt om invulling te kunnen geven aan deze transitie. We willen een lerende organisatie zijn met verantwoordelijkheden laag in de organisatie, waarbij gebouwd kan worden op de benodigde kennis en expertise. Daarom voerden we een aantal wijzigingen in onze organisatie-inrichting door, leidden we onze medewerkers verder op en trokken nieuwe talentvolle medewerkers aan. De komende jaren zal de benodigde transformatie van onze organisatie stap voor stap verder vorm krijgen.”

### **En daarnaast werd er nog gewerkt aan de vernieuwing van het pensioenstelsel?**

“Vanzelfsprekend. We staan met elkaar voor de meest majeure transitie uit de geschiedenis van de pensioensector. De implementatie daarvan is risicovol en heeft een grote impact op onze organisatie, onze klanten, deelnemers en werkgevers. Dat vergt een gedegen planning, aanpak en uitwerking, waar risicomangement een belangrijk onderdeel van is. Bij deze transitie komen onze pensioenexpertise én onze ervaring met migraties goed van pas. We begeleiden klanten graag actief bij de te maken transitie door hen inzicht en overzicht te bieden van de te nemen stappen, te zorgen voor adequate voortgangsrapportages en het nemen van mitigerende maatregelen waar nodig. Het fundament daarvoor is afgelopen jaar samen met onze klanten gelegd. De komende jaren zullen in het teken staan van aanscherpen en bijsturen waar nodig, maar vooral van executie. Al met al was het dus een druk en bewogen jaar. Een jaar waarin we knopen hebben doorgemaakt, die ons een goede uitgangspositie voor de toekomst bieden.”

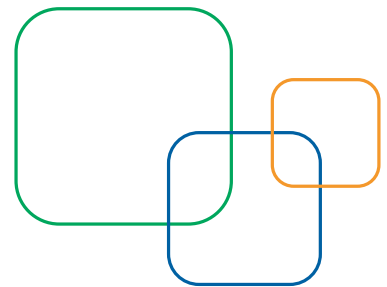


### **In hoeverre heeft AZL haar klanten meegenomen in al deze ontwikkelingen?**

“We nemen onze klanten actief mee in de keuzes en voortgang die we maken. Dat doen we via nieuwsbrieven en digitale en fysieke klantsessies, die we zowel voor al onze klanten als specifiek voor individuele fondsen houden. Ook de activiteiten in het kader van onze Assurance-dienstverlening en sessies voor sleutelfunctiehouders spelen hierin een belangrijke rol. Daarnaast stond de AZL Relatiedag in september 2022 in het teken van de transitie met aandacht voor het Life & Pension Platform van onze partner Festina Finance en de nieuwe publieke websites voor onze pensioenfondsen en het nieuwe deelnemersportaal.

Behalve nauwe samenwerking met onze klanten, vinden we het tevens van groot belang om ook de stem van deelnemers en werkgevers actief mee te nemen. Daarom beschikt AZL sinds oktober 2022 over een deelnemerspanel, waarin we onze deelnemers betrekken bij de ontwikkeling van het deelnemersportaal en hen vragen om feedback. Zij zijn de gebruikers die hier uiteindelijk dag in dag uit mee in aanraking komen en ze weten het beste wat beter of anders kan. De transitie waar we met elkaar voor staan slaagt alleen als deze in volle omvang door alle stakeholders gedragen wordt. Daarvoor is het van belang dat we de handen ineenslaan om tot een succesvol resultaat te komen. Ons credo luidt dan ook: Samen bouwen we aan de toekomst voor elkaar!”

**AZL. De toekomst voor elkaar.**





A photograph of a woman with long brown hair smiling on the left, and a baby with brown hair and blue eyes sitting on a light-colored rug in the center. The baby is wearing a white long-sleeved shirt and brown pants. Above them is a large, light-colored hanging hammock with tassels. In the background, a colorful toy car is visible. The overall scene is warm and domestic.

3

Directieverslag



## 3.1

### Hoogtepunten in 2022

In 2022 heeft AZL veel mooie projecten en initiatieven gerealiseerd en belangrijke stappen gezet in de realisatie van de strategische ambities. In dit overzicht lichten we er een aantal uit.

#### 50 jaar klant van AZL: Stichting Pensioenfonds Openbare Bibliotheken

Op 10 april 2022 was Stichting Pensioenfonds Openbare Bibliotheken (POB) 50 jaar klant van AZL. Een relatie en samenwerking waar we trots op zijn. Na de dienstverlening aan de mijnfondsen die de start van AZL betekende, was POB op 10 april 1972 de eerste nieuwe klant van AZL. Bijzonder dat we al vijftig jaar met en voor POB mogen werken. Ook via deze weg willen we POB nogmaals bedanken voor het rotsvaste vertrouwen. Op naar de volgende vijftig jaar.

#### Stichting Pensioenfonds van De Nederlandsche Bank kiest voor AZL

AZL is trots dat ze het pensioenfonds van de toezichhouder als nieuwe klant mocht verwelkomen. AZL en Stichting Pensioenfonds van De Nederlandsche Bank (Stichting Pensioenfonds DNB) ondertekenden hiervoor een uitvoeringsovereenkomst, waarbij de overgang per 1 januari 2023 officieel is.

Stichting Pensioenfonds DNB zocht naar een uitvoerder die continuïteit en rust kan bieden, zodat het fonds zich kan richten op de voorbereidingen voor het nieuwe pensioenstelsel. Het fonds voerde een zeer uitgebreid selectietraject. In de eindselectie kwam AZL als beste naar voren op de belangrijkste selectiecriteria van het fonds: deskundigheid, continuïteit voor de lange termijn en goed voorbereid op de komst van het nieuwe pensioenstelsel.

De voorbereidingen voor de overgang naar AZL zijn in 2022 gestart en verliepen voorspoedig. De transitie werd in 2022 gerealiseerd, zodat vanaf 1 januari 2023 de overgang naar AZL officieel was.

#### Tekenen intentieovereenkomst met Festina Finance

AZL wil haar IT-landschap vernieuwen en zet daarmee een belangrijke stap in de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel en het verder ontwikkelen van de dienstverlening. AZL is hierbij voornemens om het Life & Pension Platform van het Deense Festina Finance te kiezen als nieuwe pensioen- en unit-linked administratie. Beide partijen hebben daartoe in juli 2022, na een uitgebreid en zorgvuldig selectietraject, een intentieovereenkomst getekend. In het selectietraject is veel tijd en aandacht besteed aan het in kaart brengen en toetsen van alle eisen, risico's en het nemen van adequate beheersmaatregelen. De Deense expertise, waar al vele jaren ervaring is opgedaan met Defined Contribution (DC), komt met het oog op de toekomst goed van pas. Door de hoge mate van digitalisering en automatisering kan AZL de dienstverlening aan klanten verder verbeteren, de kosten per deelnemer verlagen en de transitie maken naar het nieuwe pensioenstelsel.

#### Vitaalste werkgever van Limburg

AZL won in september 2022 de titel 'Vitaalste werkgever van Limburg 2022' (categorie 'Groot Bedrijf'). Een compliment voor ons allen en in het bijzonder voor onze vitalogen Dave Kersemakers en Ilona Coenjaerds, die namens AZL deze competitie aangingen en streden om de award te winnen. Na het gedurende een aantal maanden doorlopen van diverse rondes, klonk 22 september 2022, tijdens het event de Vitaliteitsreis LIVE! 2022 in Sittard het verlossende woord van de vakjury en kwam AZL als winnaar uit de bus.

Hoe nu verder? De komende tijd is AZL ambassadeur van vitaliteit op de werkvloer. We zien het als een uitgelezen kans om hierover meer te mogen vertellen aan andere bedrijven en ze hiermee te inspireren en motiveren.

### **Winnaar Pensioen Pro Innovatie-award**

AZL en Bpf MITT sleepten in oktober 2022 een heuse Pensioen Pro Award in de wacht. Zij wonnen deze prestigieuze prijs in de categorie Innovatie tijdens de drukbezochte Pensioen Pro Awards 2022.

De prijswinnende innovatieve oplossing is een tool voor Bedrijfstakpensioenfondsen om hen te helpen met handhaving. Het is een slimme oplossing van AZL waarbij UWV-gegevens geautomatiseerd worden ingezet, zodat pensioenfondsen een totaalbeeld krijgen van het aantal werknemers en ze vervolgens specifieke en risicogerichte stappen kunnen ondernemen. Met deze methodiek is op eenvoudige en gerichte wijze te controleren of een onderneming personeel in dienst heeft en om hoeveel en welke werknemers het gaat.

Dit geautomatiseerde proces zorgt voor een efficiëntere uitvoering en meer gemak. Óók voor de ondernemingen; zij hoeven niet meer te worden benaderd met formulieren als op basis van bestaande bronnen blijkt dat ze geen werknemers in dienst hebben. Bedrijfstakpensioenfondsen krijgen met deze methodiek op eenvoudige wijze een totaalbeeld over het hele risico van hun deelnemersportefeuille. Het is efficiënt én effectief, terwijl de kosten laag zijn.

### **55-jarig jubileum: AZL Zomerfeest**

AZL vierde in juni 2022 het 55-jarig bestaan tijdens het AZL Zomerfeest. De AZL-collega's genoten van de hapjes, drankjes en muziek, maar vooral van het samenzijn met elkaar. Een bijzonder feestelijke gebeurtenis, waarbij er na lange tijd weer een fysiek event mocht worden georganiseerd.





## Margreet Teunissen

Bestuursvoorzitter Stichting  
Pensioenfonds Openbare Bibliotheken

### KLANT VAN HET EERSTE UUR:

# de kracht van samenwerken

Een jubileum is en blijft speciaal. Als het gaat om een 50-jarig jubileum is het toch wel heel bijzonder. AZL en Stichting Pensioenfonds Openbare Bibliotheken (POB) mochten dit heugelijke feit op 10 april 2022 vieren. Wij interviewden Margreet Teunissen, bestuursvoorzitter POB, over dit 'gouden huwelijk'.

### Een gouden jubileum, wat betekent het als je vijftig jaar samenwerkt met elkaar?

Margreet Teunissen: "Er ligt een sterke vertrouwensbasis om samen te werken met elkaar. Net als in ieder goed huwelijk gaat niet altijd alles vanzelf. Het is hard werken, waarbij je elkaar soms scherp houdt. We kunnen echter spreken van een goede en gedegen basis."

### Is vertrouwen ook daadwerkelijk de basis van een goede samenwerking?

"Absoluut, dat is geen loze kreet. Er moet zeker vertrouwen zijn en dat is natuurlijk ergens op gebaseerd. Als pensioenfondsbestuur werken we, ondanks de formele klant-leveranciersrelatie, goed samen met AZL aan wie de pensioenadministratie is uitbesteed. We zorgen ervoor dat de deelnemers, om wie het gaat, zo goed mogelijk worden bediend. Deelnemers hebben er belang bij dat ze, zeker als ze gepensioneerd zijn, het juiste pensioen ontvangen. Pensioen is naast AOW en soms wat eigen vermogen, de basis voor het leven wat je kunt leiden. Daarom is het van belang dat ze goed worden geïnformeerd, dat pensioen tijdig wordt uitgekeerd, dat ze weten waar ze aan toe zijn en waar ze wel en niet op kunnen rekenen. Dat is de kern van pensioenen en ook de kern van het vertrouwen voor deelnemers in het fonds en voor het fondsbestuur in AZL. Je moet kunnen steunen op een goede pensioenadministratie en daar is AZL goed in."



### De afgelopen vijftig jaar is het administratieproces aan verandering onderhevig geweest natuurlijk.

“Dat klopt. Vroeger waren er handmatige verrichtingen en was er een grotere mate van controle en regie die je als pensioenfondsbestuur had. Tegenwoordig gaat alles via IT-systemen, software en wordt iedereen een stuk zenuwachtiger. Gebeurt er wel wat er moet gebeuren? Worden de juiste formules berekend? Zijn de mensen deskundig genoeg? Het is lastiger om dit te controleren, dus vraagt dat een kritisch bestuur om zich daarvan te vergewissen. Als bestuur moet je het gevoel hebben en krijgen dat – naast de meer harde kant van de ISAE- en accountantsverklaringen – er serieus werk wordt gemaakt om het juiste goed te doen. Het is in ieders belang dat het goed, betrouwbaar, transparant en integer gebeurt. Onderling vertrouwen hierin is daarbij belangrijk.”

### Hoe kijk je terug op de relatie met AZL?

“AZL is een groeiende en daarmee lerende organisatie. Dat vind ik een belangrijke waarde voor een vruchtbare samenwerking. Daarnaast zie ik transparantie als een groot goed, waaronder openheid en aanspreekbaarheid hoort. En uiteindelijk blijft kwaliteit in de volle breedte een belangrijke vereiste. Je moet gewoon kwaliteit leveren.

Sinds de afgelopen zes jaar dat ik bestuursvoorzitter ben, zie ik dat er een enorme professionaliseringsslag is gemaakt in de pensioensector. Mede ingegeven doordat de pensioenfondsen en hun besturen een stuk professioneler opereren en daardoor ook kritischer zijn geworden. De toetsing van bestuurders door DNB zorgt ervoor dat er meer eisen worden gesteld aan pensioenfondsbestuurders en -fondsen, maar ook aan pensioenuitvoeringsorganisaties. Er zijn echter ook (aanvullende) diensten bijgekomen vanuit AZL, naast de administratie. Zo zijn bestuursondersteuning en communicatie diensten die echt naar een hoger niveau zijn getild de afgelopen periode. Dat is een positieve trend om te zien.”

### Als we vooruitkijken naar 2023 lijkt het erop dat er voor zowel AZL als POB een grote hersenkraker bijkomt met de komst van de Wtp. Wat is jouw gevoel daarbij?

“De persoonlijke begeleiding van deelnemers wordt essentieel en een onderscheidende factor. Daarin moet nog echt een slag worden gemaakt. Het beleggingsrisico verschuift naar de

deelnemer. Hierin moet je als pensioenuitvoeringsorganisatie, vermogensbeheerder en pensioenfonds nog nauwer samenwerken met elkaar en zorgvuldiger afspraken maken, waarbij het pensioenfondsbestuur uiteindelijk verantwoordelijk blijft. Het nieuwe pensioenstelsel raakt het vertrouwen van deelnemers, de kwaliteit van de dienstverlening, communicatie en ook zelfs de beeldvorming omtrent pensioen.”

“Het gaat er bij de deelnemer om dat hij geholpen wordt met de vraag die hij heeft. Hij of zij wil zich gehoord voelen en de beste antwoorden krijgen op zijn vragen. Per definitie gaat het om complexe materie. Het gaat om een deel van een levensvoorziening van een individu. Nu al bij gepensioneerd, of in de toekomst voor mensen die nog aan het opbouwen zijn. Daar hoort een hoge kwaliteitsnorm bij van het pensioenfondsbestuur en de pensioenuitvoeringsorganisatie. Je moet de lat hoog leggen om het zo goed mogelijk te doen. Dat is de morele verplichting die POB en AZL gezamenlijk hebben.”

“Ik geloof sterk in een persoonlijke benadering van deelnemers. Dat werpt echt zijn vruchten af in de toekomst. Om dat voor elkaar te krijgen, is het samenstellen van een adequate en kwalitatief sterke klantenservice een belangrijke voorwaarde. Dat is de levensader van de dienstverlening. Ik besef me goed dat zoiets vraagt om extra investeringen, ook van pensioenfondsen. Maar we moeten hierin samen optrekken met AZL.”

### Heb je er vertrouwen in dat het goed gaat komen?

“Het is een grote klus. Er zullen zeker de nodige hoofdbreken zijn, maar ik zie het met vertrouwen tegemoet. Ik ben een optimist. Het is noodzakelijk dat we voor elkaars wensen openstaan en kritisch kijken naar wat wél en niet mogelijk is. En op basis hiervan zo goed mogelijk samenwerken vanuit ieders verantwoordelijkheid in de toekomst. Dat doen we tenslotte al vijftig jaar, dus dat moet wel lukken.”

### Over Stichting Pensioenfonds Openbare Bibliotheken

Pensioenfonds Openbare Bibliotheken verzorgt het pensioen voor de 23.180 (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden van organisaties met een maatschappelijke doelstelling. Het belegd vermogen bedraagt zo'n € 2,3 miljard (2022).

## 3.2.

### Over AZL

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

#### Ons verhaal

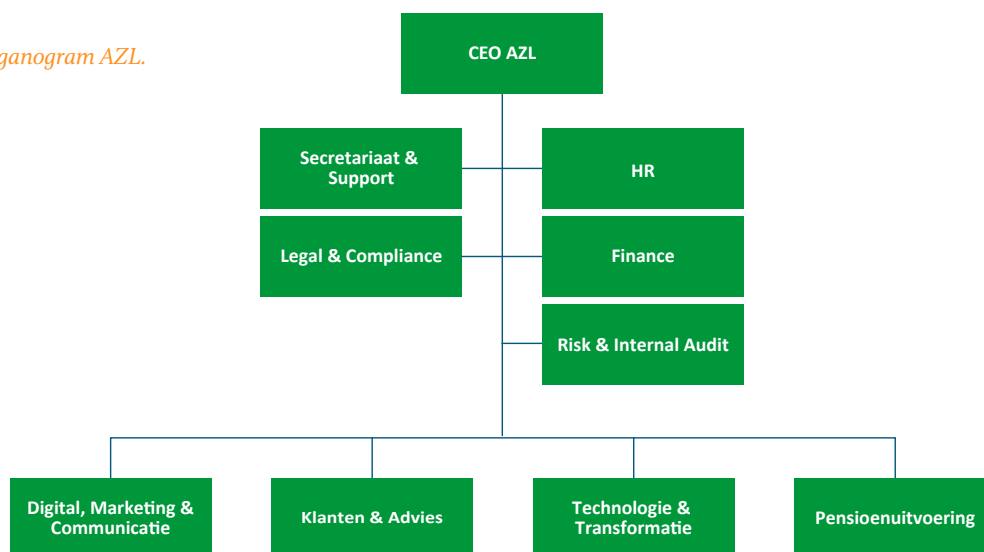
AZL bestaat net zo lang als de meeste Nederlandse pensioenfondsen. Onze wortels liggen in Heerlen, maar we werken door het hele land. Zo hebben we ook een vestiging in Utrecht. Door deze wortels in de mijnstreek hebben we drie belangrijke eigenschappen meegekregen: vakmanschap, hard werken en samenwerken.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

Bij AZL geloven we in een pensioen dat je samen regelt. Want door samen kosten, risico's en kennis te delen, zijn we allemaal beter af. Die sterke kanten van het pensioenstelsel willen we behouden. Tegelijkertijd omarmen we vernieuwing, met bijvoorbeeld meer ruimte voor individuele keuzevrijheid. We leveren een bijdrage aan het versterken van het vertrouwen in het collectief pensioen. Dat doen we door pensioenregelingen begrijpelijk te maken en deelnemers van onze klanten duidelijker inzicht te geven in hun persoonlijke financiële toekomst. En door samen met onze klanten en moederbedrijf Nationale-Nederlanden (NN) te werken aan nieuwe oplossingen die daarbij helpen. Zo werkt AZL iedere dag aan de toekomst van het Nederlandse collectieve pensioen. We doen dat met elkaar. En voor elkaar.

#### Onderdeel van NN Group N.V.

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

Afbeelding 1 Organogram AZL.



## Onze organisatie

Om invulling te geven aan onze groeistrategie en de transitie te maken naar een agile en datagedreven manier van werken is een sterke en slagvaardige inrichting van de organisatie nodig. Met ingang van 1 januari 2022 is daarom de hoofdstructuur van onze organisatie aangepast. Onze organisatie bestaat uit vier business-units: 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 strategie

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





### **Groeistrategie gebaseerd op drie pijlers**

De steeds verdergaande digitalisering en het nieuwe pensioenakkoord stellen andere eisen aan onze dienstverlening, deelnemerscommunicatie en ons IT-landschap. Pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers willen adequaat overzicht en inzicht in de voor hen relevante stand van zaken, zodat ze ondersteund worden in hun keuzes. Goede grip op data is nodig voor een adequate administratieve verwerking en om in te kunnen spelen op de individuele wensen, relevante informatie aan te bieden en de klanttevredenheid te verbeteren.

Om invulling aan te geven aan de groeistrategie investeren we in drie pijlers:

#### **1. Het versterken van de kernactiviteiten**

We realiseren een uitstekende en persoonlijke dienstverlening waarbij tevens de kosten per deelnemer worden verlaagd door klantreizen te digitaliseren, onze portalen en proposities in co-creatie verder te ontwikkelen, klant-, medewerkers- en IT-processen verder te automatiseren en te zorgen voor self-service en STP-verwerking. Mede door onze aantrekkelijke portalen helpen wij de fondsen om hun deelnemers nog dichter naar zich toe te trekken. Daarnaast is het van belang om te standaardiseren waar mogelijk en alleen maatwerk te bieden als dat echt nodig is. Beleggen gaat door de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel een belangrijke rol spelen. Heldere communicatie en adequaat inzicht en overzicht voor deelnemers om waar nodig afgewogen keuzes te kunnen maken, zijn hierbij van belang.

#### **2. Het aanbieden van aanvullende diensten**

Door de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel en verdere digitalisering ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor additionele dienstverlening, bijvoorbeeld op het gebied van het analyseren en gebruiken van data ter verbetering van de dienstverlening, het ondersteunen van klanten bij de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel en het vergroten van de deelnemersparticipatie en -activatie.

#### **3. Transformatie van de organisatie**

We transformeren onze organisatie naar een lerende organisatie die doorpakt en innoveert. Hierbij weten we klantgerichtheid, betrouwbaarheid, vakmanschap en samenwerking te combineren met executiekracht, pro-activiteit en snelheid. We breiden onze agile en datagedreven manier van werken verder uit, waardoor we sneller en beter kunnen anticiperen op marktfragen en klantwensen. Daarnaast investeren we in nieuwe kennis en competenties door onze collega's op te leiden en nieuwe collega's aan te trekken.

### **Nadrukkelijker positioneren**

Om uiteindelijk verder te groeien en (middel)grote klanten binnen te halen, is het van belang om naast het leveren van kwaliteit en efficiency nog meer te laten zien waar AZL voor staat en gaat. De positionering van AZL in de markt heeft afgelopen jaar dan ook extra aandacht gekregen. Zo nam onze CEO Monique Sueters-Versteegen in februari 2022 deel aan de Quint Ronde Tafel 'Pensioenadministratie en -software', gehost door Andries Knevel, was ze in maart 2022 panellid tijdens het Focus Congres van Pensioen Pro en verzorgde ze in oktober 2022 een kennissessie op het congres van de Pensioenfederatie. De kansen en uitdagingen voor pensioenuitvoeringsorganisaties en pensioenfondsen en de wijze waarop AZL hen hierbij kan ondersteunen tijdens de grote en complexe transitie naar het nieuwe pensioenstelsel kwamen daar onder andere bij aan bod.

Ook haalde Accountmanagement de relatie met consultants aan en werden zij actief geïnformeerd over de toekomstplannen van AZL en gevraagd om hun reactie te geven op het ontwikkelde productmodel. Daarnaast mocht AZL de award voor 'Vitaalste werkgevers van Limburg' in de categorie 'Groot Bedrijf' in ontvangst nemen, evenals de Pensioen Pro Innovatie-award.

En Esmiralda Thieme, onze directeur Risk & Internal Audit, was één van de drie finalisten voor de titel 'Topvrouw van Limburg'. Dat ons vakmanschap en inspanningen ook door derden gezien en gewaardeerd werden was een mooie opsteker voor de hele AZL-organisatie. In 2023 bouwen we hier graag verder op voort.

### **Onze merkeloofte en kernwaarden**

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

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

en zorgt voor toegankelijk en begrijpelijk inzicht en overzicht, zodat fondsen, werkgevers en deelnemers bewuste keuzes kunnen maken.

Een toekomstbestendig pensioen betekent ook dat we ons inzetten voor een duurzame bedrijfsvoering en dienstverlening, maatschappelijke betrokkenheid en goed werkgeverschap.

We blijven onszelf en onze dienstverlening voortdurend verbeteren, zodat pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers op ons kunnen blijven bouwen.

Om invulling te geven aan onze merkelofte staan de volgende kernwaarden centraal in onze bedrijfscultuur:

### ***Wendbaar***

We spelen actief in op de wensen van klanten en ontwikkelingen in de pensioensector en voeren veranderingen snel en feilloos door. We zijn vindingrijk, innovatief en leren snel. We houden onze kennis up-to-date, bouwen relevante expertises verder uit en verbeteren onze dienstverlening continu.

### ***Persoonlijk***

Mensen en het creëren van waarde voor klanten, werkgevers en deelnemers staan voor ons centraal. We zijn betrokken, benaderbaar en altijd bereid een stap extra te zetten. De relatie met onze klanten zien wij als een partnerschap, waarin we samenwerken aan een excellente bediening van werkgevers en deelnemers.

We kennen de wensen en verwachtingen van onze klanten, werkgevers en deelnemers en weten deze waar mogelijk te overtreffen.

### ***Betrouwbaar***

We doen wat we zeggen en gaan integer om met data en informatie. We zorgen voor stabiele en voorspelbare systemen en dienstverlening en adequate controles en risicomanagement, zodat onze administratieve verwerking en advisering zorgvuldig en foutloos verlopen. We helpen fondsen, werkgevers en deelnemers om bewuste keuzes te maken door inzicht en overzicht te bieden.

### ***Resultaatgericht***

Bij AZL werken vakmensen op wie je kunt rekenen. Mensen met jarenlange ervaring en liefde voor het vak, die de handen graag uit de mouwen steken. We stellen ambitieuze doelen en komen snel tot resultaat. We zijn proactief en implementeren oplossingen die waarde toevoegen voor onze klanten, werkgevers en deelnemers.

### ***Transparant***

We communiceren en adviseren proactief, open en eerlijk. We bieden heldere informatie die ertoe doet. We maken verwachtingen expliciet en spreken deze uit. We streven duurzame groei na.



# 2022

## VS

# 2021

Totaal aantal collega's \*

603

Aantal eigen medewerkers\*

486

Man-vrouwverhouding



55%

45%

331 mannen en 272 vrouwen



Aantal klanten

44



Aantal werkgevers

ca. 13.300

Totaal aantal deelnemers  
**1,321 miljoen**

waarvan:



Aantal Actieven

337.656



Aantal slapers

742.971



Aantal Gepensioneerden

240.804



Aantal Pensioenbetalingen **2.198.987**



Bedrag pensioenbetalingen **€ 1.371.355.361**



Pensioenvermogen in beheer **€ 78,81 miljard aan belegd vermogen**

Omzet  
**€ 59,6 miljoen**

Winst (voor rente en vpb)  
**€ -1,5 miljoen**

Solvabiliteit  
**55%**

Liquiditeit (current ratio)  
**1,52**

Totaal aantal collega's \*

566

Aantal eigen medewerkers\*

466

Man-vrouwverhouding



53%

47%

247 mannen en 219 vrouwen



Aantal klanten

44



Aantal werkgevers

ca. 13.000

Totaal aantal deelnemers  
**1,272 miljoen**

waarvan:



Aantal Actieven

315.637



Aantal slapers

723.144



Aantal Gepensioneerden

233.456



Aantal Pensioenbetalingen **2.149.158**



Bedrag pensioenbetalingen **€ 1.276.545.647**



Pensioenvermogen in beheer **€ 101,26 miljard aan belegd vermogen**

Omzet  
**€ 62,7 miljoen**

Winst (voor rente en vpb)  
**€ 2,3 miljoen**

Solvabiliteit  
**54%**

Liquiditeit (current ratio)  
**1,50**

\*) betreft aantallen ultimo van het jaar.

### 3.3.

## Trends & ontwikkelingen

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

### Ontwikkelingen financiële markten

Economisch gezien is 2022 geen goed jaar geweest. Zo brak er oorlog uit tussen Rusland en Oekraïne, was er sprake van geopolitieke spanningen en ontstond er schaarste aan personeel en goederen, doordat de economie na corona op volle snelheid weer begon te draaien. Mede hierdoor stegen de energieprijzen voor huishoudens en bedrijven (extreem) sterk, waardoor energiezekerheid geen gegeven meer is. En ook de inflatie rees de pan uit, met een consumentenprijsindex (CPI) inflatie die op circa tien procent is uitgekomen.

Ondanks de economische en financiële tegenslagen is er binnen de pensioensector wél sprake geweest van hogere dekingsgraden. Dit is mede te danken aan de sterk gestegen rente. Daarnaast zijn de regels waar fondsen zich aan moeten houden bij pensioenverhogingen tijdelijk versoepeld, in afwachting van het nieuwe pensioenstelsel. Hierdoor mogen de fondsen voor de toekomst rekening houden met hogere inkomsten. En ook heeft een aantal pensioenfondsen sinds lange tijd weer kunnen indexeren.

### Ontwikkelingen arbeidsmarkt

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

### Ontwikkelingen nieuwe pensioenstelsel

Op 30 maart 2022 heeft Carola Schouten (minister voor Armoedebeleid, Participatie en Pensioenen) de uitwerking van de nieuwe pensioenregels in de Wtp aangeboden aan de Tweede Kamer. Op 22 december 2022 heeft de Tweede Kamer ingestemd met de Wtp. Afhankelijk van of de Eerste Kamer het wetsvoorstel goedkeurt, gaan de regels vanaf 1 juli 2023 in. De pensioenfondsen krijgen vervolgens samen met de sociale partners 3,5 jaar de tijd om de pensioenregelingen aan te passen aan de nieuwe wetgeving, dus tot 1 januari 2027. Dat is een aanzienlijke uitdaging gezien het grote aantal fondsen in Nederland dat deze transitie moet maken en de omvang van de aanpassingen die nodig is om de nieuwe wetgeving te implementeren en de migratie van fondsen mogelijk te maken.

Ook voor AZL is dit een majeure transitie, die een grote impact op onze organisatie heeft. AZL is op stoom om die transitie samen met zijn klanten vorm te geven. Stap voor stap geven we invulling aan ons programma 'Vernieuwing Pensioenen & IT'; van het informeren en begeleiden van pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers tot het implementeren van technische, administratieve en organisatorische aanpassingen. Op basis van de huidige kennis hebben we een productmodel ontwikkeld, een migratieplanning opgesteld en een uitgebreide risicoanalyse gemaakt. Een goede samenwerking tussen alle betrokken partijen is hierbij essentieel voor een succesvolle transitie.



Een belangrijk credo dat telkens wordt benoemd als het gaat om het pensioenakkoord is dat het een transparanter en persoonlijker pensioenstelsel moet worden. Vakbonden, werkgevers en het kabinet zijn het eens over de nieuwe regels voor het pensioen. Deelnemers krijgen straks inzicht in het pensioenvermogen dat ze tot hun beschikking hebben en weten hoeveel premie er voor hen wordt ingelegd. Prognoses zullen vervolgens laten zien wat dit voor hun verwachte uitkering betekent. Hierbij zullen pensioenen naar verwachting meer meebewegen met de economie. Dit alles zal extra vragen bij deelnemers oproepen, waardoor duidelijke communicatie nog belangrijker wordt.

### **De deelnemer staat centraal**

In deze grote en complexe transitie heb je elkaar nodig. Alleen ga je misschien sneller, samen kom je verder. Vooral als het gaat om datakwaliteit is het essentieel dat je op elkaar kunt bouwen en vertrouwen. Datakwaliteit was altijd al heel belangrijk, maar is aan de vooravond van het nieuwe pensioenstelsel echt cruciaal. Het gaat er namelijk om dat deelnemers krijgen waar ze recht op hebben.

Hierbij geldt: een goed begin is het halve werk. Dat geldt voor veel dingen, maar zeker voor de correcte verwerking van data in systemen. Elk fonds, elke werkgever, elke deelnemer is anders. En ook elke salarisadministrateur. Een van de belangrijkste zaken bij een transitie of wijziging is dan ook de borging van de kwaliteit van de gebruikte gegevens.

DNB schrijft voor dat datakwaliteit op alle vlakken op orde moet zijn. Dat is een randvoorwaarde om succesvol te kunnen migreren en adequaat de berekeningen voor het invaren te kunnen maken. Deelnemers moeten krijgen waar ze recht op hebben. AZL is in staat om pensioenfondsen hierbij te helpen, bijvoorbeeld bij het doorlopen van het eind 2022 gepubliceerde 'Kader Datakwaliteit' van de Pensioenfederatie. Verder spoort AZL alle pensioenfondsen actief aan om die kwaliteit te laten onderzoeken. Samen met onze fondsen maakten we in 2022 al actief gebruik van methodes om de datakwaliteit efficiënt en effectief te toetsen en te bepalen waar verbeteringen nodig zijn. Alhoewel de resultaten van de eerste datakwaliteitsonderzoeken er goed uit zagen en dat vertrouwen geeft richting de toekomst, zien we bij de uitwerking van de migratie als onderdeel van de

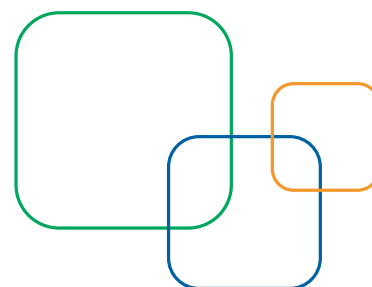
eerste fase van de IT-vernieuwing ook dat nadere aandacht voor datakwaliteit en dataschoning nodig is. Hier zal komend jaar dan ook extra op worden ingezet. Op het moment dat de kapitalen aan individuele deelnemers zijn toegekend, is er geen weg terug. Het is daarom zeer belangrijk dat aanspraken aantoonbaar juist zijn en dat deelnemers worden meegenomen in de manier waarop dat kapitaal tot stand komt. Daarnaast krijgen deelnemers straks meer keuzemogelijkheden bij hun pensioenopbouw, wat heldere communicatie, inzicht en overzicht essentieel maakt. Digitalisering speelt daarbij een belangrijke rol, zodat deelnemers zelf in staat zijn om mogelijkheden en de gevolgen daarvan te verkennen. Hetzelfde geldt voor menselijk contact: dat moet beschikbaar zijn; wanneer en waar nodig.

Om de deelnemersprocessen en -communicatie zo vlekkeloos mogelijk te laten verlopen werkt AZL deze in de vorm van zogenaamde klantreizen uit, waarbij tevens de koppeling wordt gemaakt met interne processen. Daarnaast is er in 2022 een deelnemerspanel opgezet met een vertegenwoordiging uit een groot aantal fondsen, zodat behoeften bij deelnemers makkelijk uitgevraagd en plannen en ontwerpen getoetst kunnen worden. De leden van het panel zullen veelvuldig worden geraadpleegd bij de verdere ontwikkeling van onze klantreizen, digitale omgevingen en deelnemerscommunicatie.

### **Toenemende (klant)eisen**

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

Onze klanten denken proactief mee om onze dienstverlening te blijven verbeteren, zodat uiteindelijk de deelnemers daar weer optimaal van profiteren. Want uiteindelijk draait alles wat we doen om onze werkgevers en deelnemers. Met de bekendmaking van de vernieuwing van ons IT-landschap in 2022 zetten we een belangrijke stap in de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel en het verder verbeteren van onze dienstverlening. Zoals eerder gezegd, is het voor AZL essentieel om alle belanghebbende partijen mee te nemen in deze transitie. Persoonlijke aandacht in combinatie met transparantie en heldere communicatie zijn daarin succesvolle ingrediënten voor de toekomst.



### **Kostenbewustzijn en duurzaamheid**

Anno 2022 gaat kostenbewustzijn hand in hand met duurzaamheid. Klimaatdoelstellingen bepalen de komende decennia in belangrijke mate de maatschappelijke agenda. De inspanningen om de CO<sub>2</sub>-intensiteit van onze economie te verkleinen, kunnen zich onder meer vertalen in stranded assets (gestrande activa) en nadelige effecten hebben op de welvaart.

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



## 3.4

### Onze klanten

De pensioenwereld gaat met de invoering van de Wtp de aankomende tijd ingrijpend veranderen. AZL bereidt zich hierop voor en wil een volgende stap maken in de bediening van nieuwe en bestaande klanten. Dat betekent enerzijds het versterken van de relatie met bestaande klanten en anderzijds groeien met (middel)grote fondsen.

#### Onze klantenportefeuille

De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel is een majeure verandering. Pensioenfondsen kijken hierdoor kritisch naar de huidige pensioenuitvoeringsorganisatie en het aanbod in de markt. Daarnaast zien we dat pensioenfondsen fuseren, wisselen van uitvoerder of kiezen voor een premiepensioeninstelling (PPI), buy-out of aansluiting bij een Algemeen Pensioenfonds (APF). AZL wil het momentum richting het nieuwe pensioenstelsel benutten door de relatie met bestaande klanten te versterken en te groeien door nieuwe (middel)grote klanten aan te trekken.

AZL is verheugd dat zij in 2022 het pensioenfonds van toezicht houder DNB, Stichting Pensioenfonds van De Nederlandsche Bank NV (Pensioenfonds DNB), als nieuwe klant mocht verwelkomen. Een mooie blijk van vertrouwen, die AZL met beide handen aangrijpt om haar expertise verder te etaleren en haar dienstverlening uit te bouwen. Pensioenfonds DNB zocht naar een uitvoerder, die continuïteit en rust kan bieden, zodat het fonds zich kan richten op de voorbereidingen voor het nieuwe pensioenstelsel. In 2022 werd de transitie gerealiseerd, zodat vanaf 1 januari 2023 de overgang naar AZL officieel is.

Daarnaast sloot Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Houtverwerkende Industrie en Jachtbouw (PHJ) zich aan bij Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Groothandel in Vlakglas, de Groothandel in Verf, het Glasbewerkings- en het Glazeniersbedrijf (BPFV). De aansluiting gebeurde met een collectieve waardeoverdracht, waarvan de doorlooptijd vrij kort was. Het ging hierbij om de pensioenen van alle deelnemers. Beide fondsen keken al langer naar mogelijkheden om aan te sluiten bij een ander fonds. De oplossing vond men in een aansluiting van PHJ bij BPFV. De fondsen wilden de pensioenen van de deelnemers voor de toekomst veiligstellen. Dat kon het beste als de kosten zo laag mogelijk waren. Gezien het fonds de

kosten over meer deelnemers kon delen, bleef er meer geld over voor het pensioen van de deelnemers. Tenslotte namen we eind 2022 afscheid van Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Banden- en Wielenbranche (BPF Banden & Wielen), die ervoor koos om hun pensioenadministratie bij een andere pensioenuitvoeringsorganisatie onder te brengen.




#### Waardering voor onze dienstverlening

Onze mensen zetten zich in 2022 met veel energie in om de kwaliteit van onze dienstverlening te waarborgen. Onze ambitie blijft om onze dienstverlening aan pensioenfondsbesteders, werkgevers en deelnemers continu te verbeteren. Persoonlijk contact is hierin belangrijk.

Pensioenfondsen gaven ons in het klanttevredenheidsonderzoek onder pensioenfondsbesteders een 7,0. Die score hadden we graag hoger gezien en daarop ondernemen we dan ook actie. Samen met onze klanten gaan we graag komend jaar aan de slag om onze dienstverlening naar een hoger niveau te tillen. Klanten vinden AZL deskundig, betrouwbaar, betrokken persoonlijk en resultaatgericht. Bestuursondersteuning- en advies, actuariële verslaglegging en jaarverslaglegging en financiële administratie dragen met een score boven de 8 bij aan de positieve ervaringen en waarderingen.

De tevredenheid onder deelnemers wordt continu gemeten en de deelnemerstevredenheid was over het gehele jaar gemiddeld een 7,4. We zien hier nog de nodige ruimte voor verbetering en gaan daarmee actief aan de slag. Daarbij is het deelnemerstevredenheidsonderzoek een goede bron van informatie en worden deelnemers die feedback geven, structureel teruggebeld door onze collega's met als doel onze dienstverlening verder te verbeteren. Ook de tevredenheid onder werkgevers wordt continu gemeten. Over het gehele jaar 2022 kwamen we uit op gemiddeld een 7,0. Een score die we komend jaar graag verder zien stijgen. In aanvulling op het tevredenheidsonderzoek onder deelnemers en werkgevers hebben we het gehele jaar om een tevredenheidsscore gevraagd direct na ieder telefoongesprek met deelnemers en werkgevers. Dit resulteerde voor deelnemers gemiddeld in een 7,6 en voor werkgevers in een 7,9.

## Onze Klanttevredenheid in cijfers

	Pensioenfondsen	7,0
	Deelnemers	7,4
	Deelnemers direct na telefoongesprek	7,6
	Werkgevers	7,0
	Werkgevers direct na telefoongesprek	7,9

### In contact blijven met de doelgroep

Klanttevredenheid staat in nauw verband met het in contact komen en blijven met je doelgroep. Voor AZL een belangrijke pijler met het oog op de toekomst waarin het IT-landschap verandert en het nieuwe pensioenstelsel zijn intrede doet. We investeren bij AZL in de relatie met de bestuurders van onze pensioenfondsen, zodat we weten wat er speelt aan de bestuurs-tafel. Dit hebben we in 2022 gedaan door het organiseren van goed bezochte klantsessies: digitale ronde tafelsessies, assurance diensten, deepdive sessies over ons productmodel voor de solide en flexibele premieregelingen en nFTK, NPS-sessies en klantarena's. Tijdens deze waardevolle momenten bespreken we ontwikkelingen, blikken we samen vooruit en delen we onze visie en scherpen deze verder aan. Tegelijkertijd zien we dat de communicatiebehoefte bij onze klanten groot is, evenals het gezamenlijk verder invullen van het strategisch partnership. Hiermee gaan we komend jaar verder aan de slag.

Daarnaast zijn we bij AZL ook nauw betrokken bij de consultants en de ontwikkelingen in de markt. Hiervoor hebben we diverse deepdive sessies georganiseerd, waarin we de consultants hebben meegenomen in het productmodel, de IT-vernieuwing en transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

### AZL Relatiedag 2022

Naast bovenstaande activiteiten organiseerde AZL in september 2022 voor het eerst in twee jaar weer een fysieke Relatiedag. Het centrale thema was 'Samen vooruit!'. De onderwerpen die aan bod kwamen, waren zeer gevarieerd: van keynotes over veranderingen, het inschatten van risico's en de impact van keuzevrijheid op het gedrag van mensen tot onze aangescherpte strategie, de voordelen van het IT landschap dat wordt vernieuwd en het klantperspectief dat centraal staat bij digitalisering.

De bezoekers van de AZL Relatiedag beoordeelden het evenement gemiddeld met een mooie 8,2! Een cijfer dat laat zien dat deze dag in de smaak viel. Dat bleek ook uit de beoordelingen voor de afzonderlijke onderdelen. De dagvoorzitter, keynote-sprekers en demo's werden goed tot uitstekend beoordeeld, net zoals de locatie.

Wij vinden bij AZL dat onze klanten een belangrijke (strategische) partner zijn. Daarom versterken we de komende jaren onze relatie met onze bestaande klanten. We blijven ze periodiek meenemen in de ontwikkelingen richting het nieuwe pensioenstelsel, ons meerjarenprogramma om de aangescherpte groeistrategie succesvol tot executie te brengen en trekken samen op in het verbeteren van onze dienstverlening naar de toekomst. Want een succesvolle transitie kunnen we alleen samen realiseren, hierbij hebben we elkaar nodig. We gaan samen vooruit!

### Vertegenwoordiging AZL binnen de Pensioenfederatie

Vanuit onze rol als strategische en verbindende netwerkpartner blijven we ook de verbinding zoeken met andere stakeholders binnen de sector. Zo hebben we vanuit de Pensioenfederatie zitting in verschillende afstemmingsorganen en werkgroepen, waaronder de Advies- en uitvoeringsraad, Actuarიაat, Communicatie, en Governance & Compliance. Verder gaan we periodiek in gesprek met pensioenconsultants. We betrekken hen bij onze koers en vragen om hun visie op actuele ontwikkelingen in de markt.



A man with short, light-colored hair and glasses, wearing a white button-down shirt, stands in front of a modern, multi-story building with large windows. The building has a white facade and dark window frames. The man is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background shows some greenery and a clear sky.

**'Groei is  
onze keuze  
voor de  
toekomst'**

**Michiel Thomassen**

Manager Accountmanagement AZL  
over zijn visie op de toekomst

Met Michiel Thomassen als Manager Accountmanagement binnen de gelederen beschikt AZL over een vakspecialist die bekend is bij onze klanten. Mede dankzij zijn jarenlange ervaring als Manager Bestuursadvisering kan hij het verschil maken binnen de sector. Zijn energieke en gedreven karakter zorgt ervoor dat hij klanten en collega's motiveert en enthousiasmeert. Hij gaat altijd voor verbinding door de dialoog aan te gaan en te luisteren naar de behoeften van klanten. In dit artikel wijdt Michiel vanuit zijn rol als Manager Accountmanagement uit over zijn visie op de toekomst.

### Winnaarsmentaliteit

“Van kinds af aan ben ik enorm competitief. Dat betekent niet dat ik altijd koste wat kost wil winnen, maar wel altijd volledig achter hetgeen sta wat ik doe. De klant helpen met zijn vraagstuk staat voor mij centraal. Ik wil er dan ook alles aan doen om dat zo goed mogelijk voor elkaar te krijgen. Als ik een doel voor ogen heb, zorg ik ervoor dat ik zaken geregeld krijg, die bijdragen aan het doel. Oftewel: ik probeer mijn cirkel van invloed zo groot mogelijk te maken, zodat ik zelf actief aan de slag kan gaan en verantwoordelijk kan pakken.”

### Uithangbord voor nieuwe klanten

“Het staat als een paal boven water dat we klanten goed moeten bedienen. Dat wil zeggen: dat we een volwaardige gesprekspartner zijn, dat klanten zich herkend en erkend voelen én dat ze ervaren dat we een goede performance leveren. Als we deze basis goed hebben geborgd en onze klanten dat ook zo ervaren en voelen, kunnen we een duurzaam partnership creëren. Daarmee zorg je ervoor dat de bestaande klanten van AZL tevens het uithangbord zijn richting potentiële nieuwe klanten. De beleving die wij elke dag meegeven aan onze bestaande klanten maakt voor een groot deel uit hoe er binnen andere pensioenfondsbesturen naar ons wordt gekeken. Daar ben ik me heel bewust van.

Wij kunnen dat nog beter doen door onze klanten nog meer mee te nemen in de ontwikkelingen die gaande zijn bij ons en ze proactief te betrekken bij de gekozen oplossingsrichtingen. We moeten nog meer de dialoog voeren met onze klanten.”

### Op weg naar 2,5 miljoen deelnemers

“Om te groeien naar een pensioenuitvoeringsorganisatie met 2,5 miljoen deelnemers moet je veel oog voor de markt houden en precies weten wat je te bieden hebt. Daarnaast moet je de juiste contacten hebben, maar ook jezelf zichtbaarder maken en op de juiste manier positioneren. Dus nog meer uitleggen hoe we iets doen bij AZL, en waarom, waar we voor staan, mensen daarin enthousiasmeren en meenemen. Een consistente lijn laten zien. Er gebeurt namelijk veel op de Nederlandse pensioenmarkt. Aan ons de schone taak om te laten zien waar we als AZL zijnde naartoe willen en het bewijs aan de markt laten zien dat we een stabiele partij zien, die onderweg is naar een ambitieus doel. Los van het feit dat we natuurlijk op een hele goede en effectieve manier de pensioenen uitvoeren, in partnership met de klant.”

### Grootste uitdaging

“De grootste uitdaging richting het nieuwe pensioenstelsel is om de gewijzigde klanteisen en -verwachtingen te laten landen in onze gehele organisatie. Dan gaat het zowel om de verwachtingen van de bestuurders als die van deelnemers die we steeds beter moeten weten te begeleiden en activeren. De veranderkracht van een organisatie wordt een heel belangrijk aspect met het oog op de toekomst. Bij onze klanten leven er namelijk veel vragen, zoals: hoe ga je als pensioenuitvoeringsorganisatie om met het implementeren van de Wtp? Hoe wordt mijn deelnemer geholpen? Kan ik rekenen op een toegewijd team? Hoe zit het met de IT-systemen en de portalen en hoe toekomstbestendig ben je als pensioenuitvoeringsorganisatie? Klanten willen weten waar je staat en waar je naartoe gaat. Door ze hierin mee te nemen, de juiste persoonlijk aandacht te bieden en pasklare antwoorden te geven bied je het nodige comfort. Wij zijn tenslotte een pensioenuitvoeringsorganisatie die al jarenlang in staat is om voor tientallen klanten zorg te dragen voor een goede implementatie van reglementswijzigingen en alle aanvullende vereisten.”

### Klaar voor de toekomst

“Hoewel we een duidelijke stip op de horizon hebben en willen groeien, zullen we er als AZL zijnde altijd blijven voor al onze bestaande klanten. We worden momenteel niet voor niets in de markt al gezien als een pensioenuitvoeringsorganisatie die betrouwbaarheid hoog in het vaandel heeft staan. We zijn hierin misschien nog iets te bescheiden, maar daar wil ik graag verandering in brengen. Ik wil laten zien dat we willen groeien en dat we daarvoor volop vernieuwen, want groei is onze keuze voor de toekomst.”

## 3.5

### Onze dienstverlening

Een goed pensioen voor iedereen is een uitdaging die we graag aangaan. AZL draagt actief bij aan het ondersteunen van deelnemers bij het regelen van hun pensioen. Hierbij is ons uitgangspunt het creëren van de beste persoonlijke klantbediening: betrouwbaar, digitaal waar het kan en via menselijk contact waar nodig. We nemen u graag mee in de laatste ontwikkelingen en mijlpalen die AZL heeft bereikt op het gebied van de dienstverlening.

#### Uitdagend jaar

Op het gebied van dienstverlening was 2022 een uitdagend jaar. Zo zagen we de instroom aan werkzaamheden toenemen, onder andere doordat meerdere fondsen uit onderdekking kwamen. Tegelijkertijd hadden we in de Pensioenuitvoering te maken met een hoger dan gemiddeld ziekteverzuim en de nodige nieuwe collega's die ingewerkt moesten worden, als gevolg van nieuwe instroom en interne doorstroom. Met name de resultaten van onze Klantenservice bleven hierdoor onder druk staan. Er wordt actief actie ondernomen om die situatie komend jaar om te buigen. Tegelijkertijd werd afgelopen jaar ook de nodige verbeteringen doorgevoerd in onze dienstverlening aan pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers.

#### Organiseren klantarena's

Net als in 2021 hebben we ook in 2022 klantarena's georganiseerd, waarbij pensioenfondsen en medewerkers ditmaal fysiek met elkaar om tafel gingen om meer inzicht in elkaar en de dienstverlening te krijgen. Hiermee stimuleren we de dialoog tussen onze klanten en medewerkers. AZL heeft voor meerdere pensioenfondsen geslaagde klantarena's georganiseerd. Dit leverde ook concrete verbeterinitiatieven op, zoals het reduceren van het aantal terugwerkende kracht mutaties, een efficiëntere inrichting van het deurwaardersproces, het rappelproces omtrent salaris mutaties en het toevoegen van slapers op de pensioenplanner voor diverse fondsen. De eerste klantarena's in 2023 hebben inmiddels ook alweer plaatsgevonden.

#### Ontwikkelingen rondom UPA

In 2021 heeft AZL een aantal initiatieven genomen om de aanlevering en verwerking van de gegevens van de Uniforme Pensioen Aangifte-fondsen (UPA-fondsen) te verbeteren. In 2022 hebben we onze UPA-omgeving verder verbeterd en zijn we actief in gesprek gegaan met werkgevers, administratiekantoren en softwareleveranciers. Ons uitgangspunt is dat we de UPA aanlevering structureel willen verbeteren, om een positieve bijdrage te leveren aan de datakwaliteit van onze klanten. Daarom zijn we kritisch op hetgeen aangeleverd wordt en voeren we aangeleverde gegevens pas door als deze door diverse controles heen komen. Het stroomlijnen van de UPA-processen in samenwerking met fondsen en werkgevers is van belang om het proces efficiënter te maken en de uitval te verminderen.

#### Implementatie nieuw werkgeversportaal afgerond

In de eerste helft van 2022 zijn de laatste pensioenfondsen aangesloten op het nieuwe werkgeversportaal: Mijn Pensioenadministratie. Hierbij is ook een aantal verbeteringen doorgevoerd in de functionaliteit, met als resultaat een stabiele werkgeversomgeving. Ook heeft AZL met de betreffende fondsen goede afspraken gemaakt rondom de strakke aanlevering vanuit de werkgevers.

#### Uitbreiding workforce management

AZL heeft in 2022 ook geïnvesteerd in workforce management (WFM) om de bedrijfsprocessen verder te optimaliseren. Daarnaast biedt WFM de mogelijkheid om goed inzicht te hebben in werkvoorraden en inzicht te behouden in de status en voortgang van processen. De centrale workforce management-functie voor de eerste afdelingen binnen Pensioenuitvoering is gereed. De overige teams staan op de planning voor de eerste helft van 2023.

# 'Goed omgaan met klachten'

"We maken door de nieuwe gedragslijn een stap vooruit in het omgaan met klachten. Het wordt voor de klant eenvoudiger om een klacht in te dienen. Hij kan rekenen op een nog betere behandeling en op meer persoonlijk contact."

"Het is weliswaar cliché, maar door het registreren van alle uitingen van ongenoegen kunnen we er nog beter van leren. Het doel is natuurlijk om onze dienstverlening en processen continu te verbeteren en er op het einde van het jaar beter voor te staan dan aan het begin van het jaar. Daar hebben alle betrokken partijen iets aan: het pensioenfonds, de werkgever, de deelnemer én AZL."



**Rachelle Pieters**

Coördinator Klantenservice AZL  
over de gedragslijn



## Nieuwe gedragslijn 'Goed omgaan met klachten'

In juni 2022 heeft de Pensioenfederatie, de overkoepelende belangenbehartiger van bijna alle Nederlandse pensioenfondsen, een nieuwe gedragslijn gepubliceerd: 'Goed omgaan met klachten'. Deze gedragslijn regelt het behandelen, rapporteren en leren van klachten van deelnemers. Een belangrijke wijziging ten opzichte van de huidige situatie is de definitie.

Met het oog op de Wtp wordt het omgaan met klachten steeds belangrijker. Hierover zijn door de AFM en Ombudsman Pensioenen eerder aanbevelingen gedaan. Voor de Pensioenfederatie reden genoeg om een werkgroep samen te stellen om deze gedragslijn te ontwikkelen, die nu door de hele sector is omarmd. AZL is hier nauw bij betrokken geweest, doordat we deel uitmaakten van deze werkgroep.

In 2022 heeft AZL flinke stappen gezet ten aanzien van de implementatie van de nieuwe gedragslijn. Er is een nulmeting opgeleverd in september 2022, een aanpassing gedaan voor de klachtenregistratie in het casemanagementsysteem en een model klachtenregeling ontwikkeld die aansluit bij de terminologie en termijnen van de gedragslijn, het voorstel voor de Wtp én de wijze waarop wij klachtbehandeling gaan uitvoeren.

Daarnaast is er een model voor klachtenbeleid opgesteld en is de rol van klachtcoördinatoren ingevuld. De klachtcoördinatoren zijn als het ware ambassadeurs van de nieuwe gedragslijn. Zij monitoren en coördineren de afhandeling van de klachten voor onze klanten en kijken op basis van de inzichten naar verbeteringen voor de klachtenbehandeling. Met een infographic die AZL heeft gemaakt, zijn de stappen en bijbehorende termijnen eenvoudig visueel inzichtelijk. AZL is er trots op dat een fonds zich met deze infographic kan onderscheiden en hiermee richting de deelnemer helder communiceert.

AZL is zich ervan bewust dat deze gedragscode impact heeft op het gedrag van de hele organisatie als het gaat om het afhandelen van klachten. Niet op één of twee afdelingen. We kunnen hierin samen het verschil maken.

## Vorbereidingen wettelijke projecten

Met betrekking tot de voorbereidingen van enkele wettelijke projecten kan AZL in 2022 terugkijken op een jaar waarin aan alles tijdig is voldaan. Zo zijn zowel de URM-scenario's tijdig aangeleverd aan het Nationaal Pensioenregister (NPR), is het Uniform Pensioenoverzicht (UPO) tijdig verstuurd en hebben we de uitvraag van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) op tijd opgeleverd. Ook wat betreft de uitgestelde lump sum-regeling (Bedrag ineens) was AZL in 2022 klaar voor de start en was alles ingeregeld, maar doordat het wetsvoorstel werd uitgesteld, was implementatie niet nodig. Dit staat nu voor 1 januari 2024 op de agenda.

## Door stijging dekkingsgraden meer waardeoverdrachten

Ondanks de economische en financiële tegenslagen is er binnen de pensioensector wél sprake geweest van hogere dekkingsgraden. Oftewel: pensioenfondsen hebben de pensioenen na jaren weer kunnen verhogen. Dit is mede te danken aan de sterk gestegen rente. Daarnaast zijn de regels waar fondsen zich aan moeten houden bij pensioenverhogingen tijdelijk versoepeld, in afwachting van het nieuwe pensioenstelsel. Hierdoor mogen de fondsen voor de toekomst rekening houden met hogere inkomsten. Aangezien de dekkingsgraden de afgelopen jaren een forse stijging hebben doorgemaakt, heeft dit automatisch ook geleid tot de verwerking van meer waardeoverdrachten.

## Reglementswijzigingen en -aanpassingen

Naast het implementeren van nieuwe klanten, voeren we al jaren succesvol reglementswijzigingen en -aanpassingen door voor tientallen klanten tegelijk. We hebben hieronder het overzicht van 2022 uiteengezet:

- 1 nieuwe klant (Stichting Pensioenfonds DNB);
- 29 reglementswijzigingen;
- 1 collectieve waardeoverdracht (PHJ naar Vlakglas);
- 3 correctie conversies;
- 14 indexaties.

Met het oog op de Wtp hebben we in 2022 goede stappen gezet in het verder verbeteren van onze dienstverlening en zijn we klaar om de beste (digitale) klantbediening neer te zetten.

## 3.6

### Onze producten en diensten

AZL blijft altijd innoveren en zoeken naar onderscheidend vermogen, dus ook in 2022. Als onderdeel van onze meerjarenstrategie, waarin we onder andere onze aanvullende diensten willen uitbreiden en nieuwe horizons willen verkennen, hebben we producten en diensten ontwikkeld die fondsen, werkgevers en deelnemers optimaal ondersteunen bij het regelen van hun pensioen. Daarnaast hebben we ingespeeld op relevante marktontwikkelingen en de transitie naar de Wtp.

#### Vorbereidingen transitie naar het nieuwe pensioenstelsel

AZL ziet het nieuwe pensioenstelsel als een ultiem moment om aan te sluiten op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen op de arbeidsmarkt. Het nieuwe pensioenstelsel wordt een van de grootste veranderingen in sociale zekerheid die Nederland ooit gekend heeft. Het valt samen met ontwikkelingen in de samenleving die vragen om snelle toegang en volledig inzicht in financiën. Toch weet niemand hoe de toekomst er precies uit gaat zien. Wat er van pensioenfondsen- en bestuurders gevraagd wordt. Van werkgevers en van deelnemers. Er liggen grote kansen, maar ook obstakels in het verschiet.

Eén ding is zeker: AZL doet er alles aan om de deelnemers tegen minder kosten een beter pensioen te bieden, met meer inzicht om zelf bewuste keuzes te maken. Al sinds onze oprichting hebben we als pensioenuitvoeringsorganisatie alle kennis, ervaring, deskundigheid, discipline, maar vooral ook veranderkracht opgebouwd die nodig is om pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers te begeleiden in de transformatie naar een nieuw pensioenstelsel.

Op basis van de tot dusver bekende nieuwe wetgeving en aanvullende lagere regelgeving hebben we in 2022 ons productmodel verder doorontwikkeld voor de solidaire en flexibele premie-regelingen: een sterke basis, met modulaire opties. Daarnaast is en blijft de communicatie naar deelnemers essentieel, zowel gedurende als na de transitieperiode. Eén van onze gidsende principes luidt dan ook: de gebruiker staat centraal. Met de gebruiker bedoelen we deelnemers, werkgevers, fondsbestuurders en onze eigen medewerkers.

Verder is STP-verwerking de standaard, zijn we altijd persoonlijk en hanteren we selfservice waar dit mogelijk is. We ontwikkelen generieke dienstverlening en deze vullen we specifiek in. Het doel van ons NPS-productmodel is om een onderscheidende en concurrerende positie in te nemen. Zodat bestaande klanten graag klant blijven bij AZL én nieuwe klanten graag bij ons aansluiten.

Het nieuwe pensioenstelsel zorgt tevens voor een vraag naar andere producten en diensten. Daarmee verwachten wij onze dienstverlening komende jaren verder uit te breiden en de binding met onze klanten te versterken. Zo wordt voor pensioenfondsen een adequate invulling van de zorgplicht steeds belangrijker. Hier kunnen wij, met onze kennis van DC-regelingen en onze jarenlange ervaring in deelnemersbediening (zowel bij AZL als NN Group), goed in ondersteunen vanuit onze communicatie en actuariële adviesafdelingen.

#### In dialoog met relevante stakeholders

Bij AZL vinden we het belangrijk om te toetsen of onze oplossingen daadwerkelijk aansluiten op de behoefte vanuit de markt. We organiseerden daarom verschillende sessies met fondsbesturen, consultants en vermogensbeheerders om hen te informeren over de voortgang en om feedback op te halen. Zijn we op de goede weg? Hebben we iets over het hoofd gezien? We spraken tijdens deze sessies onder meer over de impact van de veranderende wetgeving, de totstandkoming van ons productmodel en het belang van persoonlijke communicatie. De gegeven feedback is voor ons waardevol om onze dienstverlening verder te verbeteren en samen invulling te geven aan realisatie van deze grote transitie.

## **Uitbreiding van onze aanvullende diensten**

Naast ons productmodel hebben we ook het NPS KeuzeKompas in 2022 onder de aandacht gebracht om klanten zo goed mogelijk te bedienen. Het NPS KeuzeKompas is een dienstverlening die wij hebben ontwikkeld om pensioenfondsen te begeleiden bij de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Het KeuzeKompas is opgebouwd uit vijf stappen om zo op een gestructureerde manier alle besluitvorming rondom de overgang inzichtelijk te maken voor fondsen: inventarisatie voorkeuren van sociale partners en fondsbestuurders, analyse en varianten bepalen, voorkeuren deelnemers bepalen, keuzes maken en vastleggen en integratie en verantwoording.

Voor een tweetal fondsen zijn we in 2022 bezig geweest met onderdelen van het KeuzeKompas gericht op werkzaamheden rondom de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel.

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

## **Slimme handhaving met UWV-data**

Met het oog op nieuwe (aanvullende) producten en diensten heeft AZL in 2022 een succes mogen vieren. Zo ontwikkelden we voor Bpf MITT een slimme oplossing met UWV-data. Deze oplossing was uiteindelijk zo succesvol dat we er een prachtige prijs mee wonnen: de Pensioen Pro Award in de categorie Innovatie.

Het is onmiskenbaar een feit dat handhaving voor ieder bedrijfstakpensioenfonds enorm belangrijk is. Enerzijds om zeker te weten dat deelnemers het pensioen krijgen waar ze recht op hebben, anderzijds zodat pensioenfondsen hun 'geen premie, wel recht'-risico beperken. Handhaving brengt pensioenfondsen ook in een lastig parket. Het moet, maar de investering is aanzienlijk en werkgevers ervaren de benadering soms negatief. Bpf MITT dacht dat dit anders zou moeten kunnen en vroeg zich af of controles van premieplichtig personeel gecontroleerd zouden kunnen worden zonder de onderneming lastig te vallen met controles. Dit leidde tot de ontwikkeling van een slimme oplossing van AZL waarbij UWV-gegevens geautomatiseerd worden ingezet, zodat pensioenfondsen een totaalbeeld krijgen van het aantal werknemers en ze vervolgens specifieke en risico-gerichte stappen kunnen ondernemen.

Met deze methodiek is op eenvoudige wijze en gericht te controleren of een onderneming personeel in dienst heeft en om hoeveel en welke werknemers het gaat. Zo kunnen de werkgevers hiervoor concreet worden benaderd. Bijkomend gevolg is dat dit geautomatiseerde proces zorgt voor een efficiëntere uitvoering en meer gemak. Óók voor de ondernemingen; zij hoeven niet meer te worden benaderd met formulieren als op basis van bestaande bronnen blijkt dat ze geen werknemers in dienst hebben. Bedrijfstakpensioenfondsen krijgen met deze methodiek op eenvoudige wijze een totaalbeeld over hun deelnemersportefeuille. Het is efficiënt én effectief, terwijl de kosten laag zijn.

## **Aantoonbare datakwaliteit**

Het op orde hebben van de datakwaliteit is een randvoorwaarde om succesvol te kunnen migreren naar het nieuwe pensioenstelsel. We zijn een aanjager op het gebied van datakwaliteit en sporen onze pensioenfondsen actief aan om de datakwaliteit op orde te hebben. Onze oproep aan pensioenfondsen is om hier snel mee te starten, zodat er voldoende tijd is om indien nodig verbeteringen door te voeren voor het invaren in het nieuwe stelsel. Datakwaliteit hoort een onderdeel te zijn van de jaarcyclus met een jaarlijkse controle en bij voorkeur een integrale data-analyse.

Samen met onze fondsen maakten we in 2022 al actief gebruik van methodes om de datakwaliteit efficiënt en effectief te toetsen en te bepalen waar verbeteringen nodig zijn. Alhoewel de resultaten van de eerste datakwaliteitsonderzoeken er goed uit zagen en dat vertrouwen geeft richting de toekomst, zien we bij de uitwerking van de migratie als onderdeel van de eerste fase van de IT Vernieuwing ook dat nadere aandacht voor datakwaliteit en dataschoning nodig is. Hier zal komend jaar dan ook extra op worden ingezet. Wij voelen het als onze plicht om ervoor te zorgen dat deelnemers krijgen waar ze recht op hebben. Wij kunnen aangesloten fondsen hierbij ondersteunen en begeleiden, bijvoorbeeld bij het doorlopen van het recent gepubliceerde Kader Datakwaliteit van de Pensioenfederatie. AZL heeft het Kader Datakwaliteit vertaald naar meetbare controles voor zowel kritische data-elementen (KDE's) als de generieke data-analyses (55 controls van DNB). Met als doel om pensioenfondsen, die wensen in te varen, te faciliteren om de datakwaliteit op een consistente en aantoonbare wijze te onderbouwen en te borgen.





A portrait of Maarten de la Roy, a man with short brown hair and glasses, wearing a white patterned shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred office setting with a computer monitor displaying a green bar chart.

**Maarten de la Roy**

Pensioenconsulent AZL over de  
UWV-datatool en looncontroles

# Onderscheiden door te innoveren

Maarten de la Roy is als Pensioenconsulent nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van onze slimme oplossing met UWV-data. Hij heeft met eigen ogen gezien wat voor impact deze innovatieve tooling heeft gehad voor onze klanten.

Naast dat het een enorme eer is geweest voor AZL om de Pensioen Pro Award voor Innovatie in ontvangst te mogen nemen, is dit een mooi voorbeeld van samen tot een goede oplossing komen. Hoe? Door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Het is een echte innovatie, die van waarde is voor alle bedrijfstakpensioenfondsen in de sector. De tool is in 2022 dan ook succesvol ingezet bij diverse klanten van AZL.

Zo zijn er bij Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor de Groothandel in Levensmiddelen (Bpf Foodservice) alsnog 126 werknemers aangemeld met terugwerkende kracht. Dat geeft aan hoe belangrijk het is. Voor BPF Banden & Wielen is een eenmalige controle gedaan. En ook voor Bpf MITT loopt de analyse momenteel. Voor Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor Vlees, Vleeswaren, Gemaksvoeding en Pluimveevlees (Bpf VLEP) worden de data ook gebruikt om te bepalen bij welke ondernemingen er looncontroles moeten worden uitgevoerd.

Het grote voordeel van deze oplossing is volgens Maarten tijdsbesparing. “Je hoeft niet met iedere onderneming contact op te nemen. Alleen de bedrijven waar afwijkingen zijn, worden benaderd. Op deze manier val je bedrijven, die de gegevens op orde hebben, niet onnodig meer lastig.”

### Punten scoren

AZL is hiermee volgens de pensioenconsulent onderscheidend in de markt. “De jury gaf ons terug dat ze onder de indruk van de oplossing waren. Je wint anders niet voor niets deze prijs. We kunnen hiermee aantonen dat we het voor bedrijfstakpensioenfondsen goed voor elkaar hebben. Met name op het gebied van handhaving scoren we hiermee veel punten. We helpen hiermee de pensioenfondsen om de risico's te verkleinen. Uiteindelijk hebben ze een comfortabeler gevoel gekregen door deze werkwijze, omdat ze weten dat het aan de achterkant goed is geregeld.”

Voor 2023 staat het maken van een kwaliteitsslag centraal, geeft Maarten aan. “Naast dat we naar de aantallen kijken, gaan we ook vergelijken op BSN-nummers. Dat maakt het geheel intensiever en complex, maar is wel de juiste route. Er zit gewoonweg veel potentie in de tooling, waar we optimaal gebruik van willen maken.”

Naast de kwaliteitsslag wil AZL in 2023 de data vanuit de tooling ook gebruiken voor looncontroles. “We willen het aantal fondsen, dat zo de datakwaliteit gaat verhogen, uitbouwen”, beaamt Maarten. “De klanten die hiermee al werken zijn zeer tevreden en willen zelfs verder uitbreiden. Omdat er steeds meer fondsen gebruik willen maken van de oplossing, kunnen we in 2023 veel aandacht schenken aan het goed vormgeven van het interne proces.”

### Hoe werkt het?

- **Stap 1:** Het pensioenfonds komt overeen met AZL om met behulp van de UWV-data de gegevens bij AZL te verrijken.
- **Stap 2:** AZL sluit namens het pensioenfonds een overeenkomst met UWV. UWV voert een juridische toetsing uit om vast te stellen of de data geleverd mag worden.
- **Stap 3:** AZL levert de loonheffingnummers aan van de bij het pensioenfonds aangesloten ondernemingen.
- **Stap 4:** AZL ontvangt de UWV-data en deze wordt vergeleken met data van AZL.
- **Stap 5:**
  - Huidig: AZL schrijft een notitie met de resultaten van de controle en stelt een aantal vervolgacties voor (niet alle ondernemingen met verschillen worden nu nader onderzocht).
  - Gewenste toekomst: alleen bedrijven met afwijkingen worden aangeschreven, gebeld of gemaild.
- **Stap 6:** Er wordt eventueel een rappel verstuurd afhankelijk van afspraken met het fonds.
- **Stap 7:** De gegevens worden verwerkt.

## Sjef Jochems

### Bestuurslid Bpf MITT over de Pensioen Pro Award

“We zijn enorm vereerd met deze prestigieuze prijs. Innovatie ontstaat wanneer je anders naar een probleem kijkt. We zijn blij dat we samen met AZL een relatief eenvoudige oplossing hebben bedacht, die meteen van waarde is voor ons, AZL, werkgevers en uiteindelijk ook deelnemers. Handhaving met deze tool is goedkoper, sneller én doeltreffender.”

## 3.7

### Vernieuwing Pensioenen en IT

We staan met elkaar voor de meest majeure transitie uit de geschiedenis van de pensioensector. De implementatie daarvan is complex en risicovol en heeft een grote impact op onze organisatie en onze klanten, deelnemers en werkgevers. Om die transitie tot een goed einde te brengen is binnen AZL het programma 'Samen bouwen: Vernieuwing Pensioenen en IT' ingericht. Hierbij richt het deelprogramma 'Vernieuwing Pensioenen' zich op de uitwerking van de Wtp en het deelprogramma 'Vernieuwing IT' op de realisatie van het vernieuwde IT-landschap.

De pensioensector transformeert de aankomende jaren. De intrede van het nieuwe pensioenstelsel biedt nieuwe uitdagingen en kansen voor dienstverlening aan fondsen, werkgevers en deelnemers. Tegelijkertijd nemen de eisen die gesteld worden aan (digitale) klantervaring, de kwaliteit en kosten van dienstverlening en IT toe. Het uitwerken van de impact van de nieuwe wetgeving en de realisatie van een wendbaar, flexibel en betrouwbaar pensioenplatform met een hoge mate van STP-verwerking zijn daarbij van belang om uitstekende klantbediening tegen lage kosten aan te kunnen bieden. Om deze transitie in goede banen te leiden zijn adequate monitoring en stringent risicomanagement van groot belang.

#### Vernieuwing Pensioenen

Met de aanstaande komst van de solidaire en flexibele premie-regelingen verandert het pensioenlandschap ingrijpend. Dit vraagt om een herziening van het productmodel, waarin de kenmerken van de nieuwe regelingen zijn verwerkt. AZL is reeds in 2021 gestart met de ontwikkeling van dit productmodel en heeft dit in 2022 verder uitgebouwd en afgestemd met fondsen en consultants. Nieuwe wettelijke wijzigingen worden verwerkt zodra deze bekend zijn.

Naast een nieuw productmodel heeft de Wtp ook impact op de wijze waarop klantprocessen worden vormgegeven. De uitwerking hiervan heeft vorig jaar reeds deels plaatsgevonden en deze zal in 2023 verder worden vormgegeven. Daarbij is aandacht voor de rol van beleggen en de partijen in de keten die hierin een rol spelen van belang. Een nieuw productmodel en nieuwe klantprocessen betekent ook wijzigingen op het gebied van pricing, dienstverlening, contracten en SLA-afspraken. Dit zal in 2023 verder vorm worden gegeven.

Daarnaast dienen fondsen die invaren aanspraken van deelnemers om te rekenen in kapitalen. Hierbij is het van belang dat de datakwaliteit zo goed mogelijk op orde is, zodat deelnemers krijgen waar ze recht op hebben. AZL ondersteunt fondsen hierbij op diverse manieren, bijvoorbeeld door het maken van invaarberekeningen, de uitwerking van het Kader Datakwaliteit en dataschoning.

Bij dit alles speelt communicatie naar deelnemers en ook werkgevers een belangrijke rol. Hiertoe zijn en worden diverse communicatiemiddelen ontwikkeld om te zorgen dat alle betrokkenen zo goed mogelijk over de aanstaande veranderingen geïnformeerd worden.

De omvang en impact van alle wijzigingen is groot. Het is van belang dat de afstemming tussen alle betrokken partijen en stakeholders adequaat wordt ingevuld om te zorgen dat uitgangspunten en tijdslijnen goed op elkaar zijn afgestemd. Daartoe richt AZL ter ondersteuning transitie management richting klanten in.

#### Vernieuwing IT

Om onze klantbediening verder te verbeteren, goed voorbereid te zijn op het nieuwe pensioenstelsel en efficiency te verhogen, is vernieuwing van ons IT-landschap van belang. Het gaat om een ingrijpende verandering die in fases wordt uitgevoerd door een AZL-programmateam met verschillende expertises. Met ons IT-vernieuwingsprogramma investeren we de komende jaren volop in ons IT-platform, portalen, datavaardigheden en kennis en competenties.

#### Implementatie stap voor stap

AZL heeft in het kader van het IT-vernieuwingsprogramma in 2022 gewerkt aan een stevig fundament van het IT-landschap. De vernieuwing, die we willen realiseren, is complex en ingrijpend en duurt tot 2027. Om de transitie op een gecontroleerde en beheerste manier plaats te laten vinden, vindt de implementatie en migratie in fases plaats. Zo beoordelen we per fase of we aan de beoogde doelstellingen voldoen, voordat we besluiten om naar een volgende fase te gaan. Hierbij speelt uitgebreide aandacht voor risicomanagement en -beheersing een belangrijke rol.

## Ontwikkeling nieuw deelnemersportaal

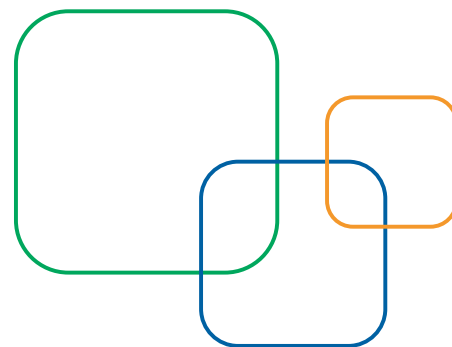
Het nieuwe pensioenstelsel vraagt om meer interactie met de deelnemers. Niet voor niets luidt het credo van het naderende pensioenakkoord 'een transparanter en persoonlijker pensioenstelsel'. De dialoog met de deelnemer wordt intensiever; de regels veranderen en deelnemers krijgen meer keuzes en verantwoordelijkheid. Daarnaast moeten deelnemers vertrouwen krijgen in hun nieuwe pensioenregeling en in het door hen opgebouwde individuele pensioenvermogen. Goede informatievoorziening is daarom essentieel.

AZL onderstreept het belang hiervan en heeft in 2022 de eerste stappen gezet om pensioenfondsen adequaat te kunnen ondersteunen in de communicatie met hun deelnemers. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een nieuw deelnemersportaal, waarin deelnemers (real-time) inzicht krijgen in hun pensioenzaken en veel wijzigingen direct zelf kunnen regelen via de persoonlijke online omgeving. Er is één klantportaal waarin zowel een publieke als een beveiligde MijnOmgeving naadloos in elkaar overgaan. Dat is de manier om informatie en diensten doeltreffend en efficiënt aan klanten aan te bieden. Hierdoor kunnen we ons in de toekomst samen met onze klanten onderscheiden en deelnemers echt centraal zetten.

## Samenwerking met Festina Finance

Met de vernieuwing van ons IT-landschap vergroten we onze effectiviteit en efficiency en zijn we beter in staat om snel in te spelen op relevante marktontwikkelingen en de wensen, behoeften en tevredenheid van onze klanten. Hierbij is het uitgangspunt dat we voor onze interne systemen gebruik maken van softwareoplossingen van externe leveranciers en dat we onze portalen zelf gaan bouwen.

Na een uitgebreid en zorgvuldig selectietraject is de uitkomst dat AZL voornemens is om het Life & Pensionplatform van het Deense Festina Finance te kiezen als nieuwe pensioen- en unit-linked administratie. Daartoe hebben we in juli 2022, na een uitgebreid en zorgvuldig selectietraject, een intentieovereenkomst getekend. De Deense expertise, waar al veel jaren ervaring is opgedaan met Defined Contribution (DC), komt met het oog op de toekomst goed van pas. Door de hoge mate van digitalisering en automatisering kan AZL de dienstverlening aan klanten verder verbeteren, de kosten per deelnemer verlagen en de transitie maken naar het nieuwe pensioenstelsel. Met Festina Finance hebben we een partner gevonden met de juiste expertise, flexibiliteit en executiekracht om snel, efficiënt en kundig onze klanten te begeleiden naar het nieuwe pensioenstelsel en onze



dienstverlening op een nog hoger niveau te tillen. Daarnaast zien we een goede match als het om cultuur en samenwerking gaat.

## Eerste fase: technische implementatie van een DC-regeling

In 2022 is met veel toewijding gestart met de technische implementatie van een DC-regeling om ervaring op te doen en aan te tonen dat essentiële functies goed werken. Hierbij wordt uiteindelijk de nieuwe AZL Cloud in gebruik genomen, waarop de administratie van Festina Finance voor AZL zal draaien, evenals de nieuw ontwikkelde portalen en noodzakelijke interfaces. Ook zijn werkende koppelingen tussen de verschillende systemen gerealiseerd. De samenwerking met Festina Finance verliep hierbij naar verwachting. Tegelijkertijd is er gewerkt aan de verdere detaillering van de gehele roadmap inclusief de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, de verdere uitbouw van het programmeamteam en het opstellen van het back-up plan voor het geval de mijlpaal niet gerealiseerd wordt. In de volgende fase zullen de requirements van de Wtp en het nieuwe productmodel in het vernieuwde IT-landschap worden gerealiseerd.

## Vorderingen vernieuwingsprogramma 'Samen bouwen'

Afgelopen jaar is de nodige voortgang gemaakt binnen de beide deelprogramma's van het programma 'Samen bouwen'. Tegelijkertijd moet de Wtp nog door de Eerste Kamer, is de invulling van de wetgeving nog niet definitief en moet het grootste deel van de werkzaamheden nog worden gerealiseerd. Ondanks die onzekerheid is AZL samen met alle betrokken partijen volop bezig om te komen tot een succesvolle en tijdige transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.



# 'Dit is het systeem van de toekomst'

AZL zette in juli 2022 een belangrijke stap in haar IT-vernieuwing. Ze tekende een intentieovereenkomst met Festina Finance als leverancier voor de pensioen- en unit-linked administratie in het nieuwe IT-platform. In dit interview spreken we met Morten Schantz, oprichter en bestuursvoorzitter van het Deense bedrijf, over de nauwe samenwerking.

## Hoe kijkt u terug op de samenwerking tussen Festina Finance en AZL in 2022?

Morten Schantz: "Positief. AZL deelde initieel hun architecturen die zeer goed pasten bij ons systeem. Daarna tekenden we een intentieverklaring en maakten we een extended proof of concept die verschillende doeleinden had. We toonden onder meer aan dat ons systeem zich continu ontwikkelde, meegaat met de tijd en in de praktijk gebruikt kon worden. Het gaf AZL een vroege kennismaking met het systeem, zodat ze hun nieuwe cloudomgeving konden opzetten en testen hoe het systeem samen met andere componenten zou matchen. We hebben ook veel capabele mensen bij AZL ontmoet, die het systeem konden integreren. Al met al was het een zeer goede start."

## Wat is het voordeel voor AZL om samen te werken met Festina Finance?

"Ten eerste zijn de producten die in de nieuwe wetgeving zijn opgenomen zeer vergelijkbaar met de producten die Festina Finance heeft geïmplementeerd voor Pension Danmark, onze grootste klant in Denemarken. Dit betekent dat het systeem van Festina Finance de nieuwe wet- en regelgeving, waar AZL in Nederland mee te maken krijgt, kan verwerken.

Ten tweede is het systeem van Festina Finance, dat samen met Pension Danmark is gebouwd, ultramodern, zeer geavanceerd en heeft een modulaire structuur in drie lagen, waardoor het gemakkelijk kan worden opgeschaald en geautomatiseerd. Dit systeem ondersteunt ook solidaire en flexibele premieregelingen en nFTK. Ook de technische expertise van Festina Finance en de aanwezige kennis van pensioenen geven een meerwaarde aan de samenwerking. Tot slot is er een goede match tussen de culturen van beide organisaties, wat de samenwerking vergemakkelijkt. Al met al biedt onze samenwerking AZL een startpunt voor het bouwen van een verbeterde architectuur die toekomstbestendig is."

## Naast AZL werkt u op dit gebied ook samen met APG. Hoe zorgt u ervoor dat beide partijen dezelfde aandacht en expertise krijgen?

"AZL krijgt van ons dezelfde aandacht en expertise als APG. Het ontwikkelingsproces voor beide organisaties is vergelijkbaar geweest en ze volgen allebei dezelfde mogelijke nieuwe wetgeving, die relevant is voor alle pensioenfondsen in Nederland. Hoewel er enkele verschillen kunnen zijn in de implementatie op basis van de behoeften van de klant, is het grootste deel van het systeem hetzelfde met de noodzakelijke interfaces die zijn opgezet om de verzameling en levering van gegevens te garanderen. Bovendien profiteert AZL van de wendbaarheid van hun snel bewegende organisatie, terwijl ze toch de zekerheid van gevestigde processen krijgen, oftewel: het beste van twee werelden."

## Welke boodschap heeft u voor de pensioenfondsen, die ontzettend benieuwd zijn hoe de transitie en het invaren gaat verlopen?

"Ik begrijp de eventuele zorgen van pensioenfondsen en uitdagingen die er zijn. Maar het is belangrijk om te onthouden dat deze transitie voor iedereen in Nederland geldt. De insteek is natuurlijk een goede afloop, waarbij AZL de pensioenfondsen een sterk fundament kan bieden dankzij deze IT-vernieuwing. Het IT-gedeelte is misschien niet eens de grootste *challenge*, maar effectieve communicatie met deelnemers wordt essentieel. De pensioenfondsen moeten ervoor zorgen dat ze de juiste dingen op het juiste moment zeggen en de hoeveelheid communicatie richting hun werkgevers en deelnemers in de hand houden."

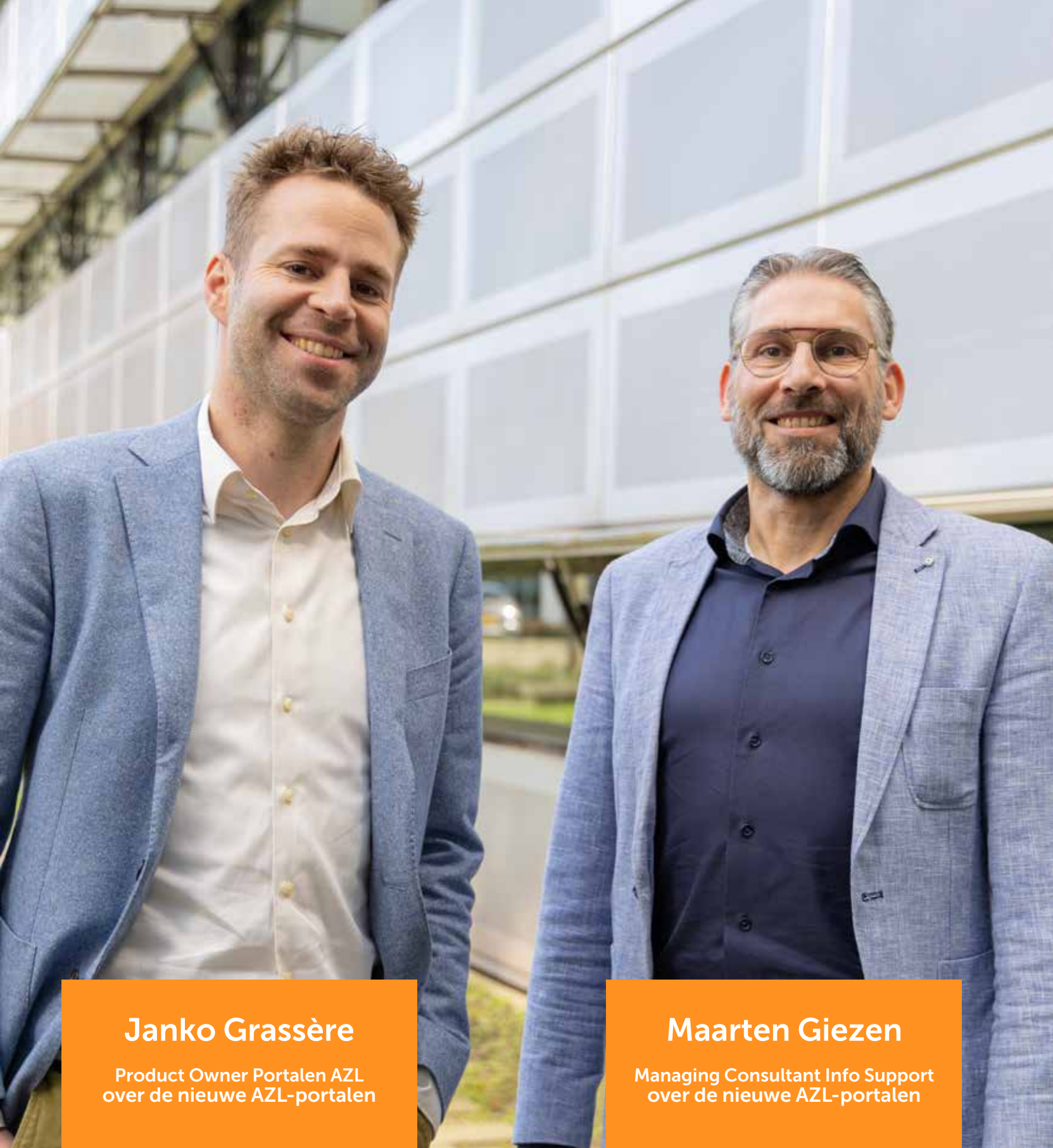
## Last but not least: is dit het systeem van de toekomst?

"Ja. Het is from scratch opgebouwd door een groep ervaren en getalenteerde personen met kennis van de laatste trends. Daarnaast bouwen we verder op de opgedane ervaringen uit het verleden en zien we de toekomstmogelijkheden. Het is echt een state-of-the-art systeem dat een enorme voorsprong heeft op de concurrentie."



## Morten Schantz

Oprichter en bestuursvoorzitter Festina Finance  
over de samenwerking met AZL



## Janko Grassère

Product Owner Portalen AZL  
over de nieuwe AZL-portalen

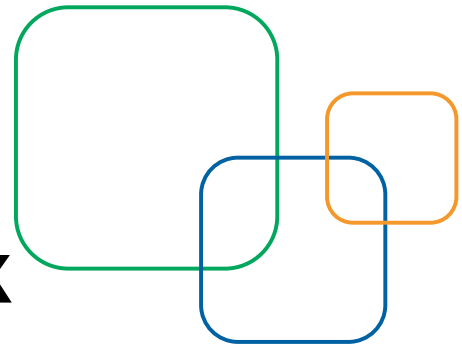
## Maarten Giezen

Managing Consultant Info Support  
over de nieuwe AZL-portalen



## AZL-portalen in de steigers:

# digitaal, persoonlijk en gemakkelijk



Voor de ontwikkeling van het nieuwe deelnemersportaal heeft AZL ervoor gekozen om IT-specialist Info Support aan te laten haken als implementatiepartner. Een belangrijk project dat onderdeel is van de IT-vernieuwing binnen AZL. Janko Grassère (Product Owner AZL) en Maarten Giezen (Managing Consultant Info Support) geven ons in dit interview een kijkje in de onderlinge samenwerking en bouw van het portaal.

### Een prachtig en veelomvattend project om aan te mogen werken. Hoe heb je dat ervaren in 2022?

Janko Grassère: “Als een privilege! Een moment als dit komt zelden voor in de pensioenindustrie. Ik ben trots dat ik daar aan mag meewerken. Het was een prachtig jaar; van het opbouwen van een nieuw team, bouwen aan de visie én uitwerking van de nieuwe portalen tot en met AZL helpen klaar te zijn om de volgende stap te maken in onze (digitale) dienstverlening dankzij beproefde én nieuwe werkmethodes. Hierbij hebben we de bestaande portalen niet alleen een upgrade gegeven, maar zijn we ook Agile gaan werken. Zo leren we inhoudelijk én werktechnisch wat werkt en wat niet werkt.”

### Hoe belangrijk wordt het deelnemersportaal richting het nieuwe pensioenstelsel?

“Fundamenteel. Digitaal wordt de standaard, maar we willen het persoonlijke gevoel en de persoonlijke benadering behouden. En dat is ook volledig in lijn met de ‘Open Norm’ (wetgeving, red.). Onze deelnemers, werkgevers, bestuurders en collega’s verwachten een portaal dat voldoet aan hun verwachtingen. Verwachtingen die gebaseerd zijn op hun ervaringen met andere organisaties in de retail, bij banken en de overheid. Pensioen wordt echter ervaren als complex, ver van hun bed en lijkt soms weinig relevant voor deelnemers. Wij hebben de ambitie om het eenvoudig te maken, een verhoogde interactie en waardering voor het fonds te realiseren en gebruikers het belang te laten beleven. We zijn ons ervan doordrongen dat het simpel laten aanvoelen voor de gebruiker complex is.”

### In hoeverre helpt AZL de fondsen om zich te onderscheiden met deze portalen?

“Fondsen kunnen zichzelf blijven bij AZL. We gebruiken een modulaire aanpak om de uitstraling van fondsen eenvoudig te laten configureren. De volgende stap is dat we de open en gesloten omgevingen van ál onze fondsen integreren. Daarmee verbeteren we de customer journey van alle fondsen. Waarbij we track & trace voor de gebruiker hanteren, met STP als standaard. Vanuit de klantinteractie is het van belang dat we, naast onze nieuwe deelnemerspanel, verbeteringen doorvoeren op basis van data van gebruikers.”

### Wat hoopt AZL te bereiken met de portalen?

“Prijswinnende portalen, die graag gebruikt worden door alle gebruikers. We willen écht goede dienstverlening neerzetten en zijn daarin heel ambitieus, maar tegelijkertijd realistisch. We bouwen door op alle kennis die we hebben. Wij hebben ervaring met alle soorten deelnemers, van bankier tot slager en van hoogopgeleid tot dyslectisch. De verscheidenheid aan fondsen zorgt ervoor dat AZL de unieke mogelijkheid heeft om snel populaties te vinden en helpen, die anders ondersneeuwen binnen een fonds.”

### Voor de ontwikkeling van de portalen hebben jullie implementatiepartner Info Support laten aanhaken. Een bewuste keuze?

“Info Support hebben we gekozen na een uitvoerig selectietraject, waarbij Info Support er op enkele punten bovenuit stak. Hun focus op kwaliteit en controle van de opgeleverde software was érg goed. De cultural fit scoorde ook heel goed, waarbij Info Support liet zien als partner te willen fungeren en proactief feedback in te brengen. Ze hebben uitgebreide ervaring in het bouwen van portalen, ook bij onze zusterbedrijven binnen NN, zoals BeFrank. Daarnaast hebben ze op architectuurgebied veel ervaring met onze targetarchitectuur. Allemaal belangrijke onderdelen die ons hebben doen besluiten voor Info Support te kiezen.”



## Deelnemers aan het woord over het deelnemerspanel

“Prima opzet. Kort, overzichtelijk en duidelijk!”

“Leerzaam en leuk om op deze wijze iets bij te mogen dragen.”

“Goed dat men hier op inspringt. Vooral jongeren die aan het arbeidsproces deelnemen, moeten weten dat ze meteen inzicht krijgen en doordrongen raken van het belang van een goed pensioen. Niemand is met z'n pensioen bezig, totdat men de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt.”

“Zinvol. Draagt ongetwijfeld bij aan een nog betere dienstverlening, hoewel ik geen klachten heb.”

### Hoe heb je de samenwerking tot dusver ervaren?

“We zijn nu enkele maanden onderweg en op dit moment erg blij met onze samenwerking. Vanuit de portalen lopen we voor op schema voor fase 1 van de IT vernieuwing en zijn we als team in staat om elkaars witte vlekken in te vullen. Daarbij is het team – en daarmee ook Info Support – flexibel geweest, terwijl toch de grote lijn werd vastgehouden. Een mooie manier om 2022 mee af te sluiten.”

### Wat staat er voor 2023 op het programma met de portalen?

“Het eerste kwartaal van 2023 staat in het teken van de design-teams om de portalen goed én snel te gaan laten fungeren. We hebben de basis van content, user experience en customer journey staan. We schakelen vervolgens over naar het ontwerpen én bouwen van de verschillende stukken van het deelnemersportaal. Vanaf daar versnellen we door, waarbij we beginnen met de eenvoudigere zaken als formulieren en makkelijke processen. Parallel ontwikkelen we de visie én prototypes voor complexere zaken als de pensioenplanner, waarna we de pensioenplanner in 2024 zullen bouwen.”

### Wanneer spreek je van een geslaagd deelnemersportaal?

“Als we weten dat het door deelnemers goed gewaardeerd wordt en we in de modus zijn gekomen waarbij we de sterke basis hebben staan en werken aan steeds meer modulaire opties met waarde voor de deelnemers. Doel is een persoonlijk, duidelijk en overzichtelijk portaal dat makkelijk en snel te bedienen is door deelnemers. En stiekem prijswinnend en toonaangevend; dat zouden we prachtig vinden als team.”

### Maarten Giezen (Managing Consultant, Info Support)

“Het mede ontwikkelen van een nieuw deelnemersportaal past perfect bij ons. Zo kunnen onze medewerkers hun expertise hierin kwijt en hebben ze tegelijkertijd de uitdaging om de nieuwe technologieën te integreren met het landschap van AZL.

Onze toegevoegde waarde zit hem vooral in onze pensioen domeinkennis, technologische kennis en de opgedane ervaring vanuit vergelijkbare opdrachten. Hierdoor kunnen wij AZL op verschillende vlakken uitdagen tijdens de realisatie, integratie en implementatie. Daarnaast vormen wij een versnellende factor als het gaat om oplossingsrichtingen en het voortbrengingsproces. We kijken dan ook zeker met een positief gevoel naar de huidige samenwerking.”

## 3.8

### Onze mensen en organisatie

Hoe belangrijk onze producten, diensten en systemen ook zijn, onze medewerkers maken met hun inzet, vakmanschap en proactieve houding in de praktijk het verschil voor onze pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers. Wij bijten ons graag vast in pensioenvraagstukken en genieten van het ontwikkelen van oplossingen waar we samen beter van worden. Wij zijn altijd bereid dat stapje extra te zetten en meer te leveren dan verwacht wordt. Op ons kun je bouwen.

#### Transformatie organisatie

Om invulling te geven aan onze groeistrategie en de transitie te maken naar een agile en datagedreven manier van werken is een sterke en slagvaardige inrichting van de organisatie nodig. We transformeren de komende jaren naar een lerende organisatie, waarbij goed opgeleide medewerkers doorpakken en innoveren. Hierbij weten we klantgerichtheid, betrouwbaarheid, vakmanschap en samenwerking te combineren met executiekracht, proactiviteit en snelheid. We anticiperen snel en adequaat op marktfragen en klantwensen. Daarnaast investeren we in nieuwe kennis en competenties door onze collega's op te blijven leiden en nieuwe collega's aan te trekken.

#### Onze organisatiestructuur

Om onze organisatiestructuur aan te laten sluiten bij de strategie, is onze hoofdstructuur per 1 januari 2022 aangepast, zodat klantbediening en vernieuwing centraal staan. Daarnaast hebben we per 1 april 2022 een nieuwe directeur HR (Rob Senden) en per 22 augustus 2022 een nieuwe directeur Technologie & Transformatie (Alexander Baas). Als vervolg op de aanpassing van de hoofdstructuur heeft per medio oktober 2022 een verdere aanpassing van de interne organisatie plaatsgevonden. Het doel hiervan was om meer focus op gebieden als fonds- en deelnemerscommunicatie, corporate communicatie, accountmanagement, productontwikkeling, data, workforce-management en recruitment te krijgen. Tevens zijn aanpassingen in de managementlaag doorgevoerd.

#### Ontwikkeling van de juiste kennis en competenties

We hebben ook onze commerciële slagkracht versterkt met de aanstelling van een nieuwe Manager Accountmanagement en Accountmanager Commercie. Daarnaast zijn nieuwe

medewerkers op het gebied van Digital & Marketing gestart met vaardigheden en competenties op het gebied van User Experience, User Interface en klantreizen. Ook op het gebied van Data en IT blijven we ons ontwikkelen. Zo hebben alle IT-medewerkers een basistraining Azure gevolgd in verband met de toekomstige overgang naar de cloud en volgen medewerkers opleidingen op het gebied van API-management en fullstack development.

Om tot een structurele aanpak van opleiding en ontwikkeling te komen – met het oog op de in de toekomst benodigde vaardigheden en competenties – is een nieuw integraal toekomstgericht opleidingsbeleid voor AZL-medewerkers ontwikkeld. Dit beleid is gebaseerd op certificering en training per functieprofiel. Er is gestart met het definiëren van de functieprofielen, vaardigheden en een trainingsmatrix voor elke functie, evenals ontwikkelplannen per medewerker.

#### Transformatie in cultuur en manier van werken

We hebben in 2022 een start gemaakt met de implementatie van onze nieuwe identiteit en positionering op basis van de visiegids. Naast verdiepingssessies per team hebben we ons nieuwe verhaal, de identiteit en kernwaarden breed gecommuniceerd binnen de organisatie en naar onze klanten. Verder is er binnen AZL gestart met de agile manier van werken, als onderdeel van de eerste fase van de IT-vernieuwing.

#### Aantrekkelijke werkgever met een uitdagende, prettige en gezonde werkomgeving

Al onze medewerkers zorgen er dagelijks voor dat onze klanten, werkgevers en deelnemers de aandacht en begeleiding krijgen die ze wensen en verdienen, zeker gezien de grote en complexe transitie richting het nieuwe pensioenstelsel. De medewerkers binnen AZL beschikken over voldoende expertise, zijn goed opgeleid en vinden bij ons een betekenisvolle en uitdagende baan die maatschappelijk relevant is en impact heeft op zo'n 1,3 miljoen deelnemers. Ons werk doet ertoe. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. AZL wil een aantrekkelijke werkgever zijn én blijven, zodat we ook de komende jaren competente collega's hebben en houden om waarde toe te blijven voegen voor onze klanten en hun werkgevers en deelnemers.

## Medewerkerstevredenheidsonderzoek

AZL houdt tweemaal per jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek, waarbij medewerkers anoniem een digitale vragenlijst kunnen invullen. Met een participatiegraad van rond de 80% zijn we trots op de betrokkenheid van onze mensen om van AZL een nog beter bedrijf te maken. De medewerkersbetrokkenheid steeg in 2022 van een 6,9 naar een 7,2. Een mooie score waarmee we onze doelstelling over 2022 realiseerden. Daarnaast houden we die stijgende lijn graag vast richting de toekomst.

Ook AZL heeft te maken met een uitdagende en dynamische arbeidsmarkt. Dat leidt deels tot hoger verloop, maar met investeringen in HR (recruitment) blijken we tevens goed in staat om competente nieuwe collega's aan te trekken. Zo richten we ons bij AZL op eerlijke salariëring, talentontwikkeling, diversiteit & inclusie, veiligheid, gezondheid & welzijn van onze medewerkers en moedigen vrijwilligerswerk aan. We organiseerden vanuit de werkgroep Vitaal AZL in 2022 regelmatig cursussen en workshops voor collega's. Mooie waardering uit de buitenwereld was dat we tot 'Vitaalste Werkgever van Limburg 2022' zijn verkozen.

De grotere instroom aan nieuwe medewerkers betekent wel dat extra aandacht nodig is om deze nieuwe collega's snel en goed in te werken in de materie van onze organisatie en die van onze klanten. Dat staat soms op gespannen voet met de aandacht die tegelijkertijd nodig is om de service levels voor onze dienstverlening te halen. Managers en medewerkers zorgen hierbij samen voor een zo effectief mogelijke invulling, zodat er een goede balans ontstaat.

## Verbinding

Het afgelopen jaar maakten we de overgang van volledig thuis werken in het eerste kwartaal naar weer terug naar kantoor en volledig hybride werken in het tweede kwartaal. Dit kwam de onderlinge verbinding en cohesie zeker ten goede. Om die verbinding verder te stimuleren en te zorgen dat alle collega's goed op de hoogte waren van alle ontwikkelingen, organiseerden wij in 2022 zeer regelmatig zowel digitaal als fysiek bijeenkomsten voor leidinggevend en medewerkers. Hierin werd aandacht besteed aan hoe AZL ervoor staat, relevante ontwikkelingen richting de toekomst, ontwikkeling van medewerkers en de organisatie, het nieuwe pensioenstelsel en de IT-vernieuwing. We delen de kennis in de organisatie, maar faciliteren ook groei op het vlak van gedrag en houding door workshops en trainingen.

## Van alle markten thuis

Ondanks dat het coronaspoek in 2022 zo nu en dan rondwaarde, waren er ook voldoende mogelijkheden om fysieke events te organiseren. Uiteraard volgens alle regels met betrekking tot

gezondheid. Eén daarvan was het AZL Zomerfeest op 30 juni, waarbij het 55-jarig bestaan van AZL werd gevierd. Een daverend succes. En op dinsdag 1 november vond de AZL Marktfair plaats. Er stonden circa twintig kramen opgesteld, waarbij verschillende afdelingen en projectgroepen hun kennis deelden met collega's.

Verder organiseerden de Personeelsactiviteiten Commissie (PAC), de werkgroep Vitaal AZL en Jong AZL ieder diverse activiteiten van een muziekquiz en Sint-cadeau tot de eerdergenoemde AZL Vitaliteitsweek. In december 2022 werd ook een wederom zeer succesvolle kerst drive-thru georganiseerd in Heerlen om alle collega's te bedanken voor hun inzet. Fijn dat dit weer kon en belangrijk voor het AZL-gevoel.

## Ondernemingsraad

AZL vindt het essentieel om medezeggenschap via de ondernemingsraad (OR) goed te borgen. Wij hechten daarin veel waarde aan transparantie, gelijkwaardigheid en een open communicatie. Het afgelopen jaar heeft de OR vooral aandacht gehad voor de veranderingen voor de medewerkers en organisatie van de aangescherpte AZL-strategie. In dat kader heeft de OR in het voorjaar de adviesaanvraag voor de IT-transformatie behandeld en in juli 2022 de adviesaanvraag 'Herinrichting Organisatie' ontvangen en hierop positief geadviseerd. Aan de formele behandeling zijn meerdere overleg- en contactmomenten met de bestuurder maar ook met medewerkers, leidinggevend en het managementteam (MT) voorafgegaan.

Naast deze organisatorische wijzigingen is er ook met belangstelling gekeken naar de ontwikkelingen met betrekking tot het nieuwe pensioenstelsel en de impact van de implementatie van het nieuwe IT-landschap waaronder het systeem van Festina Finance.

Daarnaast liep per 1 december 2022 de OR-zittingstermijn 2019-2022 af. In het najaar van 2022 hebben verkiezingen plaatsgevonden en is een nieuwe OR gekozen. Gelukkig heeft een aantal collega's uit de vorige OR ook weer zitting in de nieuwe OR, wat de continuïteit garandeert. De installatie van de nieuwe OR vond in de maand december 2022 plaats. De OR van AZL bestaat nu in totaal uit elf leden.

De OR voorziet in 2023 ten slotte dat er wederom veel focus wordt gelegd op de implementatie van de groeistrategie van AZL, de impact voor de organisatie van het nieuwe pensioenstelsel en de introductie van het nieuwe IT-landschap. En uiteraard voor alle overige zaken vanuit de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) in open dialoog met de bestuurder.

# Eén groot warm bad

&



Nieuwe medewerker aan het woord:  
**Chantal Geurts**

Chantal Geurts werkt sinds 1 april 2022 bij AZL als Backoffice Medewerker op de afdeling Pensioenuitvoering in het team 'Beëindigen Pensioenen'. Als nieuweling in de pensioenwereld deelt ze in dit artikel haar eerste bevindingen.

## Bedrijf in beweging

Vanaf dag één voelde AZL als een warm bad voor Chantal. Ze voelde zich welkom en werd aan iedereen voorgesteld. Ook werd er door alle collega's ruim tijd vrijgemaakt om haar zo goed mogelijk in te werken. Wat Chantal vooral bijzonder vond, was de kennismaking met de CEO, Monique Sueters. "Ik werd direct bij mijn voornaam genoemd door haar. Ik was verbaasd dat ze mijn naam kende. Dat vind ik heel typerend voor de cultuur binnen een bedrijf. Dit klinkt misschien als open deuren intrappen en een vanzelfsprekendheid, maar dit is niet hoe het altijd gaat."

Wat Chantal daarnaast direct opviel binnen AZL is dat het een bedrijf in beweging is, waarin je volop kunt groeien. Er zijn volgens haar voldoende mogelijkheden om je te ontwikkelen. Zo heeft ze zich onder andere opgegeven om een SPO-opleiding en Excel-cursus voor gevorderden te volgen. "Binnen deze organisatie kun je ontzettend veel leren en hoort groei bij de heersende bedrijfscultuur. Men staat altijd open voor nieuwe ideeën en wensen."

## Vrijheid

Als je binnen het team 'Beëindigen Pensioenen' van de afdeling Pensioenuitvoering werkt, moet je volgens Chantal onder tijdsdruk kunnen werken. Er wordt altijd gewerkt met harde deadlines. "Wij moeten zorgen dat elke deelnemer de betaling op de juiste datum krijgt", legt ze uit. "Je moet het zien als gezonde werkdruk. Ik neem het werk ook niet mee naar huis. Zodra ik de deur sluit bij AZL op kantoor en onderweg naar huis ben, kan ik het werk goed naast me neerleggen."

Hoewel Chantal niet kan spreken van een 'typische werkdag' zitten er wel bepaalde elementen in die vaker naar voren komen. Zo start ze haar werkdag met de case datums, spit ze haar mail door, doet ze betalingsverwerkingen, en heeft ze contact met de Klantenservice. "Je doet echt van alles, het is niet cijfertjes invoeren en op enter duwen." Wat haar met name aanspreekt binnen haar functie, is de vrijheid die ze heeft. "Je kunt het echt op je eigen manier invullen. Dat werkt heel prettig."

Als het aan Chantal ligt, ziet ze zichzelf dan ook nog heel lang werkzaam binnen AZL. "Ik ben van nature geen jobhopper. Als ik ergens goed zit en me senang voel, kijk ik niet of het gras groener is bij de burens. Er valt nog genoeg te leren voor me. Wie weet zit ik hier wel tot aan mijn pensioen."



## 3.9

# Corporate governance

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

Hoewel risico's nooit volledig zijn uit te sluiten, is het wel noodzakelijk dat de inrichting van de organisatie erop gericht is om deze effectief en aantoonbaar te beheersen. Een regelmatige frequentie van het uitvoeren van first- en second line controles draagt bij aan een hoog maturity level op het gebied van risicomanagement. Dit geldt voor alle lagen binnen AZL, want borging van kwaliteit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

### Three Lines of Defence

AZL past het zogeheten Three Lines of Defence-model toe om duidelijkheid en structuur te realiseren binnen de interne beheersingsomgeving van AZL, waarbij verantwoordelijkheden ten aanzien van risicobeheersing duidelijk zijn gedefinieerd. Hieronder is het Three Lines of Defence-model schematisch weergegeven:

Afbeelding 2 Three Lines of Defence-model AZL



### Eerste beheersingslijn

Deze beheersingslijn wordt gevormd door het lijnmanagement van de verschillende units. Het lijnmanagement is als risico-eigenaar primair verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's die de unit loopt bij het uitvoeren van haar werkzaamheden. Daarbij is het lijnmanagement verantwoordelijk voor het opstellen van de doelstellingen, het bepalen van de risico's, het treffen van adequate maatregelen om deze risico's te beheersen en het toetsen van deze maatregelen op correcte werking.

### Tweede beheersingslijn

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

### Derde beheersingslijn

Internal Audit is verantwoordelijk voor het verlenen van onafhankelijke, objectieve zekerheid door het toepassen van een systematische en gestructureerde aanpak om de effectiviteit van de interne risicobeheersing en besturing te evalueren en te laten verbeteren. Internal Audit onderzoekt daarom of het risicomanagement in zowel de eerste als tweede lijn toereikend is om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. AZL is onderdeel van NN Group. Corporate Audit Services (CAS) van NN Group versterkt de derde lijn van AZL, en voert frequent thema audits uit op onder andere de operationele processen, IT, security en overall op het functioneren en de inrichting van het three lines of defence-model van AZL.

### Samenspel van mensen, middelen en procedures

Voor het realiseren van (organisatie- en beheers-)doelstellingen is een samenspel van mensen, middelen en procedures nodig, die veelal door middel van processen worden georganiseerd en aan elkaar worden verbonden. Risico's bedreigen de realisatie van deze doelstellingen. Adequaat risicomanagement is daarom

essentieel en wordt ingezet om (een redelijke mate van) zekerheid te geven dat de doelstellingen van de organisatie ook daadwerkelijk worden behaald.

Er is een directe relatie tussen de doelstellingen die een onderneming tracht te behalen en de componenten van risicomanagement, die aangeven wat nodig is om deze doelen te realiseren. AZL heeft ervoor gekozen om zijn risicomanagement-methodiek te baseren op het door de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) gepubliceerde Enterprise Risk Management (ERM) raamwerk. De door AZL gekozen methodiek (zie afbeelding) is afgeleid van het onderstaande model.

Afbeelding 3 COSO-ERM-model



(Bron: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004))

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

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

naast de operationele risico's ook het strategisch risicoprofiel van AZL. Binnen ECF-reporting is veel aandacht voor de risicohouding en -bereidheid van AZL bij het realiseren van de (strategische) doelstellingen.

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

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

Het ECF is het integrale framework bestaande uit een zestal risicogebieden: managing strategy, sound business conduct, employee conduct & business culture, operational risks & losses, IT en business continuity. Binnen dit raamwerk maken wij ook onderscheid in key, assurance en business controls. Periodiek wordt dit controleframework geactualiseerd en worden de benoemde risico's besproken in het MT van AZL.

De specifieke datamanagementcontrols en controls op het gebied van IT en security zijn ook onderdeel van het eerdergenoemde ECF. AZL rapporteert over de status en resultaten van vernoemde controlewerkzaamheden per kwartaal aan NN Group via onze interne risicorapportage (ECF-reporting). Deze risicorapportage bestaat uit een afzonderlijk statement van de CEO van AZL, de first line reporting inclusief testing en tracing, en een afzonderlijk second line statement inclusief inzicht in de uitgevoerde controlewerkzaamheden. De afdeling Operational Risk Management van NN Group controleert AZL op kwartaalbasis.

### Financiële instrumenten

AZL heeft geen beleggingen en geen secundaire financiële instrumenten (derivaten, termijncontracten, swaps of opties). De primaire financiële instrumenten (vorderingen en liquide middelen) worden uitsluitend gebruikt om de operationele activiteiten te financieren. De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van AZL zijn het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en het prijsrisico bestaande uit het valuta-, rente- en marktrisico. Een beschrijving van deze obstakels en de beheersmaatregelen van AZL staat in de toelichting op de balans per 31 december 2022 van de jaarrekening.

## Identificatie externe risico's

Risico's doen zich voor binnen alle lagen van de organisatie. Strategische risico's hebben vaak operationele gevolgen. Andersom kunnen operationele risico's resulteren in strategische risico's als deze niet voldoende worden beheerst.

Elk jaar houdt AZL risico-assessments om in- en externe risico's te identificeren. Hierdoor ontstaat een overzicht van de mogelijke risico's die zich kunnen voordoen, hoe groot de kans is dat deze zich voordoen en wat de mogelijke impact van elk risico is. Een risicoassessment gaat uit van de doelstellingen, visie en strategie van AZL. Alle interne partijen zijn betrokken bij de risico-assessments. De risico-assessments worden periodiek uitgevoerd en de output daarvan wordt vastgelegd. Als de risico's eenmaal bekend zijn, worden ze geanalyseerd, in overweging nemend de kans en de impact, als basis voor het vaststellen van de wijze waarop hoe deze zouden moeten worden beheerst. De inherente en restrisico's worden ingeschat op basis van een zogeheten AZL-footprint. Het management van de eerste lijn selecteert de reacties op de risico's – vermijden, accepteren, verminderen of delen van risico – waarbij een set acties wordt ontwikkeld om risico's af te stemmen op de risicotolerantie- en risicoacceptatiegraad van AZL.

Procedures en richtlijnen worden geformuleerd en geïmplementeerd om te waarborgen dat de reacties op risico's effectief worden uitgevoerd. Deze procedures en richtlijnen zijn de door het MT AZL geformaliseerde kaders die nodig zijn om de beheersing van risico's gestructureerd, aantoonbaar en controleerbaar uit te voeren en te bewaken.

## Risicomanagement

Risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met het realiseren van (lange termijn) doelstellingen. Om onze doelstellingen op risicomanagement gebied te realiseren, stelt de afdeling Risk een jaarlijkse planning op met hierin de belangrijkste activiteiten. Zo voeren wij onder andere jaarlijks het DNB IT self assessment, cyber security assessment en business continuity assessment uit. Op het gebied van compliance voeren wij jaarlijks het fraude assessment en de systematische integriteitsanalyse (SIRA) uit. We informeren onze klanten periodiek over de resultaten.

Onze klanten ontvangen tevens de ISAE 3402- en 3000-rapportages van ons. Een externe accountant audit jaarlijks nagenoeg al onze processen, applicaties en IT general controls. In de ISAE 3000-rapportage beoordeelt de externe accountant ook het risicomanagementsysteem van AZL, waarbij AZL een aantal

belangrijke SOC II-controls (IT) heeft opgenomen in het rapport. We breiden onze ISAE 3000-rapportage jaarlijks uit met een aantal SOC II-controls.

Om IT-risico's te beheersen maakt AZL gebruik van de door NN Group ontwikkelde ISRA-methodologie, die is gebaseerd op het Information Security Framework (ISF). De methodiek omvat de business impactanalyse, het overzicht van beveiligingsvereisten, de analyse van risico's en kwetsbaarheden en tenslotte de daaruit afgeleide beveiligingsrichtlijn voor applicatie of infrastructuur. Deze analyse wordt ten minste iedere drie jaar, of bij iedere significante aanpassing, herhaald.

In de dagelijkse praktijk wordt de opvolging van beveiligingsincidenten bewaakt door het operationeel informatie-beveiligingsoverleg. (Nieuwe) IT-risico's worden gesignaleerd, opgevolgd en zo nodig geëscaleerd naar het Risk Committee.

De financiële risico's van het fonds maken we voor fondsbesturen inzichtelijk via twee actuariële rapportages: de QuickScan (elke maand) en de RiskMap (elk kwartaal). Deze twee risicorapportages geven inzicht in de financiële positie van een fonds. We verrijken de informatie over de waardeontwikkeling van de beleggingen door de input van de vermogensbeheerder te combineren met de gegevens uit onze administratie. De cijfers worden voorzien van een duidelijke toelichting, zodat duidelijk is hoe het fonds ervoor staat en het fonds kan bijsturen als dat nodig is.

In Service Level Agreements (SLA's) worden de diensten vastgelegd die AZL levert aan haar klanten. Er worden continue metingen uitgevoerd waarbij de kwaliteit van de geleverde diensten wordt gemeten op basis van in de SLA gedefinieerde prestatie-indicatoren. De resultaten van de metingen worden periodiek verwerkt in servicelevel rapportages. Daarnaast beschikt AZL over de afdeling Internal Audit. Deze afdeling controleert de kwaliteit van de interne beheersing en rapporteert hierover aan het MT van AZL. De jaarlijkse auditkalender wordt in overleg met onze klanten vastgesteld. Zo hebben er in 2022 diverse audits plaatsgevonden op verzoek van onze klanten, onder andere op de onderdelen datakwaliteit en IT.

## Compliance & integriteit

Om compliance met geldende wet- en regelgeving en jurisprudentie te waarborgen en om te reageren op wijzigende relevante wet- en regelgeving zijn taken met betrekking tot compliance in de organisatie belegd. Binnen AZL worden (voorgenomen) wijzigingen in wet- en regelgeving onderkend en afgestemd met de uitvoerende afdelingen. Het gaat hierbij zowel om wijzigingen op

pensioeninhoudelijk gebied als om wijzigingen in wet- en regelgeving die betrekking hebben op de bedrijfsvoering van AZL. De screening op uitvoeringsaspecten van deze wijzigingen vindt plaats binnen de van toepassing zijnde bedrijfsonderdelen van AZL.

Screening op wijzigingen is iets wat we continu doen binnen AZL. Eventuele veranderingen naar aanleiding hiervan worden in de normale planning van de bedrijfsuitvoering opgenomen, zodat ervoor gezorgd wordt dat wijzigingen in processen, systemen, beheersingsmaatregelen en administraties worden doorgevoerd. De kennis van medewerkers wordt voortdurend geactualiseerd en toegespitst op het vakgebied door scholing, opleidingen, permanente educatie en certificering en deelname aan commissies en werkgroepen van de Pensioenfederatie en seminars. Waar nodig wordt om extern juridisch en/of fiscaal advies gevraagd.

Het treffen van beheersmaatregelen is belangrijk om integriteitsvraagstukken, zoals fraude en belangenverstremgeling, te voorkomen en signaleren. De beheersmaatregelen zijn echter nooit het enige instrument voor het verhinderen van fraude en belangenverstremgeling. Om de kans tot een minimum te beperken, voert AZL enerzijds diverse en grondige (fraude) analyses uit. Anderzijds zijn er in onze policies en standaarden maatregelen opgenomen die van belang zijn bij de detectie en preventie van fraude en belangenverstremgeling. Bijvoorbeeld het screenen van personeel, functiescheiding, het automatisch afdwingen van vier- en zes-ogenprincipes, autorisatie procedures en toegangscontrole en stringente policies op het gebied van nevenfuncties en het melden van giften.

AZL bevordert een integere bedrijfsvoering door enerzijds hard controls toe te passen en anderzijds het integriteitsbewustzijn onder medewerkers te vergroten. Medewerkers worden bekend gemaakt met de geldende gedragsregels en jaarlijks ondertekenen medewerkers en managers de gedragscode. Daarmee worden de van toepassing zijnde normen en waarden, en het belang dat AZL daar aan hecht, herhaaldelijk onder de aandacht gebracht. Bovendien leggen alle medewerkers bij indiensttreding een eed of belofte af waarin ze verklaren zich te conformeren aan de NN values: Care, Clear en Commit.

### **Bescherming persoonsgegevens**

AZL beschikt over een privacy officer en privacybeleid om de persoonsgegevens van haar klanten en eigen medewerkers te beschermen. De privacy officer is aanspreekpunt binnen AZL en voor de Data Protection Officer (DPO) van NN Group voor

privacy gerelateerde vragen. Ook is de privacy officer aanspreekpunt voor de klanten en toezichthouder voor het geval er vragen zijn. AZL stelt aan de klanten jaarlijks de privacyrapportage beschikbaar.

AZL heeft in het privacybeleid omschreven hoe er wordt omgegaan met de verwerking van persoonsgegevens en welke kaders daarvoor gelden. Ook staan hierin relevante procedures beschreven, zoals een datalekprocedure en procedure rechten van betrokkenen. Deze procedures zorgen ervoor dat mogelijke datalekken en uitgeoefende rechten van betrokkenen (zoals recht van inzage) worden herkend en op een juiste en tijdige wijze worden afgehandeld. Ook is opgenomen welke (werk)instructies zijn opgesteld en uitgerold, zoals de AVG-werkinstructie. Het privacybeleid wordt geëvalueerd en de naleving gemonitord.

### **Informatiebeveiligingsbeleid**

Informatieprocessen bepalen in grote mate de bedrijfsprocessen. Informatiebeveiliging als een samenhangend geheel aan maatregelen, gericht op de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van de informatiesystemen is dan ook belangrijk. 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 Strategy. Daar waar gezien de aard van de bedrijfsprocessen AZL afwijkt van de NN Group-policies en -standaarden is dit in het informatiebeveiligingsbeleid opgenomen.

De informatiebeveiliging wordt continu verder aangescherpt. Zo heeft AZL geavanceerde beveiligingssoftware op alle werkstations en servers geïmplementeerd en is AZL sinds april 2022 aangesloten op het Security Operations Center van NN Group. Verder is onder andere het configuratie management aangescherpt, een strenger authenticatiebeleid ingevoerd voor alle beheeractiviteiten, zijn de eisen aan wachtwoorden aangescherpt en de processen voor het opsporen en opvolgen van kwetsbaarheden verder verfijnd. Daarnaast heeft AZL een uitgebreid awareness programma met periodieke phishing testen, wachtwoordcontroles en e-learnings.





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 ISAE 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.

### **Risicomanagementprogramma's 'Vernieuwing Pensioenen' en 'Vernieuwing IT'**

Voor de programma's 'Vernieuwing Pensioenen' en 'Vernieuwing IT' zijn omvangrijke risicoassessments uitgevoerd. De monitoring van de risico's en acties vindt plaats door zowel de eerste als tweede lijn van AZL. Hierbij ligt de focus op budgettering, resources, planningen en review van proofpoints die een risico-beoordeling en second line opinion vereisen. Maandelijks vindt er een review plaats, worden de risk assessments indien nodig

geactualiseerd en vindt er een update van de risk log plaats. Naast onze eigen eerste en tweede lijn, heeft de second line van NN Life & Pensions oversight op de implementatie van de AZL-strategie, waaronder ook het programma 'Vernieuwing IT'. Hieronder vallen het risk assessment en het monitoren van de overall status. Daarnaast heeft AZL frequente afstemming met DNB over risicomanagement. Voor beide programma's worden tevens voortgangsrapportages opgesteld. Deze rapportages worden besproken met het AZL-MT en de stuurgroepen, waarbij in de stuurgroep 'Vernieuwing IT' een vertegenwoordiging zit van AZL, IT NN Group en Festina Finance. De second line van AZL hanteert daarnaast een uitgebreid risk dashboard ten behoeve van de monitoring.

Tenslotte wordt per kwartaal door de second line van AZL en NN een integraal re-assessment uitgevoerd. De resultaten worden opgenomen in de rapportage van de second line van AZL en NN.

### **Het belang van datakwaliteit**

AZL heeft in 2022 wederom forse stappen gezet om zichzelf verder te ontwikkelen als datagedreven organisatie. Het datakwaliteitsbeleid is geüpdatet in lijn met de verwachtingen van diverse wet- en regelgeving. Onze datakwaliteit is aantoonbaar

op orde. Diverse externe data-analytics onderzoeken hebben dit aangetoond. Hoewel onze datakwaliteit op orde is, betekent dit niet dat er geen verbeteringen kunnen en moeten worden aangebracht.

Voor pensioenfondsen die invaren in het nieuwe pensioenstelsel is datakwaliteit van essentieel belang. Zonder afdoende inzicht in de datakwaliteit voorafgaand aan het invaren, kan een pensioenfonds geen goed en evenwichtig invaarbesluit nemen en kunnen fouten ontstaan in de berekende individuele 'pensioenvermogens'. De Pensioenfederatie heeft in samenwerking met DNB en de sector een Kader Datakwaliteit ontwikkeld met als doel om pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties te faciliteren om datakwaliteit op een consistente en onderbouwde wijze te toetsen en borgen. AZL heeft een controlemethodiek ontwikkeld om aantoonbaar inzage te krijgen in de fondsspecifieke datakwaliteit zodat fondsen een oordeel kunnen vormen over hun datakwaliteit.

Elke dag werken we aan verdere verbetering. Dit gebeurt in nauwe samenwerking tussen de eerste, tweede en derde lijn. In zowel onze SLA-rapportages als ISAE-rapportages is datakwaliteit een belangrijk onderdeel. Hierin beoordelen we de processen en applicaties op basis van de verschillende data-criteria waaronder juistheid en volledigheid.

Afwijkingen in datakwaliteit worden geanalyseerd en opgepakt middels het data quality issue managementproces. Stapsgewijs wordt het inzicht in de datakwaliteit van KDE's uitgebreid, middels een periodieke rapportage. Tevens worden hier de relevante data issues en hun voortgang benoemd. Deze stappen worden binnen AZL gefaseerd uitgerold, waarbij de relevante stakeholders periodiek meegenomen worden.

In het verlengde van de data governance is het data-eigenaarschap belegd in de organisatie. Om zorg te dragen voor de data die we als AZL ontvangen en leveren stellen we Data Delivery Agreements op met leverende en afnemende partijen. Hiervoor is de data-eigenaar verantwoordelijk.

### **Uitbestedingsbeleid**

AZL hanteert een stringent uitbestedingsbeleid. Met name op het gebied van beheer zijn de nodige maatregelen in place die ervoor zorgdragen dat kritieke uitbestedingspartijen frequent en adequaat worden gemonitord. Klanten, worden geïnformeerd over de resultaten hiervan. Daarnaast controleert de externe accountant het uitbestedingsproces in het kader van de ISAE 3402. Met uitbestedingspartijen hebben we

uitbestedingsovereenkomsten gesloten, waarin we vastleggen aan welke eisen de bedrijven moeten voldoen met wie AZL samenwerkt. Deze eisen hebben betrekking op onder meer de ISAE-rapportages, ISO-certificering, de beheersing van datalekken en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Deze eisen aan uitbesteding zijn te vinden in het Policy House van AZL. De leverancier waarborgt dat zijn bedrijfsvoering op integere en gecontroleerde wijze plaatsvindt en dat er adequate maatregelen worden genomen ter preventie van fraude.

### **Update Assurance Diensten**

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

In 2022 organiseerden we zes klantsessies en leverden we ieder kwartaal fondsspecifieke niet-financiële risicorapportages op. De risico's en beheersdoelstellingen zijn afgeleid van het FIRM-model van DNB.

Net als voorgaande jaren bepalen onze klanten ook in 2022 mede de agenda van de assurance dienstbijeenkomsten, en kunnen indien wenselijk zich door onze specialisten laten informeren over onder andere security, uitbesteding of het nieuwe pensioenstelsel. Daarnaast ontvangen onze klanten ook diverse output rapportages waaronder fraude rapportages, business continuity analyses, het DNB IT-normenkader (58 controls) en de SIRA en worden audits op demand uitgevoerd. Zo hebben we in 2022 diverse audits uitgevoerd ten aanzien van datakwaliteit en de AVG. De assurance diensten worden alom gewaardeerd door onze klanten. We zijn trots dat onze transparantie en openheid bij de Assurance Diensten worden gewaardeerd en kijken ernaar uit om hierop in 2023 verder te bouwen.

AZL ontwikkelt zich continu. Om ervoor te zorgen dat we nu en in de toekomst de juiste risico's identificeren en beheersen, is volwassen risicomangement essentieel. Onze aanpak geeft continu richting aan onze organisatie en medewerkers om ons ook op risicomangement gebied te blijven ontwikkelen. Dit doen wij bij voorkeur in overleg met onze klanten. Zo helpen we elkaar om in control te zijn en te blijven.

## Interview: Martijn Pover

Sleutelfunctiehouder Risicobeheer  
Stichting Pensioenfonds ING  
over de AZL Assurance Diensten



# AZL Assurance Diensten: twee vliegen in één klap

Met de AZL Assurance Diensten bieden we onze klanten een platform dat ondersteunt op het gebied van actuariaat, riskmanagement en audit. Hierin staat 'halen en brengen' centraal. Martijn Pover (Sleutelfunctiehouder Risicobeheer van Stichting Pensioenfonds ING) schijnt in dit artikel zijn licht over het overlegorgaan.

“Als ik kijk naar de AZL Assurance Diensten kan ik spreken van een positieve en open samenwerking, waarin we ook kritisch mogen zijn. We challengen elkaar om tot de kern te komen. Ik zie het als een mooi fenomeen dat een bepaalde informatiebehoefte van pensioenfondsenvult. Je legt tenslotte als fonds je primaire proces, waar ook de buitenwereld en deelnemers je op zouden kunnen afrekenen, in handen van AZL. Daaromheen komen veel assurance- en beheersingsvragen. Wij moeten daar als fonds de verantwoordelijkheid in pakken.”

## Professionaliseringslag

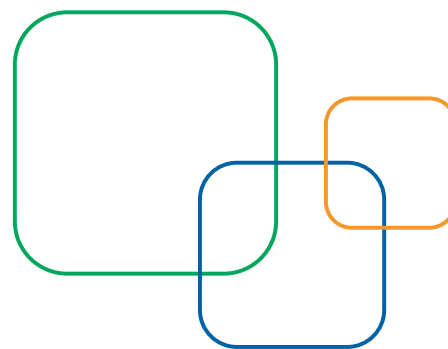
“Ik merk ook echt dat er een professionaliseringslag heeft plaatsgevonden. AZL neemt nadrukkelijk de lead. Ze bepaalt samen met ons het generieke gedeelte en biedt inhoudelijk voldoende ruimte om fondsspecifieke gedachten van sleutelfunctiehouders uit te wisselen. Wij hebben veel vragen, omdat we niet inzicht hebben in alle processen. Met de Assurance Diensten slaat AZL twee vliegen in één klap. Zo wordt er via één kanaal met alle fondsen gesproken over het generieke gedeelte én worden de verschillende behoeftes van eenieder in kaart gebracht. Dat is ook heel waardevol voor AZL.

De focus van Stichting Pensioenfonds ING zat hem in 2022 met name in hoe we samen het nieuwe pensioenstelsel gaan inrichten. In het kader van beheersing moet je je daarop goed voorbereiden en in control zijn. Hoe we dat moeten doen, ligt onder meer aan wat AZL daarin te bieden heeft. Daarnaast zijn alle ontwikkelingen rondom datakwaliteit en cybersecurity belangrijk voor ons geweest. AZL beschikt over veel data van ons, die moet waterdicht zijn en goed zijn geborgd. Daarin zijn we ook afhankelijk van de cybersecurity van AZL.”

## Van 'vertrouw me maar' naar 'prove me'

“Je wilt voorkomen dat er grijze gebieden ontstaan en er ruis op de lijn komt. Het beheersingsraamwerk moet goed worden neergezet. De toezichthouders vragen daar om, gezien het toezichtkader steeds meer is uitgebreid. Daarin kom je niet meer weg met 'vertrouw me maar' of 'show me'. Het is tegenwoordig 'prove me'. Wij moeten soms letterlijk bewijs aandragen om aan te tonen dat we iets weten. Dat is echt veranderd de afgelopen tijd. En als je het kunt laten zien, sta je direct een stuk sterker. AZL kan daarop bijvoorbeeld inspelen door er proactief mee om te gaan hoe ze in control willen zijn. Het mes snijdt dan aan twee kanten.

Als ik met een schuin oog kijk naar de Wtp en de uitdagingen die ons staan te wachten, wordt vertrouwen en het aangaan van de dialoog steeds belangrijker. Daar voldoet AZL al in grote mate aan met de Assurance-diensten en de plenaire sessies die gehouden worden over de IT-vernieuwing. We moeten ons er wel als fonds van bewust zijn dat er nog veel staat te gebeuren. Dat zal zeker hoofdbreken geven. Naast de definitieve wet- en regelgeving en keuzes die worden gemaakt, gaat het er ook om hoe we alles gaan beheersen. Dat betekent een communicatieuitdaging. Iets wat we niet alleen kunnen. Daarin zullen we gezamenlijk moeten optrekken.”





## 3.10

### Ons financieel resultaat

Bij AZL bouwen we continu verder vanuit een stevige en solide basis, waarbij groei voorop staat en we een nóg betere dienstverlening willen bieden. In 2022 is er volop geïnvesteerd in het nieuwe pensioenplatform, de nieuwe portalen en implementatie van onze strategie. Het resultaat is, gezien deze extra investeringen, stabiel en heeft zich conform de doelstelling ontwikkeld.

#### Resultaat

Ook in het boekjaar 2022 is AZL een stabiele organisatie, die in de reguliere operatie winstgevend is. Dankzij onze goede financiële positie hebben we in 2022 flink kunnen investeren om voor onze klanten de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel mogelijk te maken.

De omzet is gedaald van € 62,7 miljoen in 2021 naar € 59,6 miljoen in 2022. In 2021 was er veel extra werk door de verwerking van de waardeoverdrachten klein pensioen van de periode voor 1-1-2018. In 2022 hebben hier geen werkzaamheden voor plaatsgevonden, omdat de geplande waardeoverdrachten voor 2022, in afwachting van het definitief worden van de Wtp tot wijziging van de Wet waardeoverdrachten kleine pensioenen, geheel zijn uitgesteld naar 2023. In 2022 is hierdoor op dit onderdeel geen omzet verantwoord, terwijl in 2021 voor deze werkzaamheden € 2,0 miljoen aan omzet is gerealiseerd. Daarnaast is € 1,0 miljoen minder omzet gerealiseerd uit implementatieopdrachten.

De totale uitvoeringskosten van € 61,2 miljoen in 2022 zijn € 0,9 miljoen hoger dan die in 2021 (€ 60,3 miljoen). In 2022 hebben we flink geïnvesteerd in het nieuwe pensioenplatform, nieuwe portalen en de implementatie van de nieuwe strategie. Van de totale investering is € 0,2 miljoen geactiveerd als software in ontwikkeling en het restant is als kosten in 2022 verantwoord. Tegenover deze extra kosten uit hoofde van de investeringen zien we een kostendaling die gerelateerd is aan de lagere omzet.

Als gevolg van de investeringen bedraagt het resultaat vóór rentekosten en belastingen € -1,5 miljoen en dit is lager dan in 2021 (€ 2,3 miljoen). Ook de marge van -2,6% (2021: 3,7%) ligt lager dan het voorgaande jaar. Het resultaat ligt in de lijn der verwachting en is volledig toe te schrijven aan de investeringen in het nieuwe IT-landschap.

#### Kasstroom en financiering

Om overtollige liquide middelen of tekorten binnen dochterondernemingen te voorkomen, reguleert NN Group de liquide middelen van haar dochterondernemingen in samenspraak met de betreffende ondernemingen. Liquide middelen die we niet inzetten en niet verwachten in te zetten, hevelen we over naar groepsniveau. Zijn de liquide middelen van AZL ontoereikend, dan worden deze direct aangevuld. Het beheer op groepsniveau zorgt ervoor dat de liquide middelen flexibel en optimaal kunnen worden ingezet.

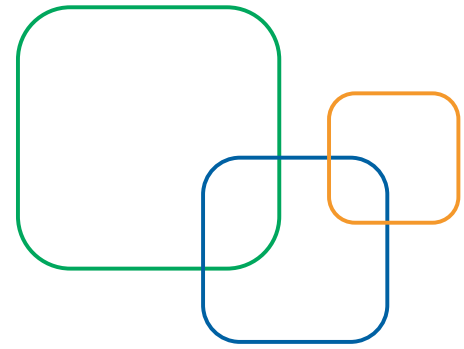
De komende jaren staan er omvangrijke IT-investeringen op het programma. AZL zal deze investeringen naar verwachting grotendeels zelf kunnen financieren, onder andere doordat de afgelopen jaren geen dividend is uitgekeerd. De liquiditeit uitgedrukt in de current ratio (berekend als kortlopende vorderingen plus liquide middelen gedeeld door kortlopende schulden) kwam in 2022 op een iets hoger niveau dan ultimo 2021, namelijk: 1,52. De solvabiliteit, berekend als eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen, komt eind 2022 iets hoger uit op 55% (2021: 54%). De komende jaren zal de liquiditeitspositie dalen door het investeringsprogramma in het nieuwe IT-landschap.

#### Balanspositie

In 2022 bedragen de investeringen in materiële vaste activa (MVA) € 0,6 miljoen en zijn de desinvesteringen € 0,7 miljoen. De desinvestering betreft de verkoop van één van onze kantoorpanden. Bij deze verkoop is een boekwinst gerealiseerd van € 0,1 miljoen. De afschrijvingen op MVA bedragen € 1,0 miljoen. De waarde van de MVA daalt hierdoor van € 12,6 miljoen naar € 11,5 miljoen.

In 2022 is € 0,2 miljoen aan software in ontwikkeling geactiveerd uit hoofde van het nieuwe pensioenplatform en de nieuwe portalen. Het gaat hier om software die nog in ontwikkeling is, dus er is nog niet op afgeschreven in 2022.

De rekening courant vordering op NN Insurance Eurasia N.V., waar het merendeel van de liquide middelen geparkeerd staat, is in 2022 flink gestegen met € 5 miljoen naar € 12,1 miljoen. Dit komt met name door het niet uitkeren van dividend.



De voorziening voor jubileumuitkering en uitkering bij pensionering is gedurende het jaar voornamelijk als gevolg van de gestegen rente gedaald van € 1,37 naar € 1,13 miljoen. De reservering voor langdurig zieken is ultimo 2022 € 0,5 miljoen (2021: € 0,5 miljoen).

AZL heeft alle voorbereidingen getroffen om in 2023 in snel tempo verder te bouwen. In verband met de investeringen in de toekomst verwachten we in 2023 weliswaar een positief operationeel, maar negatief totaal resultaat. Hierbij zal het resultaat naar verwachting onder druk staan, doordat de hogere kosten als gevolg van de sterk gestegen inflatie- en loonkosten, niet volledig gecompenseerd kunnen worden door indexering van de omzet bij klanten.



## 3.11

# Onze duurzame toekomst

AZL ziet het als haar taak om samen met de pensioenfondsen voor steeds meer Nederlanders het mogelijk te maken een beter pensioen op te bouwen. Door in te zetten op duurzaamheid draagt AZL op lange termijn zorg voor de organisatie, haar medewerkers en de maatschappij. Bij AZL geloven we dat we nu moeten zorgen dat we iets goeds achterlaten voor de volgende generatie. We zetten in op het leveren van een positieve bijdrage aan mens, milieu en de samenleving door onze maatschappelijke verantwoordelijkheid concreet in te vullen. Zo krijgen we samen echt de toekomst voor elkaar.

### Ambitie en bijdrage SDG's

De Sustainable Development Goals of Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) zijn zeventien doelen om de wereld in 2030 een betere plek te laten zijn, afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties. AZL draagt daaraan bij en heeft dit opgenomen in haar duurzaamheidsstrategie.

We hebben gekozen voor vier SDG's: goede gezondheid en welzijn (SDG3), waardig werk en economische groei (SDG8), verantwoorde productie en consumptie (SDG12) en klimaat-actie (SDG13). Deze SDG's passen goed bij de vier gekozen focus-tema's, waarop wij het verschil willen maken en de SDG-goals die NN Group heeft gekozen.

### Vier deelgebieden van duurzaamheid

Een toekomstbestendig pensioen betekent dat we ons inzetten op de thema's waarin we zelf in staat zijn om verbeteringen door te voeren: duurzame bedrijfsvoering, maatschappelijke betrokkenheid, duurzame werkgever en duurzame dienstverlening.

#### 1. Duurzame bedrijfsvoering

AZL houdt nadrukkelijk rekening met de ecologische voetafdruk en de impact van de bedrijfsactiviteiten op de aarde. We zijn continu bezig met het verminderen van onze impact op het milieu door slim om te gaan met watergebruik, bedrijfsafval, duurzame gebouwen en carbon emissies. Sinds 2020 maken we jaarlijks een CO<sub>2</sub>-berekening over de uitstoot van onze eigen bedrijfsactiviteiten. Hierin zien we elk jaar een afname van onze eigen directe en indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot.

AZL heeft in 2022 haar kantoor in Utrecht onder handen genomen in samenwerking met de andere bewoners. Het kantoorpand is in een duurzaam en groen jasje gestoken met de overgang naar groene stroom.

Naast de verdere verduurzaming van onze gebouwen wordt ons koffieresidu sinds 1 januari 2022 opgehaald en gebruikt om padenstoelen op te kweken bij een lokale ondernemer. Deze padenstoelen worden weer gebruikt in onze bedrijfsrestaurant, waardoor we samen met onze leveranciers de cirkel rondmaken en de negatieve impact op onze omgeving verminderen.

Bij AZL geloven we dat we nu moeten zorgen dat we iets goeds achterlaten voor de volgende generatie. Maar hoe belangrijk is duurzaamheid voor AZL en waar focust ze zich op? Daar mochten we meer over vertellen bij het programma Doe Maar Duurzaam op RTL Z.

In het item van 'Doe Maar Duurzaam' legden collega's Jos Gubbels (Directeur Finance), Sabine Vulink (Manager Marketing & Corporate Communicatie) en Dave Kersemakers (HR Business Partner en gecertificeerd vitaloog) uit wat wij onder duurzaamheid verstaan, waarom het belangrijk is en waar we ons op focussen.

#### 2. Maatschappelijke betrokkenheid

AZL streeft naar een goed pensioen voor iedereen. We vinden het belangrijk dat mensen in staat zijn om verantwoorde risico's te nemen en bewust financiële keuzes te maken. We dragen met onze kennis en expertise op het gebied van wetgeving en financiële zelfredzaamheid bij aan een beter pensioen voor Nederland. We geven daarnaast terug aan de samenleving met financiële bijdragen en faciliteren onze medewerkers één dag per jaar vrijwilligerswerk te doen. Tevens biedt AZL verschillende stages aan en verzorgen we diverse gastcolleges over pensioen aan scholieren en studenten.

In het kader van het partnership met JINC heeft AZL in juni 2022 deelgenomen aan het landelijke project 'Baas van Morgen'. Door heel Nederland liepen op 1 juni ruim 400 tieners mee met onder andere CEO's, directeuren, burgemeesters en andere bazen. Onze CEO Monique Sueters betrok de 14-jarige vmbo-leerling Iris als 'Baas van Morgen' bij haar brede pakket aan CEO-taken.

AZL is daarnaast partner van de Pensioenchecker die een deelnemer op een simpele manier antwoord geeft op de belangrijkste pensioenvragen en is samen met BeFrank en NN Life & Pensions onderdeel van het sector brede initiatief 'Pensioen tastbaar maken'. In co-creatie zoeken de betrokken consortiumpartners naar manieren waarop het pensioenbewustzijn kan worden vergroot. Daarnaast deed AZL in november 2022 wederom mee aan de jaarlijkse Pensioen 3-daagse, waarbij de AZL-collega's als pensioenexperts vragen beantwoordden bij de Pensioenhulpdesk van de Telegraaf.

### 3. Duurzaam werkgeverschap

Bij AZL draait het als Vitaalste werkgever van Limburg niet alleen om cijfers, maar ook om mensen. We bouwen aan een inclusieve organisatie waar iedereen gelijkwaardig is en zich thuis voelt. We staan open voor iedereen en geloven in de kracht van diversiteit. Juist het vinden van eenheid in verscheidenheid maakt onze organisatie sterker. Wij kijken naar kwaliteiten, niet naar hoe mensen eruitzien, waar ze vandaan komen of wie ze liefhebben. We zetten ons in om het werk voor medewerkers zo prettig mogelijk te maken, onze medewerkers fysiek en mentaal fit te houden en we bieden ze kansen om zichzelf te ontwikkelen op persoonlijk en professioneel niveau. We richten ons op eerlijke salariering, talentontwikkeling, diversiteit & inclusie, veiligheid, gezondheid & welzijn van onze medewerkers en moedigen vrijwilligerswerk aan. Zo organiseren we vanuit de werkgroep Vitaal AZL regelmatig cursussen en workshops voor collega's.

#### *Vitaalste werkgever van Limburg 2022*

AZL heeft in september 2022 de titel 'Vitaalste werkgever van Limburg 2022' in de categorie Groot bedrijf gewonnen. Onze gecertificeerde vitalogen Dave Kersemakers en Ilona Coenjaerds gingen namens AZL deze competitie aan en hebben in meerdere rondes gestreden om de award te winnen. De toekenning vond plaats door een vakjury. Een mooi compliment en fijne opsteker voor een onderwerp dat voor en door medewerkers breed in de organisatie gedragen wordt.

#### *AZL Vitaliteitsweek*

Van maandag 21 september 2022 tot en met vrijdag 25 september 2022 stond de derde editie van de Vitaliteitsweek AZL op het programma, georganiseerd door de werkgroep Vitaal AZL. Op de planning stonden hele diverse en interessante

webinars en workshops. Elk aspect uit de vitaliteitschijf van vijf kwam aan bod. Zo zat er voor iedereen wel iets interessants tussen. Het aantal deelnemers en vragen naar aanleiding van deze week liet zien dat er binnen AZL ruime aandacht is voor dit onderwerp. Naast sessies over stressvrij werken en voeding, vonden ook workshops plaats over bijvoorbeeld de doorstroommogelijkheden binnen AZL en werkgeeluk en duurzame inzetbaarheid. De webinars en workshops werden erg goed bezocht en gewaardeerd door onze collega's.

#### *Aflevering Helden van nu – SBS6*

SBS zendt sinds de coronatijd regelmatig programma's uit onder de naam 'Helden van Nu'. Vooral mensen in de zorg stonden toen centraal. Dat is nu iets minder relevant en daarom zoeken ze ook helden bij bedrijven, zoals bij AZL. Zo werd in november 2022 een mooie aflevering over vitaliteit bij AZL gemaakt. Hierin kon AZL goed laten zien en toelichten waarom we vitaliteit zo belangrijk vinden en hoe we hier concreet invulling aan geven.

### 4. Duurzame dienstverlening

Samen bereiken we meer. AZL is iedere dag bezig met het verduurzamen van de dienstverlening om een positieve impact te kunnen leveren. En daarnaast helpen we onze pensioenfondsen om de dienstverlening richting hun deelnemers verder te verduurzamen. We zijn transparant over wat we doen op het gebied van duurzaamheid. We rapporteren jaarlijks over onze voortgang op onze duurzame prestaties.

In 2022 heeft AZL een begin gemaakt met klantpanels, waarin de dialoog wordt aangegaan met de klanten en ze continu worden begeleid richting de grote en complexe transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Daarnaast zijn we volop bezig geweest met de verdere ontwikkeling van klantreizen in onze portalen, zodat zij zelf eenvoudig inzicht en overzicht krijgen om bewuste keuzes te kunnen maken. Daarnaast vinden we het van belang om fondsen en deelnemers te bewegen om correspondentie via digitale verzending te ontvangen in plaats van per post. Hierbij is de achterliggende gedachte om ons te richten op meer selfservice en het gebruik van minder papier.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor AZL niet slechts een thema. Zowel op het gebied van werkgeverschap, bedrijfsvoering, maatschappelijke betrokkenheid en dienstverlening loopt duurzaamheid als rode draad door de organisatie heen.



## Interview: Ilona Coenjaerds

Interne opleider en Vitaloog  
over opleiden en vitaliteit binnen AZL



## Een leven lang gezond leren

AZL vindt duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers, de werkomstandigheden en werkbeleving ontzettend belangrijk. Daarom biedt AZL continu aandacht aan het opleiden van haar eigen mensen en vitaliteit. We spreken over het belang hiervan met Ilona Coenjaerds, Interne Opleider en Vitaloog van AZL.

Gezien de huidige krappe arbeidsmarkt moet je als organisatie meer bieden dan alleen een goed salaris. Het is een tendens die Ilona is opgevallen en waar ze ook op inspeelt met AZL. “Je ziet dat doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden een sterke pullfactor is waar steeds meer vraag naar is. Daarnaast zien we de magnetische aantrekkingskracht van (interne) opleidingen en certificeringen steeds belangrijker worden. Voor ons als organisatie zijn dat belangrijke instrumenten om de kwaliteit van onze dienstverlening te waarborgen. We vinden dan ook dat we onze medewerkers de mogelijkheid moeten geven om zichzelf te ontwikkelen.”

### Opleidingsbeleid opgesteld

Om dit extra kracht bij te zetten heeft Ilona in samenwerking met collega's van Technologie & Transformatie en de afdeling HR een opleidingsbeleid opgesteld dat als kapstok dient voor alle AZL-afdelingen. Per businessunit wordt vervolgens een addendum toegevoegd, specifiek gericht op de businessunit. “Hierin kun je kijken welke competenties je nodig hebt binnen een team of afdeling, zonder direct alles en iedereen over één kam te scheuren”, geeft Ilona aan. “We willen een opleidingscultuur creëren binnen AZL waarin men een leven lang leert. Het houdt niet op na één studie. Je wilt mensen naast opleidingen en training on the job continu educatie blijven bieden. Naast dat AZL hierin faciliteert en inspireert, ligt hier ook een rol weggelegd voor de medewerker die ownership kan tonen door diens ambities kenbaar te maken richting zijn leidinggevende.”

### Kers op de taart

Naast opleiden en duurzame inzetbaarheid is vitaliteit een onmisbaar onderdeel binnen AZL. Hier wordt continu aandacht aan geschonken binnen de organisatie. De bevestiging hiervan kreeg AZL in september 2022, toen ze werd uitgeroepen tot ‘Vitaalste werkgever van Limburg’ (categorie Groot bedrijf). “Dat is een mooie erkenning waar we enorm trots op zijn. De kers op de taart”, bekent Ilona. “Het betekent echter niet dat we er nu zijn met deze award en het werk is gedaan. We moeten continu in beweging blijven.” Naast de gewonnen award heeft AZL ook meegedaan aan het SBS6-programma ‘Helden van nu’, waarin

een filmploeg een hele dag opnames in Heerlen heeft gemaakt over de rol van Dave en Ilona, beide vitalogen bij AZL.

### Draagvlak vanuit organisatie

AZL hanteert een vitaliteitsbeleid dat door de gehele organisatie wordt gedragen. De Vitaliteitschijf van Vijf is daarbij leidend. Deze kapstok laat zien hoe je vitaler kunt leven en aan welke knop(pen) je kunt draaien om dit voor elkaar te krijgen. Tijdens de jaarlijks georganiseerde Vitaliteitsweek zorgt AZL ervoor dat medewerkers bewust worden van hun eigen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, hierin de eigen regie nemen en dat ze ideeën krijgen over wat ze zelf hierna kunnen doen om de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid te verbeteren en te waarborgen. “Er moet een bepaalde mate van intrinsieke motivatie zijn om ermee aan de slag te gaan. Wij kunnen het niemand verplichten”, aldus de interne opleider en vitaloog.

### Focus op amplitieve aanpak

In 2023 gaat AZL vanzelfsprekend door met het organiseren van diverse activiteiten in het kader van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Zo worden er sportieve events georganiseerd en komt er wederom een vervolg op de Vitaliteitsweek. Verder wil AZL zich vanuit een breder perspectief richten op amplitie: hierin richt ze zich op het welzijn en functioneren van de mensen in plaats van alleen het voorkomen van onveiligheid en ongezondheid. “Bij preventie en behandeling bij ziekte zie je vaak dat de aanpak gericht is op het verkleinen van problemen en risico's. Amplitie daarentegen gaat juist over het vergroten van kansen en groeimogelijkheden van je medewerkers. Daarop willen we inzetten”, blikst Ilona vooruit. “Het algemene welbevinden van de mens staat hierin centraal voor ons. Een medewerker moet zich goed voelen, zowel lichamelijk als mentaal. Daar gaan we voor!”



## 3.12

### Vooruitblik

De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel is een ingrijpende en complexe verandering die veel van AZL als organisatie en van alle klanten gaat vragen. Daarbij zal de aandacht die nodig is om die transitie tot een goed einde te brengen naar verwachting ook impact hebben op de ruimte die overblijft voor ontwikkeling van de reguliere dienstverlening.

#### Groeiambitie en positionering

We vinden het belangrijk dat onze huidige klanten zich gezien en gehoord voelen en ambassadeurs van onze organisatie zijn. Daartoe zijn proactiviteit, heldere communicatie, betrouwbaarheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening belangrijke ingrediënten. Dat geldt ook voor het als partners in business gezamenlijk invulling geven aan de toekomst van werkgevers en deelnemers. AZL is een betrouwbare partij waarop je kunt bouwen. Het fundament dat we daarvoor de afgelopen jaren realiseerden vormt hiertoe een goede basis. In 2023 bouwen we de verbinding met onze pensioenfondsen graag nog verder uit.

Daarnaast willen we onze positie in de markt verder vormgeven, zodat voor potentiële klanten en consultants duidelijker is waar AZL voor staat en wat ze bij ons kunnen verwachten. Tevens zal de marktbenadering verder aangescherpt worden en zullen additionele diensten ontwikkeld worden die pensioenfondsen kunnen ontzorgen of die hun toegevoegde waarde richting deelnemers kan vergroten. Op die manier geven we stap voor stap invulling aan de groeistrategie van AZL.

Ten slotte kunnen we in 2023 niet om de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel heen. We gaan met z'n allen een ingrijpende verandering meemaken en een uitdagende tijd tegemoet. Aan AZL de taak om klanten hierin goed te ondersteunen, door ze te laten zien wat ze kunnen verwachten en ze op een gecontroleerde manier te begeleiden naar de nieuwe realiteit. AZL heeft er vertrouwen in dat ze daar samen met haar klanten in zal slagen.

#### Implementatie en migratie naar het nieuwe IT-platform

AZL heeft in 2022 een aantal belangrijke besluiten genomen omtrent de vernieuwing van het IT-landschap, die haar een goede uitgangspositie voor de toekomst verschaffen. Stap voor stap boeken we vooruitgang en plukken we de vruchten van de investeringen die we doen. Adequate monitoring van de voortgang en een stringent risicomangement zijn hierbij belangrijke ingrediënten.

Zo voeren we de implementatie en migratie naar het nieuwe IT-platform gecontroleerd en gefaseerd uit. De eerste fase betreft het testen van het systeem (de technische implementatie) aan de hand van de pensioenregeling van één van onze DC-fondsen. Hierbij wordt het Life & Pension Platform van Festina Finance niet alleen gekoppeld aan de systemen in ons IT-landschap, maar ook aan een aantal externe databronnen en aan de eerste versie van de nieuwe portalen (fondsenwebsite en 'MijnOmgeving'). Ook richten we onze eigen Cloud-omgeving in. Deze eerste fase duurt tot de zomer van 2023.

Tegelijkertijd worden de requirements voor het nieuwe pensioenstelsel in de software van Festina ingebouwd en worden de klantreizen en portalen verder ingericht. Dit alles in voorbereiding op 2024 waarin we met de nieuwe omgeving operationeel live willen gaan en de proefmigraties en testen voor de overgang van de eerste fondsen naar de nieuwe premie-regelingen in 2025 plaatsvinden.

#### Data is key

Gedurende het transitieproces richting het nieuwe pensioenstelsel zien we data steeds relevanter worden. Binnen AZL beschikken we over waardevolle gegevens, die we in 2023 nog meer gaan inzetten om onze klanten de beste inzichten en overzichten te bieden. De oprichting van de afdeling Expert Center Product & Data gaat hier verder invulling aan geven en onze dienstverlening van een extra boost voorzien. Daarnaast is het beschikken over de juiste data de sleutel om straks te zorgen voor een gestroomlijnd inwaarproces. Daarom begeleiden we onze klanten bij het onderzoeken van de juistheid en volledigheid van de data van hun fonds in onze administratie en schonen we de data waar nodig.

## Efficiency en digitalisering

Voor AZL is het in 2023 belangrijk om de efficiency en digitalisering verder te verbeteren. Enerzijds om de kosten voor deelnemers zo laag mogelijk te houden en anderzijds om op een goede manier invulling te geven aan de ondersteuning van deelnemers. In 2023 worden aanvullende eisen gesteld aan zorgplicht en gaat keuzebegeleiding een steeds belangrijkere rol spelen. Om daar adequaat invulling aan te geven en deelnemers goed inzicht en overzicht te bieden om bewuste keuzes te kunnen maken, is digitalisering van belang. Hierdoor kunnen deelnemers zelf berekeningen maken en scenario's tegen elkaar afwegen. Vanzelfsprekend blijft het altijd mogelijk om menselijke hulp in te schakelen.

Uiteindelijk zorgt digitalisering binnen AZL voor efficiencyverbetering, lagere kosten en daarmee automatisch voor meer ruimte in de pensioenopbouw. Oftewel: AZL levert indirect een belangrijke positieve bijdrage aan de pensioenopbouw door de kosten zo laag mogelijk te houden.

## Investeringsen

Net als in 2022 blijft AZL voor haar klanten ook in 2023 investeren om klaar te zijn voor de Wtp. Dit doen we in zowel mensen als systemen. Deze investeringen kunnen we naar verwachting uit bestaande middelen financieren, waarbij we interen op onze opgebouwde reserves. De investeringen, die enkele tientallen miljoenen bedragen, vinden in de periode 2022-2026 plaats met de piek aan investeringen in 2023 en 2024. Daarna plukken deelnemers, pensioenfondsen en werkgevers, maar ook AZL de vruchten van een nieuw, klantvriendelijker en efficiënter landschap.

Het doel is om een toekomstbestendige organisatie te creëren die stevig groeit en haar dienstverlening naar een nog hoger niveau tilt. AZL wil tenslotte een gezonde organisatie zijn, waar een gezonde marge bij hoort. Daarvoor hebben we in 2022 een stevig fundament gelegd, waarin we samen met onze businesspartners stappen hebben gezet naar een succesvolle toekomst. Een toekomst waarin we voor onze klanten, werkgevers en deelnemers, maar ook voor onze medewerkers de toekomst voor elkaar hebben en houden.





Ambassadeur aan het woord:

## Gijs Flameling

Werkgeversvoorzitter Stichting  
Bedrijfstakpensioenfonds voor de Foodservice  
en Groothandel in Levensmiddelen



# 'AZL is een goede partner in business'

Gijs Flameling is 25 jaar werkzaam in de pensioensector. Momenteel is hij onder andere actief als werkgeversvoorzitter van Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Foodservice en Groothandel in Levensmiddelen (Bpf Foodservice). Flameling is positief over de samenwerking met pensioenbeheerder AZL. Binnen de zakelijke kaders denkt hij dat het partnership tussen AZL en Bpf Foodservice goed werkt, maar ook noodzakelijk is voor een succesvolle implementatie van het nieuwe pensioenstelsel.

### Positief verrast

De werkgeversvoorzitter van Bpf Foodservice beschouwt zichzelf als een generalist in de pensioensector. Zijn grootste drijfveer om werkzaam te zijn voor een pensioenfonds is om iets voor mensen te kunnen betekenen. Net als bij zijn opa en vader leeft er ook bij Flameling de behoefte om iets te betekenen voor mensen. "Voor pensioenbestuurders is het cruciaal om te weten voor wie je het doet. Dat houdt je bescheiden en bij de les."

Sinds 2021 werkt Flaming samen met AZL, waarbij de samenwerking tweeledig is. De pensioenadministratie is ondergebracht bij AZL, maar er wordt ook gebruikgemaakt van bestuursadvisering. De werkgeversvoorzitter van Bpf Foodservice is 'zeer tevreden' over de vakkundige mensen van AZL IBA (Integrale Bestuursadvisering). "Ik vind het prettig om met hen samen te werken. Ze hebben de zaken op orde en doen hun werk goed. Ik kan altijd bellen en ze staan direct klaar voor me."

Tevens ziet Flaming dat de administratie naar tevredenheid verloopt. "Het uitvoeren van pensioenbeheer is uitdagend, zeker in deze tijden van verandering. Ik zie dat AZL dat gedegen doet en ook beter dan ik vooraf had verwacht. Er zitten goede mensen bij AZL die met de juiste zaken bezig zijn." Daarbij noemt hij onder meer 'Team Handhaving'.

### Momentum pakken

De Wet toekomst pensioenen (Wtp) is een centraal thema de komende jaren. "Het is een grote operatie die alle kerntaken van het fonds en daarmee ook AZL raakt: beleggen, administratie, communicatie en risicobeheer. Ik ben blij als dit allemaal goed gaat lopen in algemene zin. Tot die tijd ben ik alert. Dat is mijn rol; zorgen dat het werk goed wordt gedaan."

Er verandert nogal wat voor de werkgevers, deelnemers en gepensioneerden. "Het nieuwe stelsel haalt in de beleving van mensen iets weg wat belangrijk is: zekerheid. Als het gaat over pensioenen, wil men vaak zekerheid. Maar zekerheid bestaat niet bij pensioen omdat je zestig jaar vooruit moet beleggen. Er zijn wel risicovrije beleggingen. Dan heb je het over AAA-staatsleningen van bijvoorbeeld Nederland en Finland. Nederland ligt echter onder de zeespiegel en heeft last van klimaatverandering. En Finland heeft een 1.300 km lange grens met Rusland. Hoe zeker is zo'n belegging dan? En dat staat nog los van het feit dat staatsleningen niet genoeg renderen voor een goed pensioen."

"Zekerheid bestaat dus niet, maar je kunt wel stabiliteit bieden. Daar ligt dan ook onze focus", zo stelt Flaming. "Zeker als het aankomt op de communicatie richting werkgevers, deelnemers en gepensioneerden. Zo denken veel mensen tegenwoordig bij beleggen aan crypto's, waar wij als bestuurders misschien denken aan stabiel vastgoed. Dat is nogal een verschil." De werkgeversvoorzitter denkt dat de sector nog veel kan leren om te communiceren over beleggen. "Een grote klus, maar ook een kans want het kan pensioen veel interessanter maken."

Volgens hem is het ook begrijpelijk dat AZL de Wtp aangrijpt om het IT-landschap te vernieuwen. Flaming merkt wel op dat AZL een enorme uitdaging is aangegaan met de keuze voor het externe systeem Festina Finance. "IT-transities van deze orde zijn groot en risicovol. Als fonds hebben wij daarom een IT-commissie ingericht – analoog aan veel beleggingscommissie in de sector – die met hulp van externe expertise de ontwikkelingen nauw volgt. De ervaring leert namelijk dat IT-transities niet zelden drie keer duurder zijn dan verwacht, drie keer langer duren en slechts één derde van het beoogde plan opleveren. Het is dan al een hele kunst om van die factor drie een twee te maken. En om dat te bereiken is partnerschap tussen fonds en uitvoerder cruciaal."

Bpf Foodservice heeft als bedrijfstakpensioenfonds een aantal specifieke zaken die bijvoorbeeld ondernemingspensioenfondsen niet hebben. Flaming noemt premie en incasso als voorbeeld. "AZL begrijpt dit als geen ander en speelt daar goed op in door het gesprek hierover met ons aan te gaan. Als we AZL echter vragen om maatwerk nemen de IT-risico's snel toe. Daarom praten we veel met elkaar om te komen tot een overzichtelijk en beheersbaar uitvoeringsmodel. Dat gesprek vindt plaats met productexperts en verloopt transparant. Als AZL de afspraken waarmaakt dan doen ze het goed. We zullen ze daar bij helpen maar hebben wel die verwachting."

Daarnaast spreekt Flaming van een open en transparante houding naar elkaar toe. "Niet alles is meteen mogelijk, maar als we dat weten van elkaar en samen prioriteren, dan is dat vele malen belangrijker dan 'ja' zeggen aan de voorkant maar er achteraf op terug moeten komen. AZL doet dit heel goed. Ik heb dan ook vertrouwen in hun team."

### Vertrouwen

Zoals het er nu naar uitziet gaat Bpf Foodservice per 1 januari 2026 over naar het nieuwe pensioenstelsel. Tot die tijd moet de bestaande dienstverlening door blijven gaan, terwijl er achter de schermen hard wordt gewerkt aan de nieuwe situatie. En hoewel de gezonde spanning absoluut aanwezig is bij Flaming, heeft hij er vertrouwen in dat deze majeure transitie samen met AZL goed wordt doorlopen. "Ik blijf het herhalen: als iedereen zijn werk goed doet en de zaken goed afstemt met elkaar, dan komen we er wel. Op pensioen uitkeren na moeten wij niet doen of wij heel bijzondere dingen verrichten. Mijn vrouw werkt op een huisartsenpraktijk, de zorgverleners daar doen bijzondere dingen. Wij moeten gewoon ons werk goed doen en daarbij goed voor ogen houden voor wie we het doen. En ik vind dat de mensen met wie ik werk bij AZL, dat zeker goed doen."

4



Verslag van de raad  
van commissarissen



In 2022 heeft de raad van commissarissen vier keer vergaderd. In deze vergaderingen zijn de positionering van AZL, transitie van de organisatie, IT-strategie (met in het bijzonder de keuze en besluitvorming rondom het nieuwe IT-platform van Festina Finance), ontwikkeling in de klantenportefeuille, de resultaten van diverse tevredenheidsonderzoeken, ontwikkelingen met betrekking tot het nieuwe pensioenstelsel, financiën, datakwaliteit, risk en control behandeld.

### **Herbenoemingen en benoemingen**

Mevrouw H.M. Prast en mevrouw A.G. Visser-Brons zijn als lid van de raad van commissarissen herbenoemd. Verder is mevrouw A.G. Visser-Brons per 1 september 2022 teruggetreden als lid van de raad van commissarissen en is de heer G.J. van Rooijen tot opvolger benoemd als lid van de raad van commissarissen van AZL N.V. Daarnaast is mevrouw I.P.G.M. Brekelmans per 1 mei 2023 als nieuw lid van de raad van commissarissen van AZL N.V. benoemd.

### **Intentieovereenkomst Festina Finance**

Zoals eerder genoemd, zijn wij als raad van commissarissen dit jaar betrokken geweest bij de besluitvorming rondom het nieuwe IT-platform. Na een uitgebreid en zorgvuldig selectietraject is AZL voornemens te kiezen voor de Deense organisatie Festina Finance als leverancier voor de pensioen- en unit-linked administratie in het nieuwe IT-platform. Beide partijen tekenden hiervoor een intentieovereenkomst. Hiermee vernieuwt AZL het IT-landschap en zet ze een belangrijke stap in de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel en het naar een nog hoger niveau tillen van de dienstverlening.

### **Verdere transitie organisatie**

In het vorige jaarverslag is al benoemd dat AZL de organisatie transformeert en er wordt geïnvesteerd in mensen, systemen en dienstverlening. Dit met als doel om de aangescherpte strategie te realiseren en de bestaande en toekomstige klanten te voorzien van een nóg betere dienstverlening.

Zo is AZL in 2022 verdergegaan met de (nieuwe) inrichting van de organisatie. Wij zijn als raad van commissarissen nauw betrokken geweest bij de afwegingen en besluitvorming van de bestuurder rondom de strategische richting voor de toekomst en de daaruit voortvloeiende vervolgstappen. We zijn blij dat gedurende het jaar de openstaande vacatures van de directeur HR en directeur Technologie & Transformatie zijn ingevuld.

Met deze wijzigingen en aanvullingen heeft AZL een toekomstbestendig en daadkrachtig fundament gelegd en wordt er volop verder gevaren op de ingezette koers.

### **Dankwoord**

We kunnen terugkijken op een jaar, waarin AZL meerdere mijlpalen heeft behaald met het oog op het naderende nieuwe pensioenstelsel. Wij danken alle AZL-medewerkers voor hun wendbaarheid, daadkracht, inzet en waardevolle bijdrage. Mede dankzij jullie zijn wij in staat om de klanten, werkgevers en deelnemers te voorzien van een goed pensioen en bereiden we ze tijdens deze transitie zo goed mogelijk voor op het nieuwe pensioenstelsel.

Namens de raad van commissarissen,

*Leon van Riet*  
Voorzitter



A photograph of two women in a modern office environment. They are seated at a desk, looking at a laptop. The woman on the left is wearing a grey sweater and has her hand to her chin in a thoughtful pose. The woman on the right is wearing a black zip-up top and is pointing at the laptop screen. The background shows a bright, open-plan office with plants and other people working.

# 5

## Samenstelling statutaire directie en raad van commissarissen

## Samenstelling statutaire directie per 31 december 2022



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

CEO



**J.E. (Jos) Gubbels (1982)**

Directeur Finance

## Samenstelling raad van commissarissen per 31 december 2022

*Raad van commissarissen AZL N.V.*



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



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



*H.M. (Henriëtte) Prast (1955)*



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

## Wijzigingen raad van commissarissen



*A.G. (Annemieke) Visser-Brons (1970)*

Per 1 september 2022 is A.G. (Annemieke) Visser-Brons afgetreden als lid van de raad van commissarissen. Per 1 september 2022 is G.J. (Gerard) van Rooijen benoemd als lid van de raad van commissarissen.



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

Per 1 mei 2023 is de samenstelling van de raad van commissarissen AZL N.V. gewijzigd en is Mevrouw I.P.G.M. (Ingrid) Brekelmans benoemd tot nieuw lid van de raad van commissarissen voor een termijn van twee jaar.

## Rooster van aftreden raad van commissarissen AZL N.V.

Elk jaar, daags na de vaststelling van de jaarrekening van het voorafgaande kalenderjaar, loopt de benoemingstermijn van de commissarissen af volgens onderstaand rooster. Voor eventueel aftredende leden zal tijdig vervanging worden gezocht, zodat de continuïteit in de samenstelling van de raad van commissarissen gewaarborgd blijft.

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

## Samenstelling van de boards; diversiteit en inclusie

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

Hoewel de wettelijke streefcijferregeling zoals voorheen opgenomen in het Burgerlijk Wetboek per 1 januari 2020 is komen te vervallen, is NN Group (vrijwillig) streefcijfers voor genderdiversiteit blijven hanteren voor de boards die onder de werkingsfeer van de voormalige regeling vielen. Sinds 1 januari 2021 streeft NN Group naar een genderevenwicht van ten minste 40% vrouwen en 40% mannen voor haar boards. Vanaf 2021 heeft NN Group ook als doel om ten minste 40% vrouwen in hogere managementfuncties te hebben. In 2021 omvatten deze posities de Management Board van NN Group N.V. en managementfuncties die rechtstreeks rapporteren aan een lid van deze Management Board. Om de impact van haar ambitie inzake genderdiversiteit verder te verbeteren en te versterken, heeft NN Group in 2022 de reikwijdte van de doelstelling uitgebreid met alle senior managementfuncties die rapporteren aan een CEO van een business unit, naast de posities in de Management Board van NN Group N.V. en managementfuncties die rechtstreeks rapporteren aan een lid van deze Management Board.

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

Ter ondersteuning van de ambitieuze doelen inzake genderdiversiteit heeft NN Group een plan van aanpak opgesteld, dat door alle NN Group vennootschappen waarop de Wet inzake genderdiversiteit van toepassing is, is overgenomen. Dit plan ondersteunt een gezonde en diverse opvolgingspool voor senior management in de hele organisatie, als onderdeel van ons beleid en onze processen inzake Diversiteit en Inclusie en Key Talent Management. Wij hebben diverse acties vastgesteld voor de verschillende drijfveren van onze Diversiteit & Inclusie-routekaart, zoals: verbeterde processen, data en monitoring, zichtbaarheid en netwerken, en mentaliteit en bewustzijn.

De acties omvatten onder andere:

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

## Samenstelling van de directie, de raad van toezicht en het MT van AZL

AZL's streven naar een genderevenwicht van ten minste 40% vrouwen en 40% mannen voor haar boards, en het feit dat haar directie uit slechts twee personen bestaat, vragen om een directie die bestaat uit één vrouw en één man. Met een 50%-50% samenstelling voldeed de directie van AZL in 2022 aan de doelstelling.

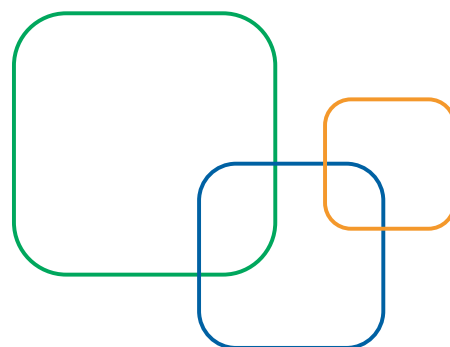
Met twee vrouwelijke commissarissen en twee mannelijke commissarissen, voldeed ook de raad van commissarissen van AZL tot 1 september 2022 aan de doelstelling. Met de opvolging van Annemieke Visser-Brons door Gerard van Rooijen bestaat de raad van commissarissen sinds genoemde datum tot 1 mei 2023 slechts voor 25% uit vrouwen en voor 75% uit mannen, waarmee niet langer aan de gewenste samenstelling werd voldaan. De benoeming van Gerard van Rooijen tot commissaris van AZL volgt uit zijn benoeming tot Directeur Pensioen bij Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V. Door de benoeming van Ingrid Brekelmans per 1 mei 2023 bestaat de raad van commissarissen voor 40% uit vrouwen en 60% uit mannen. Hierdoor voldoet de raad van commissarissen per 1 mei 2023 weer aan de doelstelling.

Het MT van AZL bestaat uit de twee directieleden en zes overige leden. Op 31 december 2022 bestond het MT uit twee vrouwen en zes mannen. Hiermee bestaat het MT van AZL sinds genoemde datum slechts voor 25% uit vrouwen en voor 75% uit 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 eruit zien, waar we vandaan komen of wie we liefhebben. Daarom maakt NN Group, inclusief AZL, zich sterk voor diversiteit, inclusie en gelijke kansen voor iedereen. Als de mensen binnen ons bedrijf zich goed kunnen verplaatsen in de mensen buiten ons bedrijf, kunnen we beter inspelen op wat zij verwachten, willen en nodig hebben, ook als de omstandigheden veranderen. Want verandering is een gegeven in het leven, ook in de financiële sector.

Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk 'Diversiteit en inclusie' op pagina 41 van het 2022 NN Group Annual Report, de NN Statement on Diversity and Inclusion en NN Group's Diversity and Inclusion report 2021. Het Diversity and Inclusion report 2022 van NN Group wordt in de loop van 2023 gepubliceerd.







# 6

## Jaarrekening

## Balans per 31 december 2022

(Voor resultaatbestemming, in duizenden euro's)

Activa	31-12-2022	31-12-2021
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa [1]	229	–
Materiële vaste activa [2]	11.496	12.641
Financiële vaste activa [3]	859	1.029
	<b>12.584</b>	<b>13.670</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren [4]	2.295	4.848
Nog te factureren aan opdrachtgevers [5]	3.938	4.546
Vorderingen op verbonden partijen (NN) [6]	14.004	11.575
Overige vorderingen [7]	221	337
Overlopende activa [8]	1.001	987
	<b>21.459</b>	<b>22.293</b>
<b>Liquide middelen [9]</b>	<b>536</b>	<b>501</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>34.579</b>	<b>36.464</b>

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

<b>Passiva</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
<b>Eigen vermogen [10]</b>		
Geplaatst kapitaal	6.376	6.376
Agioreserve	515	515
Overige wettelijke reserves	229	-
Overige algemene reserves	12.688	11.156
Resultaat van het boekjaar	-917	1.761
	<b>18.891</b>	<b>19.808</b>
<b>Vorzieningen [11]</b>		
	1.253	1.466
	<b>1.253</b>	<b>1.466</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Vooruitontvangen van opdrachtgevers [12]	6.994	6.848
Schulden aan leveranciers	1.586	1.981
Schulden aan verbonden partijen (NN)	-	61
Belastingen en premies sociale verzekeringen [13]	1.035	740
Overige schulden	54	20
Overlopende passiva [14]	4.766	5.540
	<b>14.435</b>	<b>15.190</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>34.579</b>	<b>36.464</b>

[...] 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 2022

(in duizenden euro's)

	2022	2021
Netto-omzet [15]	59.633	62.658
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>59.633</b>	<b>62.658</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten [16]	25.968	24.890
Lonen en salarissen [17]	26.434	26.689
Sociale lasten en pensioenlasten [18]	7.117	6.840
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	984	1.045
Overige bedrijfskosten	658	848
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>61.161</b>	<b>60.312</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-1.528</b>	<b>2.346</b>
Rentelasten/baten en soortgelijke kosten [19]	292	-16
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-1.236</b>	<b>2.330</b>
Belastingen [20]	319	-569
<b>Netto resultaat</b>	<b>-917</b>	<b>1.761</b>

[...] 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 2022

## **Verslaggevende entiteit en relatie met moedermaatschappij(en)**

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

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

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

## **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

## **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 afwijking daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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

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

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

## Presentatie- en functionele valuta

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

## Gebruik van schattingen

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

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

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

## Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta's

### *Transacties in vreemde valuta's*

Transacties luidend in vreemde valuta's worden bij de eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta's. In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen.

### Financiële instrumenten

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

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

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.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaarding worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

### *Verstrekte leningen en overige vorderingen*

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen 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 waardeverminderingverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de constante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverlies, 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.

### ***Ontwikkelingskosten***

Ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte projecten. De ontwikkeling van een immaterieel vast actief wordt commercieel haalbaar geacht als het technisch uitvoerbaar is om het actief te voltooien, de onderneming de intentie heeft om het actief te voltooien en het vervolgens te gebruiken of te verkopen is (inclusief het beschikbaar zijn van adequate technische,

financiële en andere middelen om dit te bewerkstelligen), de onderneming het vermogen heeft om het actief te gebruiken of te verkopen, het waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren en de uitgaven gedurende de ontwikkeling betrouwbaar zijn vast te stellen. Ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs omvat voornamelijk de salariskosten van het betrokken personeel; de geactiveerde kosten worden na beëindiging van de ontwikkelingsfase (actief gereed voor ingebruikname) afgeschreven over de verwachte gebruiksduur, die 3 tot 7 jaar bedraagt. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode. De kosten voor onderzoek en de overige kosten voor ontwikkeling worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt. Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve gevormd.

### ***Rechten van intellectuele eigendom***

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

### **Materiële vaste activa**

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

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

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

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

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

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

### **Financiële vaste activa**

#### ***Langlopende vorderingen***

Zie grondslag Financiële instrumenten.

#### ***Latente belasting vordering***

Zie grondslag Belastingen

### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de 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 waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

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

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

In 2022 hebben zich geen indicaties voor bijzondere waardeverminderingen, danwel terugname van bijzondere waardeverminderingen van vorige boekjaren, voorgedaan.

### **Nog te factureren aan opdrachtgevers**

- De post nog te factureren aan opdrachtgevers bestaat uit 2 categorieën:
  - in boekjaar afgeronde werkzaamheden waarvan facturatie in nieuwe boekjaar plaatsvindt
  - onderhanden projecten per ultimo boekjaar

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

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

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

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

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

Het resultaat van een regiecontract kan betrouwbaar worden ingeschat als het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de vennootschap zullen toevloeien en de aan het onderhanden project toe te rekenen projectkosten duidelijk te onderscheiden zijn en op betrouwbare wijze te bepalen zijn.

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

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

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

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

### **Vorderingen**

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

### **Liquide middelen**

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

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

### **Eigen vermogen**

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst. Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

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

### **Agio**

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

Kosten en kapitaalbelasting verbonden aan de plaatsing van aandelen die niet worden geactiveerd, worden onder aftrek van belastingeffecten, ten laste van het agio gebracht. Indien en zover het agio ontoereikend is, worden de bedragen ten laste van de overige reserves gebracht.

### **Wettelijke reserve**

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

### **Voorzieningen**

#### **Algemeen**

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

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

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

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

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



### **Jubileumvoorziening en voorziening uitkering bij pensionering**

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

### **Voorziening latente belastingverplichtingen**

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

### **Kortlopende schulden**

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

### **Vooruitontvangen van opdrachtgevers**

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

### **Opbrengstverantwoording**

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

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

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

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

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening als netto-omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening.

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

### **Onderhanden projecten**

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

### **Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht en niet zijn aan te merken als kosten van grond- en hulpstoffen, te weten:

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

### **Personeelsbeloningen**

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit

levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (AZL CAO 2022 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 hoofd Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

## **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 31-12-2022 is bij AZL geen sprake van financiële leaseovereenkomsten.

## **Operationele leases**

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

## **Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten**

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

## **Belastingen**

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winst-belastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel

al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting. Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

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

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

### ***Fiscale eenheid***

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

### **Kasstroombegroting**

AZL heeft in lijn met RJ360.104 geen kasstroombegroting 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 kasstroombegroting opgenomen. Deze jaarrekening is te vinden op <https://www.nn.nl/OverNationaleNederlanden/Wie-zijn-wij/Jaarverslagen.htm>.

### **Bepaling reële waarde**

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

### **Verbonden partijen**

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn 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 2022

in duizenden euro's

### ACTIVA

#### [1] Immateriële vaste activa

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

	Ontwikkelings- kosten	Rechten van intellectuele eigendom	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>			
Aanschafprijs	2.768	1.361	4.129
Cum. afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.768	-1.361	-4.129
<b>Boekwaarde 1 januari 2022</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Mutaties in boekwaarde 2022</b>			
Investeringen	229	-	229
<b>Totaal van de mutaties</b>	<b>229</b>	<b>-</b>	<b>229</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
Aanschafprijs	2.997	1.361	4.358
Cum. afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.768	-1.361	-4.129
<b>Boekwaarde 31 december 2022</b>	<b>229</b>	<b>-</b>	<b>229</b>

De geactiveerde ontwikkelingskosten betreffen intern gegenereerde immateriële vaste activa en hebben betrekking op de ontwikkeling van een nieuw deelnemersportaal. Deze activa zijn ultimo boekjaar nog in ontwikkeling en er is derhalve in 2022 nog niet op afgeschreven.

De rechten van intellectuele eigendom betreffen aangekochte licenties voor het gebruik van software derden. Deze zijn geheel afgeschreven per 31-12-2022.

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



## [2] Materiële vaste activa

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

	Gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>			
Aanschaffingswaarde	16.746	6.791	23.537
Afschrijvingen	-4.969	-5.927	-10.896
<b>Boekwaarde 1 januari 2022</b>	<b>11.777</b>	<b>864</b>	<b>12.641</b>
<b>Mutaties in boekwaarde 2022</b>			
Investerings	266	332	598
Desinvesteringen	-759	–	-759
Afschrijvingen	-425	-559	-984
<b>Totaal van de mutaties</b>	<b>-918</b>	<b>-227</b>	<b>-1.145</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
Aanschaffingswaarde	15.847	7.123	22.970
Afschrijvingen	-4.988	-6.486	-11.474
<b>Boekwaarde 31 december 2022</b>	<b>10.859</b>	<b>637</b>	<b>11.496</b>

De investering in gebouwen betrof voornamelijk de verbouwing van de toiletruimtes in het hoofdgebouw en aanpassingen van de panden om verkoop van één van de panden mogelijk te maken.

De desinvestering betreft de verkoop van één van de kantoorpanden. De boekwinst op deze verkoop bedraagt € 80.000 en deze is verantwoord onder de overige bedrijfskosten.

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 1-1-2022 van de gebouwen bedraagt € 5.636.000.

### [3] Financiële vaste activa

Deze post is als volgt samengesteld:

	Ultimo 2022	Ultimo 2021
Achtergestelde langlopende vordering	500	500
Latente belastingvorderingen	359	626
<b>Totaal</b>	<b>859</b>	<b>1.029</b>

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

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

Het verloop van de latente belastingvorderingen is als volgt:

	Tijdelijk verschil onroerend goed	Tijdelijk verschil software	Tijdelijk verschil overige materiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>450</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>529</b>
Mutaties a.g.v. toekomstige wijziging percentage	-	-	-	-
Mutatie latente belastingen boekjaar	-157	-19	6	-170
	<b>-157</b>	<b>-19</b>	<b>6</b>	<b>-170</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>293</b>	<b>5</b>	<b>61</b>	<b>359</b>

### [4] Debiteuren

	Ultimo 2022	Ultimo 2021
Geamortiseerde kostprijs uitstaande vorderingen	2.419	4.898
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-124	-50
<b>Totaal</b>	<b>2.295</b>	<b>4.848</b>

De looptijd van de debiteuren is korter dan 1 jaar.

### [5] Nog te factureren aan opdrachtgevers

Het totaal van € 3,9 miljoen (2021: € 4,5 miljoen) bestaat voor € 3,5 miljoen aan afgeronde werkzaamheden in 2022 en € 0,2 miljoen onderhanden projecten per 31-12-2022. De looptijd van de post nog te factureren aan opdrachtgevers is korter dan 1 jaar.

### [6] Vorderingen op verbonden partijen (NN)

	Ultimo 2022	Ultimo 2021
Rekening courant NN Insurance Eurasia N.V.	12.144	7.176
Vordering op NN u.h.v. btw	1.189	4.141
Vordering op NN u.h.v. vpb	671	–
Overige vorderingen op NN	–	258
<b>Totaal</b>	<b>14.004</b>	<b>11.575</b>

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

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

### [7] Overige vorderingen

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

### [8] Overlopende activa

Onder de overlopende activa zijn vooruitbetaalde bedragen verantwoord. De looptijd van de overlopende activa is voor een bedrag van € 1 miljoen (2021: € 1 miljoen) korter dan 1 jaar.

### [9] Liquide middelen

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

## PASSIVA

### [10] Eigen vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Overige wettelijke reserve	Overige algemene reserves	Onver- deeld resultaat	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>6.376</b>	<b>515</b>	<b>47</b>	<b>9.364</b>	<b>1.745</b>	<b>18.047</b>
Resultaatsbestemming	–	–	–	1.745	-1.745	–
Resultaat	–	–	–	–	1.761	1.761
Overige mutaties	–	–	-47	47	–	–
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>6.376</b>	<b>515</b>	<b>–</b>	<b>11.156</b>	<b>1.761</b>	<b>19.808</b>
Resultaatsbestemming	–	–	–	1.761	-1.761	–
Resultaat	–	–	–	–	-917	-917
Overige mutaties	–	–	229	-229	–	–
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>6.376</b>	<b>515</b>	<b>229</b>	<b>12.688</b>	<b>-917</b>	<b>18.891</b>

#### Geplaatst en gestort aandelenkapitaal

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

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

#### Agio

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

#### Overige wettelijke reserve

De overige wettelijke reserve heeft betrekking op de geactiveerde ontwikkelingskosten. De mutatie in 2021 betreft de vrijval uit hoofde van de gerealiseerde afschrijvingen. In 2022 heeft voor het geactiveerde bedrag een dotatie plaatsgevonden.

#### Onverdeeld resultaat

##### *Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2021*

De jaarrekening 2021 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 27 mei 2022. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het voorstel van het bestuur. Het resultaat na belastingen is dan ook volledig toegevoegd aan de overige reserves.



### Resultaat boekjaar na belasting

Het bestuur stelt, met goedkeuring van de raad van commissarissen, aan de Algemene Vergadering voor het resultaat na belastingen over 2022 volledig toe te voegen aan de overige reserves. Er zijn geen winstbewijzen uitgegeven.

### [11] Voorzieningen

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

	latente belasting- verplichting	voorziening jubileum- uitkering	voorziening uitkering bij pensionering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>124</b>	<b>775</b>	<b>575</b>	<b>1.474</b>
Onttrekkingen	-	-23	-	-23
Vrijval ten gunste van het resultaat	-26	-	-	-26
Oprenting en verandering discontovoet	3	-22	-25	-44
Toevoegingen ten laste van het resultaat	-	65	20	85
<b>Totaal mutaties 2021</b>	<b>-23</b>	<b>20</b>	<b>-5</b>	<b>-8</b>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>101</b>	<b>795</b>	<b>570</b>	<b>1.466</b>
Onttrekkingen	-	-25	-4	-29
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	-	-	-
Oprenting en verandering discontovoet	-	-141	-170	-311
Toevoegingen ten laste van het resultaat	21	63	42	126
<b>Totaal mutaties 2022</b>	<b>21</b>	<b>-103</b>	<b>-132</b>	<b>-214</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>122</b>	<b>692</b>	<b>438</b>	<b>1.252</b>

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 € 42.000 (2021: circa € 28.000) heeft een looptijd korter dan 1 jaar. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen / uitkeringen bij vertrek. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijden. Bij de bepaling van de voorziening zijn de volgende belangrijkste actuariële grondslagen gehanteerd:

- Disconteringsvoeten: DNB-rentetermijnstructuur per 30-11-2022;
- Overlevingskansen: prognosetafel AG2022 met correctie voor langleven op basis van inkomensklasse.

## [12] Vooruitontvangen van opdrachtgevers

Hieronder zijn de vooruitgefactureerde bedragen verantwoord ten aanzien van werkzaamheden binnen de pensioenuitvoering met de vaste vergoeding, waarvan de daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden in het volgende boekjaar worden uitgevoerd. Enkele voorbeelden hiervan zijn het opstellen van het jaarverslag en het actuariel rapport over 2022.

## [13] Belastingen en premies sociale verzekeringen

Deze post is ultimo boekjaar als volgt samengesteld:

	Ultimo 2022	Ultimo 2021
Loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	1.035	740
<b>Totaal</b>	<b>1.035</b>	<b>740</b>

De looptijd bedraagt korter dan 1 jaar.

## [14] Overlopende passiva

	Ultimo 2022	Ultimo 2021
Reservering voor openstaande verlofdagen	1.032	949
Reservering voor langdurig zieken	483	452
Nog te betalen pensioenpremie	120	125
Bonusreservering	540	739
Reservering overige personeelsvergoedingen	398	932
Reservering voor nog te ontvangen facturen	2.153	2.253
Overige overlopende passiva	41	90
<b>Totaal</b>	<b>4.767</b>	<b>5.540</b>

Onder de overlopende passiva zijn voor € 0,1 miljoen posten begrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar (2021: 0,1 miljoen). De boekwaarde van de kortlopende schulden benaderd de reële waarde daarvan, gegeven de korte looptijd van de opgenomen posten.

## Financiële instrumenten

### *Algemeen*

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

De primaire financiële instrumenten van de groep dienen ter financiering van de operationele activiteiten van de groep of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Het beleid van de groep is om niet te handelen in afgeleide financiële instrumenten.

De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van de groep zijn het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en het prijsrisico bestaande uit het valuta-, rente- en marktrisico.

Het beleid van de groep om deze risico's te beperken, luidt als volgt:

### *Valutarisico*

Valuata risico is zeer beperkt (< € 10.000) (zowel 2022 als 2021). 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.

### *Prijsrisico*

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 € 22,8 miljoen (2021: € 23,8 miljoen).

### *Liquiditeitsrisico*

De onderneming bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Per 31-12-2022 overstijgen de vlottende activa de vlottende passiva. Bovendien bestaat de mogelijkheid om funding aan te wenden vanuit de moedermaatschappij.

### *Reële waarde*

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

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### *Claims*

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

### *Meerjarige financiële verplichtingen*

De verplichtingen uit hoofde van huurcontracten met derden met betrekking tot kantoorpanden bedragen: Utrecht op jaarbasis € 0,3 miljoen einddatum 31-12-2023. 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 € 9,0 miljoen (2021: € 2,8 miljoen). Van dit bedrag heeft € 3,4 miljoen een looptijd van 1 jaar en € 4,4 miljoen een looptijd tot 5 jaar en € 1,0 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 2022 € 0,8 miljoen (2021: € 0,9 miljoen).

### *Fiscale eenheid*

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

## Toelichting op de winst- en verliesrekening 2022

in duizenden euro's

### [15] Netto-omzet

Deze post is als volgt samengesteld:

	2022	2021
Pensioenadministratie	49.308	51.646
Advisering	10.325	11.012
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>59.633</b>	<b>62.658</b>

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 (2021: € 0,5 miljoen).

In de totale omzet is ook de omzet uit transacties met verbonden partijen verantwoord. De belangrijkste stromen in 2022 betreffen de vergoeding van NN inzake de administratie van NN-klienten (2022: € 1 miljoen; 2021: € 1,3 miljoen) en de vergoeding van DNAPF (2022: € 3 miljoen; 2021: € 2,9 miljoen). Deze transacties zijn marktconform.

### [16] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2022	2021
Inhuur personeel	11.937	9.005
Overige kosten derden	3.551	5.406
Opleidingskosten	286	309
Overige personeelskosten	777	1.069
Huisvestingskosten	775	814
Kosten outsourcing diensten	1.672	1.578
Kosten telematica	349	390
Kosten en onderhoud hardware en software	2.241	2.100
Niet-verrekenbare BTW	317	304
Overige externe kosten	4.063	3.915
<b>Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>25.968</b>	<b>24.890</b>



In 2022 is flink geïnvesteerd in het nieuwe pensioenplatform, nieuwe portalen en de implementatie van de nieuwe strategie. Van de totale investering is € 0,2 miljoen geactiveerd als software in ontwikkeling en het restant is als kosten in 2022 verantwoord onder kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.

### [17] Lonen en salarissen

De gemiddelde vaste personeelsbezetting, gemeten naar fulltime equivalenten, bedroeg in 2022 416 (2021: 423). Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt:

	2022	2021
Pensioenadministratie	178	195
Advisering	63	65
IT	52	49
Change	68	68
Staf	55	47
<b>Totaal gemiddelde vaste personeelsbezetting (fte)</b>	<b>416</b>	<b>424</b>

	2022	2021
Lonen en salarissen	26.434	26.689
<b>Totaal lonen en salarissen</b>	<b>26.434</b>	<b>26.689</b>

### [18] Sociale lasten en pensioenlasten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2022	2021
Sociale lasten werknemersverzekeringen	3.862	3.724
Pensioenlasten	3.255	3.116
<b>Totaal sociale lasten en pensioenlasten</b>	<b>7.117</b>	<b>6.840</b>

De beleidsdekkingsgraad van De Nationale APF Kring A bedraagt per 31-12-2022 120,2% (2021: 115,0%)

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling zijn:

- middelloon collectieve defined contribution (CDC) regeling. Dit betekent dat met de betaling van de pensioenpremie de werkgever aan al haar verplichtingen heeft voldaan. De mogelijkheden om een aanvullende betaling bij een tekort te doen of een uitkering te ontvangen bij een overschot zijn uitgesloten. Daarnaast is er een gesloten DC regeling.
- Het pensioengevende salarisgrondslag wordt vastgesteld per 1 januari van het betreffende jaar en wordt aangepast met de algemene salarisverhogingen. Het salaris bevat het vaste salaris, de ontvangen bonussen en de eenmalige uitkeringen die behoren tot het pensioengevend salaris. Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 114.866. De franchise bedraagt € 14.802. De premie is voor 2022 vastgesteld op 23,9% van de pensioengrondslag en het opbouwpercentage 0,927%.
- De pensioenregeling voorziet in ouderdoms-, partner-, wezen- en arbeidsongeschiktheids-pensioen.
- De pensioenleeftijd bedraagt per 31-12-2022 68 jaar en volgt de pensioenrichtleeftijd in het Witteveenkader.
- Op de Pensioenrechten en Pensioenaanspraken wordt jaarlijks toeslag verleend van maximaal de stijging van de consumenten-prijsindex (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 23,9% van de Pensioengrondslag. Hiervan komt 17,09% voor rekening van de Werkgever en 6,81% voor rekening van de Deelnemer.

### [19] Rentelasten/baten en soortgelijke kosten

Deze post is als volgt samengesteld:

	2022	2021
Rentelasten banken en kredietinstellingen, per saldo	-6	-11
Rente intercompany Nationale Nederlanden	-37	-72
Rentebestanddelen in dotaties aan voorzieningen	334	67
<b>Totaal Rentelasten/baten en soortgelijke kosten</b>	<b>291</b>	<b>-16</b>

## [20] Belastingen

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

De berekening van het fiscale resultaat is als volgt:

	2022	2021
Commercieel resultaat	-1.236	2.330
Mutatie tijdelijke verschillen	-742	-352
<b>Fiscaal resultaat</b>	<b>-1.978</b>	<b>1.978</b>

Dit leidt in 2022 tot een belastingdruk van € -319.000 die uit de volgende componenten bestaat:

	2022	2021
Belastinglast huidig boekjaar	-510	495
Mutaties a.g.v. toekomstige wijziging percentage	-	-13
Mutaties in tijdelijke verschillen	191	87
<b>Totale belastinglast</b>	<b>-319</b>	<b>569</b>

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

	2022	2021
Toepasselijk tarief	25,8%	25,0%
Mutaties a.g.v. toekomstige wijziging percentage	0,0%	-0,6%
<b>Effectief tarief</b>	<b>25,8%</b>	<b>24,4%</b>

## Transacties met verbonden partijen

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

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

### **Servicekosten vergoed aan externe accountants**

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

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

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

### **Bezoldiging bestuurders en raad van commissarissen**

Aan bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383 lid 1 BW, is in het boekjaar ten laste van de onderneming gekomen voor bestuurders en voormalige bestuurders een bedrag van € 2,1 miljoen (2021: € 1,1 miljoen) en voor commissarissen en voormalige commissarissen een bedrag van € 40.000 (2021: € 40.000). De stijging in de bezoldiging van de bestuurders is gerelateerd aan de uitbreiding van het directieteam van 4 ultimo 2021 naar 9 ultimo 2022.

De onderneming heeft geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan bestuurders danwel commissarissen.

### **Ondertekening van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgemaakt en ondertekend te Den Haag op 31 mei 2023.

### **Statutaire directie**

M.J.M. Sueters-Versteegen, voorzitter

J.E. Gubbels

### **Raad van commissarissen**

L.M. van Riet, voorzitter

H.M. Prast

G.J. van Rooijen

W.F.C. Stevens

**Statutaire directie**

M.J.M. Sueters-Versteegen, voorzitter  
J.E. Gubbels

**Raad van commissarissen**

L.M. van Riet, voorzitter  
H.M. Prast  
W.F.C. Stevens  
A.G. Visser-Brons (tot 31 augustus 2022)  
G.J. van Rooijen (per 1 september 2022)  
I.P.G.M. Brekelmans (per 1 mei 2023)



7

# Overige gegevens

## Overige gegevens

### *Statutaire bepalingen omtrent de winstbestemming*

Conform artikel 22 van de statuten kan de vennootschap aan aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen van de vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

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

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van AZL N.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van AZL N.V. (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 2022 en van het resultaat 2022, 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 2022;
2. de winst-en-verliesrekening 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

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

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

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van fraude en niet naleven wet- en regelgeving en continuïteit moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

## Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

### Controleaanpak risico's op fraude en niet naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk 3.9 Corporate Governance, paragraaf Compliance & integriteit van het directieverslag beschrijft de directie de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de vennootschap en de bedrijfsomgeving, en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld 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 Interne Controle en Compliance. Wij hebben onder meer de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- inzicht verkrijgen in de wijze waarop de vennootschap informatietechnologie (IT) gebruikt en de invloed daarvan op de jaarrekening, inclusief het risico van cybersecurity-incidenten die een materieel effect hebben op de jaarrekening;
- evaluatie van nevenfuncties van directieleden en leden van de raad van commissarissen, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten;
- evalueren van correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties (zoals de Autoriteit Financiële Markten), en van verklaringen door advocaten ten behoeve van accountants.

Daarnaast hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op de vennootschap van toepassing is en hebben de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening:

- toezichtwetgeving, waaronder de Wet op het financieel toezicht (Wft)
- data privacy wetgeving (in verband met het beschikken over en verwerken van privacygevoelige data zoals deelnemersgegevens van pensioengerechtigden);
- cao (in verband met het personeelsbestand van de vennootschap);

Wij hebben de risicofactoren voor fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant. De omzet van AZL N.V. bestaat uit opbrengsten uit pensioenadministratie en opbrengsten uit advisering. Deze omzet bestaan 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 sprake van facturatie aan de hand van geschreven uren op het desbetreffende project. Het aantal foutief gedeclareerde uren moet dusdanig groot zijn wil dit tot een materiele fout leiden, hetgeen niet aannemelijk is.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude dat relevant is voor onze controle, 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 lijkt te werken.

#### ***Controleaanpak:***

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controle aanpak opgenomen, waaronder het doornemen van bepaalde arbeidscontracten en bonusbrieven.
- Wij hebben daarnaast onze controle gericht op transacties die buiten de normale bedrijfsvoering van de vennootschap liggen of anderszins ongebruikelijk zijn.

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 haar continuïteits-beoordeling uitgevoerd en geen materiële continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de directie te beoordelen omvatten onder andere:

- het bevragen van de directie over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten in de continuïteitsrisicoanalyse;
- beoordelen of de continuïteitsrisicoanalyse welke door de directie is gemaakt alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- overwegen of de ontwikkeling in energieprijzen aanleiding geven tot een continuïteitsrisico;
- analyseren van investeringsplannen door middel van het doornemen van notulen van directie- en managementvergaderingen en het inwinnen van inlichtingen met betrekking tot de liquiditeitsprognoses als gevolg van significante investeringen in het strategieprogramma;
- analyse van de financiële positie ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's; en
- analyseren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen ten opzichte van het afgelopen boekjaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis van de controle.

De resultaten uit de procedures die wij als onderdeel van onze risicobeoordeling hebben uitgevoerd geven geen aanleiding om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

### **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 verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het 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 bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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 gereede 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 controleverklaring 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 hebben met de met governance belaste personen onder andere gecommuniceerd 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.

*Eindhoven, 1 juni 2023  
KPMG Accountants N.V.*

*A.T.A. Beckers RA*

